

La actitud innovadora



Antonio Flores

La actitud innovadora

Cinco principios para generar
una nueva forma de gestión



LA ACTITUD INNOVADORA

Esta obra forma parte del proyecto de difusión de la innovación llevado a cabo por la Fundación Riojana para la Innovación. La coordinación editorial de este proyecto corresponde a D. Ángel María Álvarez-Taladriz, Director de la Fundación Riojana, y a D. Juan Vicente García Manjón, Coordinador Editorial de Pocket Innova.



Fundación Riojana para la Innovación
Avda. de Zaragoza 21
26006 Logroño (La Rioja) – Spain
tlf: +34 941 27 01 01
www.fundacionriojanaparalainnovacion.com

DERECHOS RESERVADOS 2010, respecto a la primera edición en español, por
© Netbiblo, S. L.



NETBIBLO, S. L.
c/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.
Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain
tlf: +34 981 91 55 00 • fax: +34 981 91 55 11
www.netbiblo.com
editorial@netbiblo.com

Miembro del Foro Europeo de Editores

ISBN: 978-84-9745-575-6
Depósito Legal: C-3890-2010

Directora Editorial: Cristina Seco López
Editoras: Lorena Bello y María Martínez
Imagen interior: © Photosani
Imagen cubierta: © Sylvie Thenard
Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Este libro pertenece a la colección **PocketInnova** de la editorial Netbiblo coordinada por Juan Vicente García Manjón y José Luis Marín.

Podrá consultar todos los títulos de la colección en: www.netbiblo.com.

Impreso en España – Printed in Spain

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

QR code es una marca registrada por Denso Wave, inc.

Prólogo

Erase una vez la innovación. Parece que acabamos de inventarla y ha estado instalada entre las empresas siempre de una u otra manera. La innovación —si lo entendemos como el proceso de las personas y de las empresas atareadas en hacer algo diferente para hacerlo mejor— es algo consustancial a la naturaleza empresarial. No hay empresa sin innovación. Ni innovación sin un proyecto entre las manos en que sustentarse. No sirve crear una empresa que haga lo mismo que la competencia, con los mismos procesos, con la misma metodología y finalmente sirva en la mesa el mismo producto o servicio. Tarde o temprano quedará relegada.

Por el contrario, los emprendedores generan proyectos que aspiran a cubrir un nicho en el mercado. Ofrecen productos y servicios diferenciados, a los que impregnán de unos atributos diferentes. Y tienen la legítima aspiración de que sus destinatarios los aprecien en sí mismos o por otros factores como un bien interesante, como una marca de la que enamorarse, como una empresa con la que identificarse, como un valor para nuestras vidas que ayude a mejorar la sociedad o nos haga más felices ¿acaso, no hablamos de progreso?

Ahora, la innovación empresarial está devorada por una alocada carrera competitiva en los mercados, que nos exigen productos y servicios dotados permanentemente de carácter y singularidad propia. Que sean percibidos de forma positiva por el público. Seguimos innovando, como siempre, pero ahora lo hacemos más deprisa, con mayor exigencia, asfixiados muchas veces por los vertiginosos cambios en los gustos, las modas sociales o los retos tecnológicos. Muchas veces con insuficiencia financiera y, por ello, se producen muchos fracasos, porque en la innovación hay un componente de riesgo y de error. Los sobrellevamos y aprendemos.

Me importan las personas. La innovación emerge del talento de las personas, de su actitud inconformista, de su valentía y de sus equivocaciones. O de aquellos pensamientos que suponen una ruptura, porque están fuera del marco convencional. Las personas, siempre las personas, están en el centro neurálgico de todas las empresas. Personas transformadoras y envolventes. Personas convincentes y preparadas. Que dan lo mejor de sí. Colaborativas, inteligentes y habilidosas. Con ellos en las empresas, vamos al fin del mundo.

Esta obra de Antonio Flores, *La actitud innovadora*, nos ofrece en clave personal y empresarial una reflexión madura y vivencial. Una narración sobre la innovación que conquista desde el primer minuto de lectura. Un relato lleno de guiños al lector, que se pone a su altura, que lo compromete y que lo arrastra. Que lo estimula a seguir leyendo. Y que, además, se lee como un cuento apasionante. Porque la innovación es pasión o no merece la pena.

Julián Doménech Reverté
Presidente de la Federación de Empresarios de La Rioja

Contenido

¿Por qué este libro sobre innovación? 9

1_ Algunas reflexiones previas

1_1	El valor y la innovación.....	14
1_2	Emprender e innovar	19
1_3	La espiral del valor: ¿Por qué se pierde valor?	22
1_4	La ley de los mínimos máximos y la resistencia al cambio	31
1_5	Cómo se producen las oportunidades	36
1_6	Economía de estructura <i>versus</i> economía de oportunidades	41
1_7	Dos tipologías de personas: Iniciadores y ejecutores	46
1_8	La innovación es una actitud de las personas que se irradia a la organización	51

2_	Cinco principios para crear una nueva actitud	
2_1	Habituarse a vivir en la incomodidad.....	56
2_2	Tener siempre una actitud de punto de salida.....	61
2_3	Los innovadores actúan como filtro de conocimiento.....	65
2_4	Los innovadores son aplicadores de conocimiento.....	69
2_5	Los innovadores necesitan colaborar con otras empresas y personas.....	72
	Bibliografía	79



¿Por qué este libro
sobre innovación?



Cada día más, y sobre todo en la coyuntura presente de crisis local e internacional por la que atravesamos, los medios de comunicación generales y especializados están llenos de la palabra **innovación**. Se presenta la innovación como la Vía, con mayúsculas, para que el país supere la presente situación y “retome la senda del desarrollo”. Se le ensalza como la panacea para revigorizar el maltrecho tejido industrial y empresarial del país. Se le considera indispensable para mejorar la productividad y la competitividad internacional de la nación...

Y, sin embargo, existe en torno a la innovación una maraña de confusiones e indefiniciones que están próximas a convertir el término en lo que el lingüista Samuel I. Hayakawa denominó *purr-words* o palabras-ronroneo¹: términos cuya sobreutilización los rinde vacíos de significado literal y acaban por comunicar únicamente una alabanza poco definida (o, en el caso de los *snurl-words* o palabras-gruñido, un escarnio inconcreto). “Libertad”, “igualdad” o “democracia” son *purr-words* pertenecientes al ámbito de lo político. Todo el mundo las utiliza sin sentir en absoluto la necesidad de especificar con claridad a qué se refiere cuando habla de ellas y parece que solo los filósofos y los politólogos se empeñan aún en distinguir entre las distintas versiones de la libertad, la igualdad o la democracia y las desiguales consecuencias que la defensa de cada una de ellas puede acarrear. Y qué duda cabe de que, por ejemplo, “democracia” significa cosas bien distintas en boca de Berlusconi o de Chávez, por nombrar a dos personajes opuestamente paradigmáticos.

Así pues, como si de una palabra-ronroneo se tratase, hoy hablamos de productos innovadores, diseños innovadores, empresas innovadoras, estrategias innovadoras, clústeres innovadores o regiones innovadoras ignorando en muchos casos lo que innovar significa realmente en cada caso. En ocasiones, desaparecen en el discurso las diferencias entre investigación e innovación, y esta última queda reducida al pariente pobre (y en minúscula) de la tan cacareada familia de la I+D+i. La innovación se circunscribe entonces al mundo de la biotecnología,

¹Samuel I. Hayakawa (1906-1992). Educador y senador de Estados Unidos, cuyo libro *Language in Thought and Action* (1938) fue ampliamente leído.

la tecnología electrónica e informática, la industria farmacéutica y todos aquellos sectores vinculados a las ciencias “duras”, como algunos suelen denominarlas. Otras veces, la innovación se funde con la moda, y es innovador aquello que, simplemente, responde a nuevas tendencias estéticas.

En materia de innovación, pues, es imprescindible que alguien acuda a poner los puntos sobre las íes. Porque innovar no siempre pasa por desarrollar nuevas patentes tecnológicas. Porque innovar en el diseño de moda no es lo mismo que innovar en el modelo de negocio y, no obstante, sí que es cierto que ambas prácticas pertenecen al terreno de la redefinición estratégica de las empresas para mantenerse con vida en el mercado. Porque, en definitiva, si es acaso cierto que fomentar la innovación puede ayudar a una sociedad a progresar, antes es necesario entender correctamente qué es innovar, cómo se innova y cuáles son exactamente los rasgos que debemos fomentar para avanzar hacia una estructura socioeconómica más innovadora.

El presente libro, por lo tanto, aspira a resolver algunas de las citadas confusiones y, por encima de todo, a ofrecer una visión estructurada, consecuente, razonada y **principalmente práctica** de en qué consiste la innovación y cómo se lleva a cabo.

Hemos querido, además, que el libro tenga una **doble lectura: en clave personal y en clave empresarial**. En otras palabras, hemos querido dirigirnos tanto a los individuos de los que, en última instancia, parten las iniciativas innovadoras, como a las organizaciones que optan por la vía de la innovación como una estrategia de gestión. Con profesionales y empresas, queremos compartir lo que hemos aprendido en nuestra dilatada experiencia profesional en el campo de la innovación. No se trata, insistimos, de presentar un material teórico-técnico, sino más bien de presentar algunas de las cosas que la práctica de la innovación nos ha enseñado, algunas de las conclusiones a las que hemos llegado después de más de veinte años de trato directo con el tejido empresarial y profesional del país. Así pues, la obra pretende tener un tono más vivencial que teórico.

El primer capítulo de la obra se dedica a reflexionar sobre algunos conceptos generales y distinciones conceptuales que más adelante serán fundamentales para preconizar las cinco actitudes que creemos que debe tener todo innovador. Abordaremos cuestiones como qué es el valor y cuándo y por qué el valor se torna obsoleto; qué es emprender y qué es innovar; qué son los mínimos máximos y cómo estos condicionan el valor percibido por un grupo o una sociedad; cómo se producen las oportunidades y qué hace falta para explotarlas a tiempo.

El mensaje central de la obra está contenido en el segundo capítulo, en el que abordamos los rasgos que deben tener individuos y organizaciones si desean hacer de la innovación una forma de gestión de su vida profesional o su negocio. Según sostenemos, las personas y organizaciones innovadoras:

- 1.** Están habituadas a vivir en la incomodidad.
- 2.** Tienen siempre una actitud de punto de partida.
- 3.** Actúan como filtro de conocimiento.
- 4.** Más que investigadoras, son aplicadores de conocimiento.
- 5.** Están habituadas a colaborar y relacionarse dentro de un ecosistema.

Como veremos, esos cinco puntos pretenden ser no solo una descripción, sino sobre todo un conjunto de recomendaciones a aquellos profesionales y organizaciones que desean hacer de la innovación una herramienta de futuro, con el objetivo último de fomentar una sociedad verdaderamente innovadora.

No olvidemos que la innovación parte siempre de los individuos, pero se irradia después a las organizaciones y, de éstas, a toda la sociedad.

1_Algunas reflexiones previas



1.1 El valor y la innovación

La necesidad de innovar y emprender es, en realidad, la necesidad de hacer evolucionar el valor, tanto de las encontramos en una situación de crisis, sea ésta personal o empresarial, el problema de fondo es siempre un problema de valor. Dicho de otra forma, es el valor de lo que hacemos lo que dictamina si estamos o no en crisis, si estamos actualizados o no, si somos rentables a la sociedad o si somos rentables económicoamente.

En ocasiones, la pérdida de valor tiene su origen en la propia persona u organización, cuya forma de hacer ha dejado de aportar valor a la sociedad en que se desenvuelve. Otras veces, además, dicha pérdida se ve resaltada por la coyuntura que, con su evolución, ha dejado sin valor aquello que antes sí lo tenía (como parece haber sucedido en el caso de la situación por la que ahora estamos atravesando). Siempre, sin embargo, las crisis son un problema de valor.

Para entender mejor esto, pensemos en un ejemplo que probablemente a todos nos resulta próximo. Cuando somos adolescentes, edad en la que aún estamos formando nuestra personalidad, contamos a veces un chiste o decimos algo gracioso dentro del grupo y los amigos lo aceptan y lo reciben con unas cuantas carcajadas. Eso nos hace destacar; nos otorga un cierto prestigio o "valor" entre los amigos. Con el tiempo, si una persona se apalanca en esa actitud y su discurso acaba consistiendo básicamente en ir soltando gracias de vez en cuando, es probable que acabe convirtiéndose en el gracioso del grupo, el "chistoso", y sus gracias ya no se reciben del mismo modo que antes. La misma habilidad que en un primer momento había hecho sobresalir a la persona, y que el grupo había percibido como un valor interesante, acaba dejándola obsoleta debido a la falta de evolución. La persona ha quedado atrapada en el bucle de ser el gracioso del grupo y ha perdido su valor inicial.

Del ejemplo se desprende, pues, que el valor no es una constante objetiva, sino un constructo variable que depende de diversos factores. Depende de las circunstancias en que nos movemos, del entorno en que nos hallamos, de los actores a quiénes nos dirigimos...

Figura 1.1. Tres tipologías distintas de valor.

Fuente: Loop Business Innovation (www.loop-cn.com).

Ahora bien, si reflexionamos un poco más sobre el ejemplo, no tardaremos en darnos cuenta de que en realidad entran en juego distintos tipos de valor. En primer lugar está lo que denominamos el **valor ofrecido**. En este caso, este sería lo que nosotros estamos convencidos de aportar al grupo en forma de chistes, de diversión. Evidentemente, la opinión que nos merecen nuestros propios chistes, el valor que les atribuimos, no es independiente de la recepción que observamos, de si la gente ríe o no cuando los contamos. Aun así, es fácil que, si seguimos insistiendo en intentar hacer reír a la gente, pensemos que nuestras gracias tienen un cierto valor.

En segundo lugar, está el **valor percibido**, que sería aquello que el grupo apreció en primera instancia, cuando los chistes le parecían graciosos, y que después se ha perdido al convertirse en “más de lo mismo”; aquello que al principio sorprendía y que, con el tiempo, tal vez ha llegado a resultar casi inoportuno. El grupo ha madurado, sus intereses y su sentido del humor también han variado y las relaciones dentro de él ya no se estructuran únicamente en torno al humor. Además de ser gracioso, hay que saber ser serio cuando el tema lo requiere. Así pues, los chistes por sí solos ya no son un factor de éxito dentro del grupo de amigos. Evidentemente, cuando eso sucede el valor percibido ha disminuido hasta ser mucho menor que el valor ofrecido.

En tercer lugar, podríamos hablar de un **valor real** de nuestra habilidad. El valor real sería la calidad intrínseca de nuestros chistes. Sin embargo, “real” no significa en ningún caso que sea un hecho objetivo y universal. El valor “real” dependerá aquí de la cantidad de personas fuera de nuestro grupo que estén dispuestas a echarse a reír con nuestras gracias y que, probablemente, no sean ni tantas como nosotros creemos (valor ofertado), ni tan pocas como dentro del grupo de nuestros amigos (valor percibido por nuestro conjunto inicial de destinatarios).

Así pues, podemos distinguir tres nociones distintas de valor: valor ofertado, valor percibido y valor real. Si poco más arriba decíamos que el valor es un constructo dependiente de múltiples factores, vemos ahora que ni siquiera es un constructo único, sino más bien tres tipos distintos de constructo que interactúan entre sí, y todos ellos determinados de forma diferente por las circunstancias.

En definitiva, lo que sucede es que aquello que tiene valor para un colectivo tal vez no lo tenga para otro conjunto de personas. Aquello que tiene valor en un momento determinado es fácil que carezca de él en otro momento. Al final, el valor sería la moneda de cambio de una coyuntura que está en perpetuo movimiento, en constante evolución. En ese caso, el valor nos daría un factor de esa coyuntura, de cómo analizarla y de cuál es su presente situación evolutiva.

Para insistir en esos tres aspectos del valor —valor ofertado, percibido y real—, otro ejemplo podría ser el mercado de valores. Al final, el mercado de valores fluctúa siempre entre el valor real, que sería el precio real y mesurable de una acción, el valor ofertado, que sería lo que yo pido por ella, y el valor percibido, que es lo que el comprador está dispuesto a pagar. Las circunstancias son diferentes para la persona o empresa que oferta y para la persona o empresa que ha de comprar. En ese juego de circunstancias distintas es donde se define el valor definitivo. Pero eso, el mercado de valores es muy reactivo a todo tipo de circunstancias y tendencias sociales, económicas y culturales, a cualquier desastre que pueda tener lugar, etc.

Con otros valores menos reactivos que la bolsa, como puede ser el valor de nuestra actividad laboral,

de nuestra carrera profesional o el valor de nuestra empresa, sucede exactamente lo mismo, aunque el mercado de "valores" en el que nos movemos en este caso está más afectado por tendencias a más largo plazo o "macrotendencias", o por una ley de mínimos máximos que explicaremos más adelante y que hace que lo que tiene mucho valor en un país no tenga valor alguno en otros lugares.

Volvamos ahora sobre la idea de que las crisis son siempre un problema de valor. En el terreno profesional, entramos en crisis cuando dejamos de aportar valor a la empresa. Una persona que aporta valor es difícil que se vea despedida o que tenga dificultades para encontrar un nuevo trabajo. Es cierto que puede haber casos en los que así sea porque existen coyunturas difíciles en las que el mercado laboral se contrae drásticamente. Sin embargo, la persona que hace evolucionar su valor en consonancia con los cambios de la sociedad siempre tendrá menos dificultades para reubicarse en el mercado laboral. Cuando no hacemos evolucionar nuestro valor, como lo que sí evoluciona siempre es la sociedad, la coyuntura, el ecosistema en que vivimos, corremos el peligro de quedar "fuera de valor". Hay que ser consciente de que lo que hoy es muy valorado no necesariamente lo será mañana; lo que tiene valor en una empresa, o en un país, no necesariamente ha de tenerlo en otra empresa o en otro país.

En resumidas cuentas, el valor depende del contexto, del entorno, y es siempre un constructo que viene determinado por tres factores: el valor real (tangible, mesurable, objetivable), el valor ofertado (el precio que yo otorgo a las cosas que hago en función de mi percepción del valor) y el valor percibido (lo que un comprador o analista externo considera que vale una habilidad, un bien o, también, una carrera profesional). Aunque los tres factores están íntimamente conectados, el que más incide sobre el éxito profesional y empresarial es, sin duda, el valor percibido.

Explicado esto, cabe decir que estrategias como la innovación trabajarían mucho sobre el valor percibido, mientras que estrategias como la I+D se centrarían más sobre el valor real. Por eso, nosotros decimos que la innovación “pone en valor” la I+D. En otras palabras, la innovación pone en valor el conocimiento, dado que trabaja sobre el valor percibido de las cosas. ¿Y cómo hace tal cosa? Buscando aplicaciones al conocimiento. Cuantas más aplicaciones directas le encontramos a un conocimiento, a una tecnología, a una temática, a una carrera profesional... más valor le otorgamos. La innovación y el “emprendedurismo” sirven para poner en valor el conocimiento que otros desarrollan.

En el plano personal, una de las consecuencias de lo que estamos diciendo es la necesidad de hacer evolucionar constantemente el propio currículum, aunque con un matiz: el conocimiento por el mero conocimiento no tiene valor. Es decir, hay momentos en los que un currículum debe dejar de captar nuevo conocimiento para empezar a interpretar en clave de valor todo el conocimiento ya acumulado. Existe un momento en el que acumular más conocimiento deja de tener valor y lo que realmente añade de valor es el hecho de encontrar aplicación a todo lo que uno ha ido aprendiendo a lo largo de la vida. Eso sería innovar en el plano profesional. También en la empresa, en un momento en el que hay mucho conocimiento, lo que hace falta es innovar, en el sentido de encontrar aplicaciones al conocimiento acumulado.

En el nivel individual, existen dos extremos en la relación entre conocimiento y aplicación del conocimiento de la que estamos hablando. En un extremo está el individuo que suma muchas carreras universitarias pero jamás las pone en valor, nunca las pone en contexto. En el otro polo estaría el emprendedor total, la persona que no cuenta siquiera con unos estudios reconocidos pero, en cambio, tiene una capacidad superior para rentabilizar el conocimiento que capta por cualquier otra vía. El emprendedurismo que antes citábamos sería la capacidad de captar conocimiento y ponerlo rápidamente en valor.

Si miramos ahora un momento hacia el modelo académico de nuestro país, parece ser que éste promueve mucho la captación de conocimiento por parte de los individuos (tanto docentes como estudiantes), mientras

que, en cambio, no fomenta tanto la búsqueda de aplicaciones a dicho conocimiento.

Como veremos, todo lo que expondremos en este libro girará en parte en torno al tema que ahora comentamos. Innovar, emprender, es siempre captar conocimiento, interpretarlo y ponerlo en valor (o rentabilizarlo). Como acabamos de ver, dos polos bien ilustrativos de ese dilema serían, por un lado, la persona que cultiva títulos (o la organización que cultiva conocimiento) sin darles gran utilidad y, por otra parte, el emprendedor sin grandes titulaciones (o la empresa que no genera patentes tecnológicas) pero que es capaz de crear valor. A pesar de ello, el emprendedor sin conocimiento tiene una base de aplicación muy estrecha, mientras que el emprendedor con un gran conocimiento tiene una base de aplicación mucho más amplia.

Y aun así, para innovar no solo se trata de tener un gran conocimiento, sino también de estar expuesto a muchos conocimientos de índole muy diversa. Un buen ejemplo serían las personas o las empresas que, por su actividad, están en contacto con gran número de personas y empresas que atesoran conocimientos muy distintos. Eso los sitúa en condiciones de comparar, filtrar y, en definitiva, "hibridar"² lo que reciben de su entorno para crear a partir de ello nuevos conocimientos.

1_2 Emprender e innovar

Dicho en pocas palabras, innovar es poner en valor el conocimiento de forma acelerada. Cuando eso se hace sistemáticamente, como fruto de una metodología, de una actitud profesional y de un grupo de personas que se mueven de forma estructurada, hablaríamos propiamente de innovación. Cuando se hace de manera personal, dentro del ámbito individual, lo llamaríamos emprender.

El emprendedurismo es consecuencia directa de una actitud vital, algo con lo que la persona nace, por decirlo de algún modo. La innovación, en cambio, es el resultado de una estructuración profesional y empresarial, cosa con la que no necesariamente se nace, sino que más bien se crea. Evidentemente, dentro de un ecosistema de innovación puede haber personas de actitud emprendedora. A pesar de eso, decimos que el emprendedor nace y el innovador se hace.

² Cornellà, Alfons y Flores, Antonio (2007): *La alquimia de la innovación*. Deusto, Barcelona.

Figura 1.2. Innovar vs. emprender.

"Innovar" dentro de la dimensión personal es "emprender"



**Emprender es una actitud personal,
innovar es una práctica profesional**



Fuente: Loop Business Innovation (www.loop-cn.com).

¿En qué consiste esa actitud vital del emprendedor que acabamos de mencionar? Carlos Barrabés³ la describe en clave íntima, vivencial, y dice que el emprendedor es una persona que, sea más o menos feliz, siente un vacío interior que tiene que llenar y lo llena creando conceptos. Eso es lo que le hace dichoso. Está claro que cuando una persona obtiene la felicidad del hecho de crear conceptos es porque tiene los mínimos bien garantizados.

Dicho de otro modo, los emprendedores son personas que suelen tener la vida solucionada, al menos por lo que respecta a sus mínimas expectativas de calidad de la existencia. Y aun así, las actitudes emprendedoras son también actitudes que te hacen conquistar mínimos cada vez más altos. De ahí que cuando colocas a personas con unos mínimos muy bajos en sociedades muy evolucionadas (como sucede, por ejemplo, con los inmigrantes), suelen resultar altamente emprendedoras, ya que, al hecho de partir de unas necesidades bajas se le suma un ecosistema social que les permite ir alcanzando rápidamente niveles de evolución cada vez más elevados.

³ Carlos Barrabés, entrevista en Emprendedores TV (10/12/2007), www.emprendedorestv.com.

Así pues el emprendedurismo es una actitud vital, una vía personal hacia la felicidad.

Al final, los emprendedores son gente a la que le gusta estar siempre en movimiento. Es algo comparable al impulso que regula el proceso de evolución de las especies descrito por Darwin: la tendencia hacia la mejora constante de la especie; una mejora que es constante movimiento.

La innovación, en cambio, es una práctica que se instaura dentro de las organizaciones y que depende del trabajo de un equipo de personas. Se trata de un proceso estructurado, con una filosofía (perdurable) y una metodología (renovable como resultado de la propia práctica).

En el plano personal, el del emprendedor, el factor de ignición de una idea puede ser cualquier cosa, desde una observación casual hasta el conocimiento que aporta la práctica profesional individual. La persona emprendedora puede permitirse una cierta anarquía en el modo de proceder ya que, en definitiva, se trata del "yo me lo guiso, yo me lo como". Por el contrario, en la innovación la generación de ideas depende del grupo, del equipo, y esa anarquía está fuera de lugar (entre otras razones, porque existen unas normas mínimas de relación interpersonal). En la innovación entra en juego un verdadero ecosistema de conocimientos, formado por las aportaciones de los diversos miembros del equipo, que interactúan de forma compleja.

Innovar consiste en centrar el foco de un problema y buscar una solución adaptada a las circunstancias, mediante un proceso pautado de análisis y un ejercicio sereno de prospectiva en las diversas esferas que inciden en los resultados de una organización: la tecnología, el modelo de negocio y la cultura y la sociedad.

Así entendida, la innovación es un modelo de gestión organizativa cuyo objetivo es captar nuevo conocimiento y poner en valor el conocimiento ya poseído, todo ello con la máxima rapidez y con la consecuencia última de evitar la pérdida de valor y preservar la vigencia de las entidades que la ponen en práctica.

Por eso, si queremos entender más exactamente cuál es el papel que desempeña la innovación dentro de la práctica empresarial, se impone ahora regresar a la cuestión del valor con la que iniciábamos esta primera parte y tratar de entender cómo y por qué pierden valor las empresas y los profesionales.

1_3 La espiral del valor: ¿Por qué se pierde valor?

Acabamos de describir al emprendedor nato como una persona a quien le gusta estar siempre en movimiento. El concepto de movimiento es clave para entender al emprendedor y al innovador, así como a las empresas que hacen de la innovación un modelo de gestión. Una de las fórmulas más conocidas que hacen referencia al movimiento es la que describe la velocidad como espacio partido por tiempo. La velocidad, la rapidez de la evolución, aumenta cuando se incrementa el espacio recorrido en un tiempo dado o, lo que es lo mismo, cuando disminuye el tiempo que tardamos en efectuar

Figura 1.3. La espiral contracturada.



Fuente: Loop Business Innovation (www.loop-cn.com).

un recorrido. Innovar es moverse o evolucionar con rapidez: recorrer el máximo espacio en el mínimo tiempo.

Uno de los rasgos más significativos de la sociedad en que vivimos es su continua y veloz evolución. Más adelante profundizaremos algo más en esta apreciación. De momento, sin embargo, haremos una observación: aunque pueda parecer paradójico, la evolución es algo que se lleva mal con las sociedades muy establecidas. Las sociedades muy estructuradas suelen ser países poco dinámicos, poco innovadores. ¿Por qué? Porque la estructuración corta la velocidad. Cuando una persona —o una empresa— tiene los mínimos cubiertos, se siente cómoda, segura y normalmente pierde la capacidad de evolucionar. Como ya hemos visto, una excepción a esto sería el emprendedor que describía Carlos Barrabés.

Si combinamos esa idea de la rápida evolución de la sociedad actual con el concepto de valor que desarrollábamos antes, obtenemos una explicación de por qué las personas y las empresas pierden valor. Al final, lo que sucede es que si no somos capaces de hacer evolucionar el valor que poseemos de manera acompañada con la evolución de nuestro entorno, llega un momento en que dicho valor queda “contracturado” y acaba por desvanecerse.

Una vez más, podemos recurrir aquí al ejemplo del gracioso del grupo. Llega un punto en que el grupo deja de ser adolescente y pasa a ser adulto, mientras que él continúa anclado en la adolescencia. Su valor de partida, después de que el tiempo pase sin que la persona experimente recorrido alguno, acaba disipándose.

Eso mismo sucede con los currículos profesionales, con las carreras, y también con las empresas y las sociedades. La sociedad española, en un momento de crisis global, tiene una crisis superior si cabe porque no ha hecho evolucionar su valor inicial y éste ha quedado contracturado.

Otro ejemplo. Un universitario tiene un valor de salida otorgado por la carrera cursada. Al iniciar su carrera, coloca dicho valor en el mercado y obtiene por él una cierta remuneración. Sin embargo, la sociedad, el conocimiento y las necesidades evolucionan y, si el universitario no hace evolucionar su valor de partida, al final, como profesional, acabará teniendo poca remuneración, poca responsabilidad social, poca trascendencia. Y la causa es que ese valor inicial que era haber estudiado una

carrera determinada, no lo ha sabido combinar con otros valores, con otros conocimientos, aplicarlo en distintos ámbitos y adaptarlo a la evolución más general de las necesidades sociales.

En el caso de las empresas sucede algo parecido. Pensemos en una empresa dedicada a la fabricación de televisores de tubo catódico que ha logrado una buena posición en el mercado. La tecnología de los televisores ha evolucionado últimamente con gran rapidez (plasma, LCD), hasta el punto en que la empresa, para sobrevivir, o bien encuentra nuevas aplicaciones para la tecnología de tubo que constituye la base de su conocimiento, o bien incorpora nuevas tecnologías a sus televisores, o bien deriva su producción hacia países en los que los tubos catódicos aún tienen vigencia, o... En definitiva, llega un momento en que la empresa o bien innova en sus productos, en su modelo de negocio, en su tecnología... o desaparece.

La disyuntiva está, pues, entre adaptar continuamente el conocimiento a la incesante evolución del entorno o, en el medio o largo plazo, echar el cierre.

En términos generales, podemos describir la trayectoria que suelen seguir empresas y profesionales como función de dos variables que denominaremos conocimiento/intelecto y adaptación/inteligencia. El *conocimiento* o *intelecto* es lo que la empresa o la persona saben hacer, su oficio: fabricar un producto, ofrecer un servicio determinado, etc. La *adaptación* o *inteligencia* es la capacidad de transformar dicho conocimiento en valor para la sociedad, algo que, como veremos, dependerá fuertemente del hecho de saber utilizarlo para satisfacer necesidades concretas de los usuarios en un momento específico.

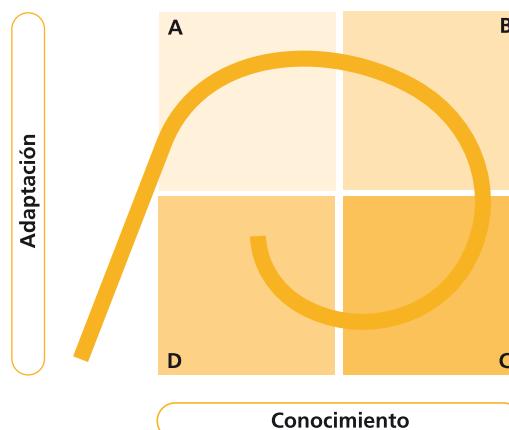
Al iniciar una carrera profesional o un negocio, el gráfico de la interacción entre conocimiento y adaptación (Figura 1.4) suele dibujar una espiral incipiente con tres fases bien definidas:

- A. Fase inicial de progreso, fundamentada en un sólido conocimiento y en una buena adaptación de la actividad empresarial o profesional a su entorno.

- B. Segunda fase en la que se produce un descenso de la adaptación provocado por la evolución general del entorno, con la consiguiente pérdida de valor; no obstante, sigue produciéndose un avance del conocimiento en forma de experiencia.
- C. Tercera fase en la que la adaptación de la actividad continúa la pendiente descendente y, además, el conocimiento del entorno económico, tecnológico y/o cultural queda sensiblemente desfasado, con lo que disminuye aún más la capacidad de generar valor.
- D. Cuarta fase en la que, a pesar del descenso constante del conocimiento, la empresa o el profesional logra generar estrategias parciales para elevar su valor.

Llegados a ese punto, una de las trayectorias posibles que empresas y profesionales tienen ante sí es lo que nosotros denominamos la “espiral contracturada” de conocimiento/adaptación, cuyo resultado a medio plazo será la comoditización del valor. Para entender claramente cómo se entra en dicha espiral, regresemos un momento al ejemplo del fabricante de televisores.

Figura 1.4. Interacción entre conocimiento y adaptación.



Según hemos visto, la aparición de la tecnología de pantalla plana ha colocado a la empresa en una situación insostenible a corto plazo si no se realizan ajustes importantes. Se le presentan ahora diversas opciones para poder continuar operando. Si lo que se decide es desviar la producción hacia nuevos mercados y nichos de negocio en los que la pantalla de plasma aún queda lejos en el tiempo, la empresa recuperará temporalmente valor, pero jamás regresará a la fase inicial de progreso y las cuatro fases que acabamos de describir se repetirán una vez más, en un nivel inferior, hasta que los televisores de pantalla plana penetren también en los mercados más distantes y se produzca el cierre definitivo de la empresa. Gráficamente, la trayectoria de la empresa describirá una espiral que representa la caída en barrena del valor del negocio (Figura 1.5).

La empresa puede optar también por incorporar en sus productos la tecnología del plasma o del LCD. Sin embargo, la desventaja competitiva con respecto a los desarrolladores de esas tecnologías es evidente y, probablemente, la supervivencia de la empresa no irá

Figura 1.5. Espiral contracturada.



Fuente: Loop Business Innovation (www.loop-cn.com).

más allá del periodo en que la nueva tecnología se mantenga dentro del mercado de gama alta. Nuevamente, el gráfico de evolución de la empresa describirá la espiral contracturada que conduce a la desaparición.

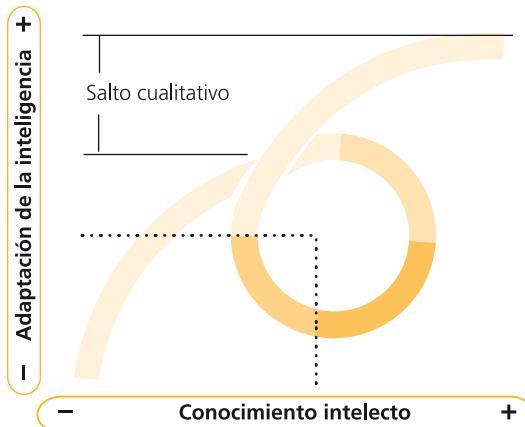
Por último, la misma empresa podría también optar por buscar aplicaciones distintas de la tecnología de tubos catódicos. A estas alturas, tratándose de una tecnología relativamente antigua y ampliamente conocida, la tarea quizás no sea nada fácil. Tal vez sea directamente imposible. En todo caso, pensemos por un momento en clave de ciencia-ficción e imaginemos que los tubos catódicos, en combinación con otras tecnologías también conocidas, resultaran ser de aplicación en nuevas técnicas de diagnóstico médico, o en sofisticados instrumentos para la investigación científica, o en ciertos robots para uso doméstico o industrial. Supongamos, además, que se tratara de usos específicos y novedosos, de gran valor añadido, en los que las tecnologías competidoras no fueran una alternativa. La empresa podría transformar su modelo de negocio y producir otro tipo de productos con nuevas utilidades para cubrir otras necesidades.

Si eso fuera posible, la compañía experimentaría un salto cualitativo hacia una nueva era de desarrollo, apoyada en un conocimiento ya antiguo, pero con una adaptación renovada en un nuevo sector. El gráfico de su trayectoria evolutiva describiría entonces un *loop* (Figura 1.6) que conduciría al negocio a un nuevo eje de valor.

Como se desprende de los ejemplos aducidos, el valor de una empresa o de un profesional no depende únicamente de su conocimiento sino, sobre todo, de la adaptación de dicho conocimiento a un entorno tecnológico, económico y sociocultural en constante cambio. La pérdida de valor no es necesariamente el resultado de una “disminución” del conocimiento, sino del desfase de ese conocimiento, de su pérdida de vigencia, de aplicación, de su inadaptación a unas circunstancias en perpetuo movimiento.

En unos nuevos términos, podríamos decir ahora que el papel de la innovación consiste en hallar la forma de propiciar repetidamente, y en el nivel adecuado, ese *loop* adaptativo que acabamos de describir, mediante la

Figura 1.6. Loop adaptativo.



Fuente: Loop Business Innovation (www.loop-cn.com).

búsqueda incansable de nuevas aplicaciones de nuestro conocimiento, mediante la "hibridación" con otros conocimientos, mediante la localización de nuevas formas de satisfacer necesidades, mediante la identificación de nuevas tendencias sociales, económicas, tecnológicas, etc.

Innovar no puede ser, por lo tanto, una acción que se lleve a cabo aisladamente en momentos críticos para la empresa o para el profesional. En un ecosistema en constante evolución, el verdadero sentido de la innovación es renovar una y otra vez el valor social y de mercado de nuestro conocimiento para, así, evitar caer en la espiral contracturada que, a medio o largo plazo, acaba por destruir todo valor. Para ello, la innovación debe ser una práctica constante: una filosofía y una forma de gestión personal y empresarial.

Podríamos añadir también aquí que cada nueva aplicación, cada nuevo *loop* en nuestra trayectoria evolutiva, además de renovar el valor del conocimiento con el que ya contábamos, suma a este nuevo conocimiento. No obstante, y simultáneamente, ese nuevo conocimiento genera también un nuevo desconocimiento, en el sentido de que nos hace conscientes de lo que aún no sabemos y del camino que nos queda por recorrer. Una vez más, regresamos al concepto de evolución. En definitiva, nos encontramos dentro de un ecosistema dinámico. Si yo me detengo, el movimiento del entorno me sobrepasa y quedo "fuera de valor". El valor podría describirse, pues, como la "cresta de la ola" del movimiento en el que estamos inmersos.

Teilhard de Chardin⁴, científico evolucionista contemporáneo de Darwin y sacerdote jesuita, tiene una visión muy especial, muy espiritual, de la evolución, que va más allá de sus creencias católicas o cristianas. Como científico, defiende la teoría de la evolución de las especies de Darwin y la hace extensiva a la materia y al pensamiento: el universo evoluciona hacia mayores niveles de complejidad y de conciencia, en pos de la perfección. En ese camino hacia la perfección, el hombre es un estadio más; de momento, el ser más complejo y perfecto, pero no el fin de la evolución. Como cristiano, se pregunta también en qué consiste el pecado, qué es el mal. Y responde: cuando pongo freno conscientemente al movimiento de la sociedad hacia formas más perfectas, estoy pecando contra el universo. Si mato, corto la evolución de una vida. Si tengo ciertas posibilidades como persona y me dejo arrastrar por la inercia hacia la inactividad, estoy pecando contra mi especie porque poseo unas habilidades que no pongo en práctica y, por lo tanto, hay algún aspecto de la sociedad que no hago evolucionar. Si tengo, por ejemplo, unos estudios y no los exploto, estoy consumiendo unos recursos que después no retorno.

Esa interpretación del pecado es clave evolucionista y finalista, que va más allá de la moral religiosa para proponer una moral de corte racional y universalista, resulta muy sugerente para el tema que aquí nos ocupa. Podríamos establecer un cierto paralelismo entre el deber moral

⁴ Pierre Teilhard de Chardin (Orcines, 1881-Nueva York, 1955). Sacerdote jesuita y científico evolucionista, geólogo y paleontólogo. Destacan entre sus obras *El medio divino* (1957) y *El corazón de la materia* (1976).

de evolucionar constantemente de Teilhard de Chardin y la necesidad de constante evolución de las personas y las organizaciones para mantener su valor dentro un ecosistema que está él mismo en perpetua evolución.

Insistimos, así pues, en la necesidad, para profesionales y empresas, de mantenerse siempre en la cresta de la ola. Como los surfistas, si no sabemos evolucionar sobre la ola, nos acabaremos hundiendo.

Eso se entiende muy bien en clave personal. Nosotros, en cuanto personas, somos como somos porque hemos ido evolucionando. Hay épocas en las que hemos evolucionado más rápidamente; otras, con mayor lentitud. No obstante, a lo largo de la vida ha habido algunos hitos que nos han marcado como personas y nos han hecho tal y como hoy somos. Yo soy de esta manera porque soy consecuencia, además de mi genoma, de unos hechos vitales determinados: mis estudios, la forma en que me han enseñado mis padres, las cosas que me han sucedido en el amor o en la vida sentimental, aquello en lo que he tenido éxito y aquello en lo que no. Todo eso me ha hecho sentir, por ejemplo, más o menos seguro. Como empresa, sucede lo mismo. Una empresa es como es en función de esa misma clase de hitos. Si, como individuo, como profesional o como organización, me "enroco" en alguno de esos puntos, si entro en una espiral que no avanza, al final puedo acabar siendo totalmente obsoleto, profesionalmente o en cuanto persona u organización.

Nos viene aquí a la mente la anécdota del "Como decíamos ayer..." con que comenzó su clase en la universidad Fray Luis de León el mismo día que regresaba después de pasar unos años en prisión. ¡Cómo si todos aquellos años no hubieran pasado! Si, después de veinte años sin ver a una persona, nos encontramos con ella y nos produce exactamente la misma impresión que nos producía entonces, es como si el tiempo no hubiera pasado. Es como si hubiera padecido la estancia de Fray Luis de León en la cárcel. Evidentemente, hay ahí una falta de evolución y, por lo tanto, es probable que haya también una falta de valor.

Innovar, emprender, evolucionar, poner en valor... es siempre analizar el conocimiento acumulado en nuestra

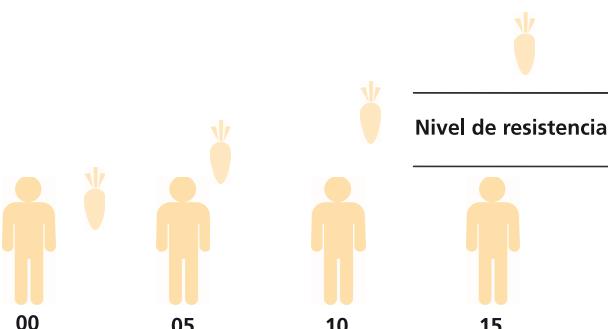
trayectoria vital, en cada uno de los *loops* que antes describíamos, y revalorizarlo de manera acorde con las circunstancias que vivimos en el presente. Es construir, a partir de un conocimiento pasado, una evolución futura.

Existe, en conclusión, una conexión íntima entre evolución y valor. En un entorno cambiante, este último solo se puede preservar a través de la primera.

1_4 La ley de los mínimos máximos y la resistencia al cambio

Comenzaremos este epígrafe con un ejemplo ilustrativo. Si uno está con un grupo de personas y cae al suelo una moneda de cinco céntimos, nadie se agachará a recogerla. Si la moneda es de diez o veinte céntimos, es probable que tampoco se agache nadie. Tristemente, en según qué grupos, podría caer un euro y nadie se inclinaría. Pero eso sí, si lo que cae es un billete de cinco euros, alguien lo recogerá. Ese sería el mínimo máximo de ese grupo: el límite por encima del cual cualquier miembro del grupo se sentiría movido a actuar; en este caso, a agacharse para recoger el billete.

Figura 1.7. La ley de los mínimos máximos.



Fuente: Loop Business Innovation (www.loop-cn.com).

El mínimo máximo es, en el ámbito de la resistencia de los grupos a actuar, el equivalente al umbral mínimo en la psicología de la percepción: el nivel mínimo de estimulación nerviosa necesario para que los sentidos registren dicho estímulo.

Explicado de una forma más social, nuestros abuelos, o incluso nuestros padres, si se les estropeaba la batidora, la llevaban a reparar. Nosotros la tiramos a la basura y compramos otra nueva. El posible ahorro no compensa las molestias de efectuar varios viajes y estar unos días sin el electrodoméstico.

En definitiva, los mínimos máximos conforman una ley que determina la resistencia al cambio, a la evolución, de las sociedades y de las personas. La ley rezaría del siguiente modo: por debajo de una determinada relación entre la acción requerida y el beneficio obtenido, un individuo medio de un grupo particular renuncia a perseguir dicho beneficio. En otras palabras, por debajo de un umbral mínimo, entra en acción lo que hemos visto que Teilhard de Chardin denominaba la "inercia" de los seres humanos que los lleva a instalarse en la inactividad.

Como consecuencia de esa ley, y en términos generales, podríamos concluir que cuanto más estructurada, evolucionada y rica es una sociedad, más altos son sus mínimos y, en consecuencia, más difícil es de mover. Cuanto más básica es una sociedad (en términos de su infraestructura, de su nivel material), más bajos son sus mínimos.

Desafortunadamente, en un país del Tercer Mundo, donde todo está aún por hacer, incluidas las necesidades básicas de las personas, los mínimos son muy bajos. Los mínimos son comer, dormir y asegurarse la propia seguridad. En lugares como Europa o Estados Unidos, los mínimos son muy altos, porque por lo general tenemos todas las necesidades básicas cubiertas. Aquí, la evolución de la sociedad viene más bien determinada por la resolución de las necesidades de siempre de formas distintas, más eficientes.

La ley de los mínimos máximos permite evaluar la resistencia al cambio de las sociedades cuando de lo que

se trata es de crear un nuevo concepto, de introducir una nueva evolución o de crear un nuevo negocio. Si la acción que el usuario potencial tiene que realizar está por debajo de su nivel de resistencia al cambio, éste no la realizará. Aunque un comercio ofrezca la mejor ropa del mundo a los mejores precios a veinte metros de casa, si tengo que subir una fuerte pendiente para llegar a ella, no iré allí a comprar, siempre que me pueda permitir comprar en otro comercio que no me exige subir la cuesta.

Es muy importante tener presente que los mínimos máximos varían entre sociedades pero también entre colectivos distintos dentro de una misma sociedad. Por poner un ejemplo, en un mismo país el colectivo de inmigrantes y el de los pobladores originales tienen mínimos máximos diferentes. Al final, los mínimos máximos de un colectivo determinan su capacidad para avanzar más o menos rápido. Si formo parte de un colectivo que parte de más atrás, aprovecharé oportunidades que otros no ven como tales y avanzaré con mucha rapidez. Si soy una persona muy asentada, muy acomodada, tendré menos necesidad de correr. Eso es especialmente importante en España, donde los mínimos máximos no están aún consolidados.

Y aquí podríamos hacer dos observaciones al respecto. En primer lugar, es habitual que los colectivos inmigrantes en los países desarrollados sean muy emprendedores porque tienen un largo trayecto que recorrer. A la vez, la infraestructura que les brinda el nuevo país, donde los habitantes están más acomodados, les permite avanzar aún con mayor rapidez si cabe. En su país de origen, los inmigrantes suelen carecer de esa infraestructura. El resultado final es que los inmigrantes aportan a un país energía potencial. En definitiva, los mínimos máximos de una sociedad nos describen su energía potencial para evolucionar. En España, por ejemplo, las personas autóctonas tenemos poca energía potencial porque somos una sociedad relativamente opulenta. La inmigración, en términos generales, eleva la energía potencial de los países. No en vano Estados Unidos, uno de los países con mayor velocidad de cambio, se ha forjado en sucesivas oleadas migratorias que aún no han tocado a su fin.

En segundo lugar, con respecto a la situación actual de nuestro país, está claro que hemos vivido recientemente un momento eufórico en el terreno económico, con cuantiosas y veloces ganancias en algunos sectores. En consecuencia, nuestros mínimos máximos se han elevado de forma muy considerable. Eso representa un grave problema a la hora de evolucionar. Así en la encrucijada presente, o volvemos a reducir esos mínimos o habremos perdido la capacidad de correr como sociedad, y eso lo que significa es que deberíamos ser capaces de actuar ahora allí donde durante un tiempo nadie parecía dispuesto a moverse. Las sociedades también se agotan y entran en crisis en cuanto a su velocidad de evolución. El país necesita un tiempo de reposo para volver a bajar los mínimos. Podríamos comparar la presente situación a la ley de los vasos comunicantes: al final, aunque un recipiente esté mucho más lleno que el otro, el sistema acaba por nivelarse.

Algunas noticias de estos días sugieren que el fenómeno ya está teniendo lugar: los mínimos están bajando. Por ejemplo, en algunas regiones en las que los trabajadores jóvenes habían abandonado las tareas agrícolas a manos de los trabajadores inmigrantes, habían abandonado también los estudios que podían proporcionarles unas mejores perspectivas laborales a largo plazo y habían tomado empleos bien remunerados en el floreciente sector de la construcción, ahora esos mismos jóvenes están regresando al campo o, mejor aún, a las escuelas profesionales. Sus mínimos, poco consolidados, han bajado con la nueva coyuntura.

De igual forma, las empresas también dan síntomas de estar recuperando en estos momentos nichos que hasta hace poco parecían carecer de todo atractivo. Un ejemplo serían las empresas constructoras que ahora crecen por desplazar su negocio al extranjero, mientras durante muchos años ni siquiera se lo habían planteado, condicionadas sin duda por la bonanza del mercado nacional. Las constructoras españolas han explotado hasta ahora de forma intensiva un modelo económico y, desde ese punto de vista, les ha sido más rentable construir aquí. Sin embargo, cuando el modelo se ha agotado y ya no ha dado más de sí, la actividad de las empresas se ha

paralizado. Ha llegado para ellas el momento de reducir sus mínimos máximos.

Los mínimos máximos inciden también de forma directa sobre el tema del valor, al que dedicábamos los epígrafes anteriores: el valor de los profesionales, de su conocimiento y sus capacidades, y el valor de los productos y los servicios. Como veíamos, ahora es raro que un individuo decida reparar un pequeño electrodoméstico. Sus mínimos son más elevados que antaño y prefiere reemplazarlo. En consecuencia, si bien antes los talleres de reparación proliferaban por todas las poblaciones del país, en la actualidad muchos de ellos se han visto forzados a reconducir su actividad o echar el cierre. El valor de un tipo de profesional y de negocio se ha desvanecido con la elevación de los mínimos máximos de la sociedad.

Otra dimensión de la incidencia de los mínimos máximos sobre el valor es el que ilustraremos con el siguiente ejemplo. Imaginemos que un grupo de estudiantes de máster en Harvard celebra el fin de los estudios con un crucero. El navío naufraga y, de pronto, tenemos a cien eminentes, todas ellas máster de Harvard, en una isla desierta. En esa isla desierta, ser máster de Harvard no reviste ninguna importancia: es el mínimo máximo. Así pues, profesionalmente, en una sociedad que tiende a la excelencia como la nuestra, los mínimos son también muy altos. En el terreno académico, estamos asistiendo a una proliferación de másteres en una carrera que parece no tener fin, ya que el valor de los títulos, en última instancia, está en función de los mínimos máximos de una sociedad.

Es lo que el sociólogo estadounidense Randall Collins⁵ describía como la “inflación” de los títulos universitarios. El ascenso de capas cada vez más numerosas al sistema universitario conlleva la disminución del valor de las titulaciones inferiores, que ya no suponen un factor distintivo entre profesionales. Se impone, por lo tanto, un nivel superior de titulaciones de más difícil acceso, hasta que también este segundo nivel se democratice y se imponga la creación de un tercer nivel, y así sucesivamente.

Así pues, la ley de los mínimos máximos no solo nos permite evaluar el nivel de resistencia de las personas a emprender determinadas acciones, sino que también

⁵ Randall Collins (1941), licenciado en Psicología en el Harvard College, Máster en Psicología por la Universidad de Standford y Doctor en Sociología por Berkeley. Actualmente es profesor de Sociología en la Universidad de Pennsylvania.

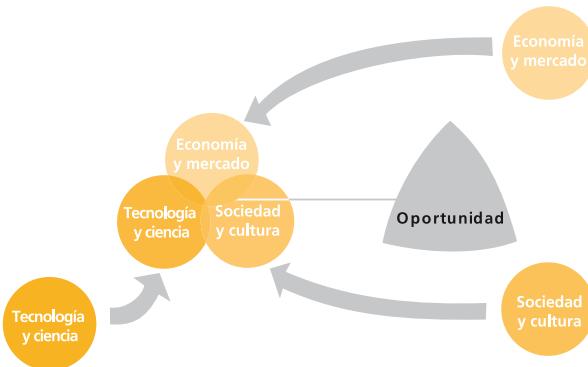
nos da una nueva dimensión de la espiral de valor que describíamos en el epígrafe anterior.

En cuanto a la relevancia de la ley para la innovación, lo primero que parece claro es que, si lo que se desea es implantar un nuevo concepto en el mercado, una empresa no puede obligar al usuario a realizar un esfuerzo que se sitúe por debajo de sus mínimos máximos. De hecho, las innovaciones de mayor éxito tienden a elevar los mínimos máximos de las personas. Pensemos en Internet. La aparición de Internet ha permitido a las personas realizar acciones a distancia con menos esfuerzo, aparentemente, que hasta entonces. Ha agilizado las comunicaciones y las relaciones interpersonales de toda clase, ha proporcionado nuevas formas más veloces y cómodas de obtener y gestionar información, ha creado nuevas formas de difusión, etc. Es cierto que muchas personas han tenido que introducirse en un nuevo medio que antes les resultaba totalmente ajeno. Aun así, después de Internet los mínimos máximos de los usuarios se han elevado de manera considerable.

1_5 Cómo se producen las oportunidades

En una sociedad muy opulenta o sofisticada como es la nuestra, las oportunidades ya no son una simple cuestión de causa-efecto, de necesidad-solución. Éstas se presentan ahora dentro de un ecosistema complejo en el que actúan diversas variables.

Insistimos: vivimos en una sociedad sistémica, un ecosistema. En él, las oportunidades no surgen exclusivamente de un gremio, como podría ser el tecnológico, que es el ámbito específico de la I+D. Tampoco proceden únicamente de analizar y comprender la evolución de los usos sociales y culturales para así adaptarse mejor al usuario. Igualmente, no se producen tan solo por el hecho de encontrar un modelo de negocio que nos permita, por ejemplo, sobrepasar momentáneamente a la competencia. Surgen más bien de entender el mundo como ecosistema que es y hallar los momentos en que confluyen las tendencias que gobiernan la evolución de esas tres esferas: la tecnológica, la sociocultural y la económica.

Figura 1.8. ¿Cómo se producen las oportunidades?

Fuente: Loop Business Innovation (www.loop-cn.com).

Utilizando un símil, podríamos comparar la localización de una oportunidad a la predicción de una determinada alineación de astros, como por ejemplo, un eclipse.

Todo el conocimiento del mundo podría agruparse en tres planetas: un planeta tecnológico, un planeta social y un planeta económico. Los planetas están en constante movimiento en el espacio, un movimiento que en nuestro símil podríamos equiparar a las tendencias de evolución que pueden detectarse en esas tres esferas de conocimiento. Es posible predecir el movimiento de cada uno de esos planetas, como cuando afirmamos, por ejemplo, que de aquí a x años tendremos la cura o la vacuna para una determinada enfermedad. Si somos capaces de predecir el movimiento simultáneo de los tres planetas (no solo del planeta tecnológico, sino también de los planetas social y económico), seremos entonces capaces de predecir el momento en que los tres astros confluyen y se forma, de ese modo, una oportunidad. Al igual que para predecir un eclipse hay que estudiar el

desplazamiento simultáneo de la Tierra, el Sol y la Luna, para detectar una oportunidad sostenible es necesario atender a las tendencias (o movimientos) de la tecnología, la sociedad y la economía.

Más en concreto, el planeta o esfera de la economía/mercado de nuestro símil englobaría las tendencias en los modelos de negocio o intercambio de valor, e incluiría los fenómenos que tienen lugar en ámbitos como el económico, de los negocios y el financiero. La esfera de la tecnología/ciencia, por su parte, comprende las tendencias en los ámbitos científico y tecnológico, de los estados de la técnica (*state of the art*). Por último, la esfera de la sociedad/cultura abarca las tendencias del comportamiento, hábitos, usos, percepciones y emocionalidad de las personas.

Algunos enfoques para la búsqueda de oportunidades atienden preferentemente a una sola de esas tres categorías, y así obtenemos enfoques "tecnocentristas" o *technology-push oriented*; "econocentristas" o *business-oriented* y "usuariocentristas" o *user-needs oriented*. En una visión verdaderamente sistemática y holística (global), ninguno de los tres ámbitos por sí solo constituye una oportunidad de innovación y evolución. Por lo tanto, las oportunidades no responden a una sola tendencia lineal, sino que son cruces o interacciones de tendencias.

En otras palabras, las oportunidades se presentan cuando se identifica un modelo tecnológico (ciencia/tecnología) para aplicarlo a un momento social de uso (cultura/sociedad) por medio de un modelo de negocio (economía/mercado). La ausencia o desfase de uno de esos factores disminuye la probabilidad de hallarnos realmente ante una oportunidad.

La explotación de un modelo de negocio apoyado en una sola de las tres esferas suele generar una burbuja. Pensemos en la explotación de Internet solo desde el punto de vista de la mejora tecnológica: acabó provocando un crash. Explotar la vivienda desde un punto de vista únicamente económico, de riqueza rápida, acabará también, tarde o temprano, por provocar un colapso. Siempre vamos a necesitar tecnologías de las comunicaciones y siempre vamos a necesitar vivienda, pero la explotación de ambos sectores debe tener en cuenta también las otras esferas. Es en la intersección

de las tres esferas donde encontramos una tecnología madura, con una economía de escala suficiente y que los consumidores van a entender. Cuando actuamos en dicha intersección, estamos actuando en el nivel máximo de sostenibilidad de una estructura de negocio, que es lo que ahora se nos repite como un mantra salvador.

Debemos resaltar una vez más en que esas tres esferas están en continuo movimiento. Además, como veremos más adelante, parece que la velocidad de ese movimiento, más que disminuir, no deja de acelerarse. Eso tiene dos consecuencias importantes para profesionales y empresas. En primer lugar, la alineación de los planetas es siempre un fenómeno temporal, es decir, las oportunidades nacen y se extinguen. En segundo lugar, la aceleración de los cambios que tienen lugar en esas tres esferas esenciales de conocimiento conlleva que el tiempo de la alineación sea cada vez más breve, es decir, las oportunidades caducan cada vez con mayor rapidez.

La distinción entre las tres esferas de conocimiento, sumada a la rapidez de evolución de dichas esferas, nos permite trazar una nítida distinción entre dos conceptos que suelen aparecer unidos y que, en ocasiones, parecen confundirse: la I+D o desarrollo de nuevas tecnologías, y la +i, o innovación propiamente dicha.

La I+D tiene lugar dentro de uno solo de los tres planetas citados, en particular, dentro del plantea tecnológico. Pero la I+D por sí sola no representa una oportunidad de negocio. La innovación, por su parte, o el emprendedorismo en el terreno personal, sería la capacidad de detectar la conjunción de los tres planetas, de predecir eclipses.

El desarrollo de tecnologías es necesario, pero por sí solo no lleva a ningún sitio. La innovación pone en valor el I+D, las tecnologías, y lo hace a través de la localización de aplicaciones para dichas tecnologías que resulten también viables desde las otras dos esferas: el modelo de negocio y las necesidades de los usuarios finales.

En cuanto a dichas necesidades, es fácil ver que, ahora mismo, como sociedad, son pocas las necesidades que aún nos quedan por cubrir. Lo que la innovación hace es buscar nuevas maneras para satisfacer las necesidades de siempre. Por ejemplo, la necesidad de comunicarse ha estado siempre presente. Lo hemos hecho a través de

señales de humo, por correspondencia, por telégrafo, por teléfono y ahora lo hacemos por Internet. La necesidad no ha variado, pero sí la manera de solucionarla. Así pues, aunque es cierto que no tenemos muchas necesidades nuevas, lo que sí tenemos siempre son oportunidades de encontrar nuevas maneras de satisfacer las necesidades habituales. Para ello, sin embargo, no basta con atender a la esfera tecnológica.

La innovación, hemos dicho, pone en valor las tecnologías a través de su aplicación a la satisfacción de necesidades por medio de un modelo de negocio viable. Pero no solo pone en valor las nuevas tecnologías, sino que también puede revalorizar tecnologías previamente conocidas. Y es ahí donde la innovación muestra toda su potencia: cuando es capaz de renovar un conocimiento que ya poseímos gracias a cruzarlo con otros conocimientos y otorgarle un valor renovado, un nuevo uso.

Nespresso, por ejemplo, no inventó el café, ni el hecho de envasarlo en atmósfera controlada. Tampoco inventó la cafetera exprés. Lo que sí descubrió es un nuevo uso de tomar café y le dio forma de un nuevo modelo de negocio. Utilizó tecnologías perfectamente conocidas para satisfacer otras necesidades con una fórmula económica de éxito. Por lo tanto, innovar es poner en valor el conocimiento tecnológico, como ya hemos dicho, pero también el conocimiento social y el conocimiento económico.

Vale la pena insistir aquí en la utilidad de la innovación para otorgar nuevo valor al conocimiento que ya existe. Hay empresas (y también profesionales) que poseen un stock de conocimiento muy potente, muy amplio, pero que en este momento no lo están amortizando. Innovar, emprender, puede ser también algo comparable a cuando una compañía discográfica reedita las grabaciones de un artista que acaba de fallecer y, con ello, vuelve a obtener un rendimiento de un stock que ya poseía.

La innovación es una práctica bastante reciente, de la que se habla mucho pero que se practica más bien poco. Con tanto discurso sobre innovación, el resultado es que ésta se ha banalizado y parece que haya perdido potencia.

Si innovar es hacer algo nuevo, de lo que se trata pues es de buscar cosas realmente nuevas y eso puede ser independiente de si se utilizan tecnologías de última

generación o se revitalizan tecnologías ya conocidas. Así, las políticas que fomentan *exclusivamente* el I+D no suelen llevar a ninguna parte, porque no aseguran que dicho I+D se ponga en valor, porque no tienen en cuenta el movimiento, las tendencias, de las esferas económica y social. Tampoco estamos innovando mucho cuando, como a veces sucede, confiamos la innovación a especialistas en calidad o en desarrollo: no buscamos nada nuevo, sino que seguimos haciendo lo de siempre, aunque lo hagamos mejor. En definitiva, la innovación no solo consiste en estar en la cresta de la ola tecnológica, sino que básicamente requiere que seamos capaces de ver las cosas de un modo nuevo.

Una última distinción importante que podemos establecer entre I+D e innovación (+i) es la que ataña a la dimensión temporal de ambas. Hemos comentado antes que, con el aumento visible de la velocidad de evolución de las tres esferas de conocimiento, las oportunidades, entendidas como la confluencia de tendencias en esas tres esferas, son cada vez más breves, es decir, su periodo de vida se ha reducido notablemente. Así, la innovación es cortoplacista, y debe ser constante si no queremos perder el tren de la evolución.

La I+D, por su parte, es una estrategia más “largoplacista”, y produce sus frutos solo después de esfuerzos prolongados, sostenidos, normalmente con ayuda de una notable inversión y, en última instancia, no sin el coadyuvante de la innovación.

1_6 Economía de estructura *versus* economía de oportunidades

La aceleración de los cambios en las tres esferas del conocimiento que acabamos de comentar lleva asociada que, una vez detectadas las oportunidades, su ventana de explotación sea cada vez más breve. Las oportunidades son cada vez más efímeras.

A eso debemos sumar el hecho de que, en los últimos tiempos, hemos entrado en una espiral de nuevos productos los cuales, dada la rapidez de evolución actual, se queman y se tornan obsoletos muy rápidamente. Ya antes de la crisis económica estábamos inmersos en una

coyuntura de sobreoferta de productos y servicios que el encogimiento del consumo sólo ha venido a agravar.

Más complejos aún, si cabe, son los problemas en una época en la que estamos asistiendo a la digitalización de una cantidad progresivamente mayor de productos. Vivimos en un mundo cada vez menos corpóreo y más digital. Todo lo que es traducible en código numérico se torna virtual y acaba convirtiéndose más en un servicio que un producto.

Fijémonos en los coches. La tendencia hoy en día es a poseer menos el coche y disfrutar más de él. En lugar de comprarlo, me apunto a una compañía de *car-sharing* o de *renting*. En el caso de la música, en lugar de adquirir un CD, me afilio a una página de descargas, como es iTunes. La casa, no la compro; la alquilo. El dinero cada vez lo vemos menos: se ha traducido en información digital. El libro digital todavía es un negocio incipiente, pero en crecimiento. Incluso la enseñanza se ha digitalizado con el *e-learning*, y eso está cambiando el papel del maestro y la forma de enseñar. Ahora lo importante es “aprender a aprender”, porque, cuando existe tanto conocimiento a nuestro alcance, lo importante no es tanto el conocimiento en sí mismo como la capacidad de discriminar la validez de dicho conocimiento.

La digitalización o “virtualización” transforma el concepto de velocidad. Un producto digital se produce de una forma muy fácil, mientras que un producto físico se produce de manera comparativamente más lenta. También su consumo es más rápido. Por eso, la música es cada vez más efímera; el arte digital también lo es, así como la sociedad digital en general. Consumimos conceptos con mucha más velocidad.

Figura 1.9. La fórmula de la velocidad.

$$V = \frac{e}{t}$$

Fuente: Loop Business Innovation (www.loop-cn.com).

Algunos *target* en particular son especialmente sensibles a esa tendencia, como los adolescentes. Estos funcionan por unos códigos de éxito que en ocasiones escapan a las personas que supuestamente deben marcar las leyes del éxito.

Por último, otra de las características del entorno digital es que permite crear un producto para cada consumidor: el máximo grado de personalización. Los bancos, por ejemplo, cada vez se comunican más con sus clientes en clave personal. Tienden al binomio "un producto, un consumidor". Y eso es posible gracias a la digitalización. La digitalización nos permite, entre otras cosas, conocer mejor a nuestros usuarios y diseñar productos a su medida.

Ante la situación que acabamos de describir, nosotros creemos que, cuando salgamos de la presente inflexión del ciclo económico y las cosas regresen a una cierta normalidad, nada volverá a ser igual que antes. La nueva normalidad no será la misma que teníamos. Ese es también uno de los efectos de las crisis económicas.

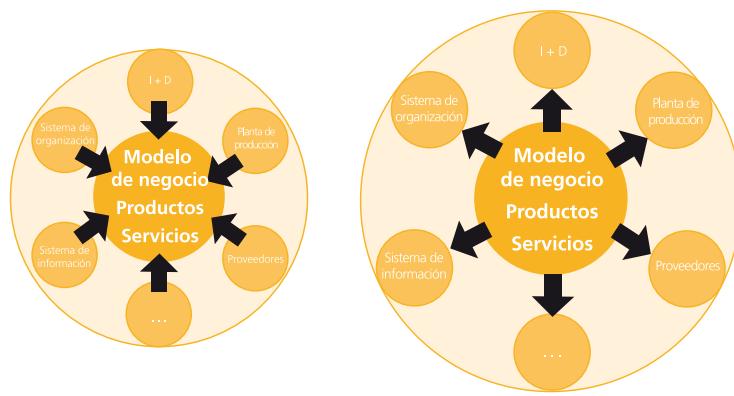
Nuestra hipótesis es que el nuevo escenario será muy dinámico y cortoplacista. Hay quien cree que no, que una de las cosas que vamos a aprender de esta crisis es que la velocidad actual es excesiva. Nosotros pensamos lo contrario, creemos que la velocidad va a ir en aumento y lo que nos espera es un entorno de rápidos cambios con un tiempo muy corto de amortización de los productos y servicios que encontraremos.

Eso nos va a obligar a visualizar los negocios en clave de oportunidades y en tiempo real, algo para lo que las empresas normalmente no están adaptadas. Incluso hay mucha gente que considera peyorativo hablar de negocios en términos de oportunidad. Se suelen oír afirmaciones tales como: "este es solo un oportunista; yo no, yo soy más de estructura". Peyorativamente o no, insistimos: **vamos a tener que visualizar los negocios en clave de oportunidad.**

El aumento de la velocidad nos va a afectar muchísimo en aspectos como la estructura que necesitamos, la captación de conocimiento, la captación de recursos. En un tiempo muy corto, vamos a tener que poner en juego muchos recursos a la vez, y no principalmente económicos.

La nueva situación nos lleva a reflexionar sobre la oposición entre estructura y oportunidad (véase la Figura 1.10), que es igual que la reflexión sobre rigidez y elasticidad o velocidad. En muchas empresas, sus productos o servicios son la consecuencia de una estructura: estructura de conocimiento, de distribución, de producción, de su relación con los proveedores... A partir de todo eso, la empresa configura su negocio. Pensar en clave de oportunidad y en tiempo real es seguir el proceso inverso: pensar en el modelo de negocio, pensar en los productos y servicios de ese modelo de negocio y, a partir de ahí, enfatizar la estructura que sea necesaria para explotar ese modelo de negocio en un periodo de tiempo mucho más corto. Hay que pensar, además, en

Figura 1.10. Estructura vs. oportunidad.



Negocio basado en la estructura

Negocio basado en la oportunidad

cómo luego me “desestructuraré” para enfrentarme a la siguiente oportunidad. En un país como el nuestro, con una larga trayectoria industrial, eso puede sonar tremendo, pero no es más que la diferencia entre Inditex y, por ejemplo, el sector textil verticalizado.

Resulta que el mercado es muy radical. Tenemos una estructura de algodón pero resulta que este año lo que está de moda es el lino y el consumidor nada quiere saber de nuestra estructura. Paradójicamente, somos capaces de manifestarnos contra la deslocalización industrial, pero ninguno de nosotros compra productos locales tan solo por el hecho de que son locales.

Ese cambio plantea una multitud de interrogantes, a algunos de los cuales queremos responder en este libro. ¿Dónde está el valor? ¿Cuál es el valor de la estructura? ¿Cuál es el valor de la trascendencia de las cosas? ¿En qué medida estas pueden ser o no efímeras? ¿Cuál es la mezcla idónea entre ideas y estructura? Son reflexiones fundamentales, muchas de las cuales es posible que no tengan una respuesta clara porque, en definitiva, son cuestión de evolución.

El hecho es que, frente a esa situación que prevemos, muchas empresas no están cambiando su modelo de negocio. Simplemente, están cambiando su formato: se están haciendo más ligeras, más pequeñas, con menos personas. Pero, en realidad, creen que cuando esto se acabe mantendrán igual el negocio que poseían. Creemos que eso no va a ser así.

Lo preocupante es que muchas empresas no se están adaptando a lo que vendrá. El reto va a ser adaptarnos y hacerlo a algo que es complejo y desconocido. Las empresas españolas no están acostumbradas a detectar y acotar, sino tan solo a desarrollar. Detectar y acotar es una tarea compleja, que difícilmente se puede hacer solo. Las empresas tienen un capital humano, pero difícilmente éste basta para detectar, acotar y, además, desarrollar las oportunidades a corto plazo.

Todo eso significa que vamos a tener que compartir la oportunidad con otros socios: socios aceleradores de la oportunidad que nos permitan capilarizarla de forma muy rápida para que nadie más ocupe el territorio, aunque,

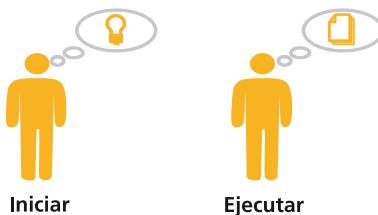
eso sí, compartiendo el beneficio. Habrá que compartir con ellos la oportunidad mediante el uso intensivo de recursos: recursos de conocimiento, recursos productivos, recursos de distribución, recursos de marca... Algunos pueden ser nuestros y otros no; otros los captaremos solo para esa oportunidad que se nos presenta.

¿Por qué estructuras efímeras? Porque la ventana de explotación con margen de las oportunidades cada vez es más corta. Eso sería la antítesis de un mercado regulado. En los años setenta, en este país, una empresa tenía un mercado limitado (el Estado español), pero mucha profundidad, mucho tiempo para explotar ese mercado. Hoy en día es al revés: tenemos el mundo como mercado, pero con poco tiempo para explotarlo. ¿Por qué muy poco tiempo? Porque el conocimiento fluye muy rápido. La misma oportunidad que hemos visto nosotros también la han visto los demás. Desde el momento en que hemos localizado conjuntamente una oportunidad, el cronómetro se ha puesto en marcha. Probablemente algún otro estará trabajando en ella. Por eso, la rapidez con que pongo en marcha la oportunidad y capilarizo ese mercado es decisiva.

Claro está que también hay especialistas en explotar oportunidades salientes, que ya no ofrecen mucho margen. Lo hacen a través de economías de escala. Sin embargo, ahí, la innovación tiene poco que decir. Por el contrario, la innovación como actitud personal y como práctica sistemática y sistematizada en las empresas sí que va a resultar fundamental a la hora de desenvolvernos en el entorno que nos espera.

1_7 Dos tipologías de personas: Iniciadores y ejecutores

Si en el futuro vamos a tener que relacionarnos más con otras personas y empresas para ser capaces de explotar las oportunidades que detectemos con la mayor velocidad, la distinción entre iniciadores y ejecutores nos puede ser útil para saber en cada momento de quién debemos rodearnos.

Figura 1.11. Dos tipologías de personas.

Fuente: Loop Business Innovation (www.loop-cn.com).

Podríamos dividir el mundo en dos grandes categorías de personas: las que tienen capacidad para iniciar proyectos y las que tienen la habilidad de ejecutarlos. Hay personas especialmente estructuradas que son auténticas "máquinas" de ejecutar. Hay otras mejor dotadas para generar conceptos que, en cambio, no tienen esa habilidad para ejecutarlos. Por su parte, muchas de las personas que están bien dotadas para la ejecución carecen de la capacidad de crear nuevas ideas.

Es esta una reflexión previa muy elemental, pero un tanto polémica. Al iniciar las conferencias, a menudo preguntamos al auditorio: "¿Tú a qué categoría perteneces?". Las personas suelen responder: "Yo soy de ambas". No es imposible, ciertamente, pero, igual que hay personas que se desenvuelven mejor con la mano derecha o con la izquierda, lo normal es que la gente sea más hábil en la ejecución o en la iniciación.

Lo importante de esto, además de saber de qué lado estoy yo, es ser consciente de que las personas que tienen una capacidad superior para iniciar proyectos necesitan a las personas con capacidad ejecutora. Y, de forma inversa, las personas dotadas para la ejecución, para desplegar su valor, deben rodearse de personas con capacidad de iniciación.

La primera reflexión que deben hacer tanto las personas físicas como las empresas para dirigir su futuro es: ¿qué tipo de persona o empresa soy? ¿Iniciadora o

ejecutora? Cuando uno sabe a qué bando pertenece, sabe también con quién ha de relacionarse, o con quién debe complementarse. Puede parecer una cuestión trivial, pero es algo trascendental. De hecho algunas de las aberraciones empresariales más graves que hemos podido observar derivan del hecho de presentar habilidades "cruzadas", no complementarias.

Un ejemplo de ello es cuando a una persona con gran capacidad ejecutora se la premia con un puesto propio de un iniciador. Y, a la inversa, también a veces se premia a gente con capacidad superior para iniciar con puestos de ejecución. Dos ejemplos. En el mundo de la innovación hay muchos responsables de departamentos de innovación que han sido nombrados por haber sido capaces de implantar la normativa ISO con gran eficiencia dentro de su empresa. Aun así, eso equivale a colocar a dicha persona en su máximo nivel de incompetencia dentro de la organización.

También hay personas que han tenido ideas brillantes y, en recompensa, ha sido colocadas en puestos de responsabilidad en la gestión. A ellas también las han situado en lugares de incompetencia. En ambos casos, las capacidades de las personas están cruzadas con el puesto que ocupan.

Por lo general, las personas y empresas que poseen una gran capacidad para iniciar proyectos, para generar nuevos conceptos, suelen perderse en el esfuerzo. Carecen de capacidad de focalización. Por el contrario, las empresas con una gran capacidad de ejecución pero escasa capacidad para generar conceptos acaban entrando en la espiral contracturada que antes definíamos. En ese cruce de capacidades radica con frecuencia el origen de muchos problemas, así como la solución también a muchos de ellos, tanto dentro de las empresas como de las personas. Por lo tanto, lo primero que hay que hacer es cobrar conciencia de quién soy yo como persona o qué soy yo como empresa. Es eso lo que me dará la primera pista sobre con quién debo relacionarme.

Apple, por ejemplo, es una empresa netamente iniciadora, y por eso se relaciona con muchas empresas que posteriormente ejecutan sus proyectos y amplían

su ecosistema. Ambos tipos de empresas se necesitan mutuamente. Otro ejemplo: si a veces es posible encontrar prácticamente a *teenagers* al frente de empresas como Google es porque detrás hay una tremenda capacidad ejecutiva. No debemos creer que son esos jóvenes los que poseen, de entrada, esa tal capacidad de ejecución.

Otra de las consecuencias de esa necesidad mutua de iniciadores y ejecutores está directamente relacionada con la gestión de los recursos humanos dentro de las empresas. ¿Qué mix de personas necesito dentro de mi empresa? Aunque pueda parecer paradójico, si deseo tener una empresa innovadora, necesitaré en realidad menos personas iniciadoras que ejecutoras. ¿Por qué? Porque la facultad de generar conceptos es mucho más rápida que la de ejecutarlos.

Así pues, saber a qué tipología de persona pertenezco y qué mezcla de ambas tipologías debe tener mi empresa es esencial para estructurar una compañía en clave de innovación o, en el plano individual, para salir al mercado laboral y acertar con la propia carrera profesional. Hay que decir que no es mejor una categoría que otra. Ambos grupos son valiosos e indispensables en la misma medida. Lo que hace falta es que se relacionen entre sí y sumen sus lados más positivos.

En un momento como el actual, en que se está promocionando la sociedad emprendedora o innovadora, existen muchos programas de emprendedorismo que acuden a las escuelas de negocios o de ingeniería en busca de personas recién licenciadas y las convierten en emprendedores. Hacer un emprendedor de una persona recién licenciada es cruzar sus habilidades. Es coger a una persona en su máximo nivel de energía y su mínimo nivel de experiencia y condenarla. ¿Por qué? Porque los seis o siete primeros años de carrera profesional los va a dedicar a una ocupación en la que, en la mayoría de los casos, su destino es fracasar por falta de experiencia, falta de recorrido evolutivo, falta de exposición a toda una diversidad de conocimientos de índole variada que capacitan a la persona para generar nuevos conceptos a partir de la hibridación de conceptos ya existentes.

Hay que tener cuidado, pues, con los programas de emprendedurismo. Si soy un joven emprendedor, necesitaré rodearme de personas más maduras con otros elementos de reflexión, así como de personas con una sólida capacidad de ejecución.

Existe otro problema de carácter inverso vinculado a la mezcla de tipologías en las compañías: son las prejuicios. El problema cobra aún mayor relevancia en un momento en el que la primera reacción frente a la crisis ha sido soltar lastre y deshacerse de empleados. Prejubilar a una persona supone vaciar la empresa de contenido, de conocimiento, pero no de una clase cualquiera de conocimiento, sino de conocimiento llevado a la práctica o, en otras palabras, de experiencia.

Para poder innovar sin correr riesgos innecesarios, es necesario contar en todo momento con la mezcla adecuada de energía y experiencia. Siempre decimos que sería muy positivo que, igual que cuando un estudiante se gradúa tiene que hacer una tesis, al jubilarse los profesionales hicieran la "tesis" de su trayectoria. Sería como dejar por escrito lo que uno ha aprendido a lo largo de su carrera profesional, aquello que la experiencia le ha aportado y que es tanto tangible como intangible.

De todo ello se desprende que, antes de prejubilar sin más criterio que el económico, las empresas deberían considerar detenidamente cuál es la mezcla ideal de energía y conocimiento, de iniciadores y ejecutores, que necesitan para afrontar el futuro sin desperdiciar el valor que les otorga su trayectoria pasada y la experiencia desarrollada.

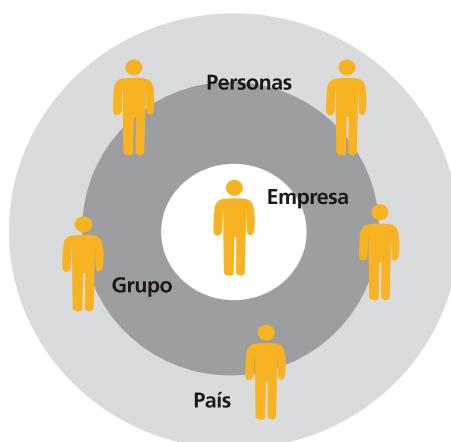
En resumidas cuentas, saber a qué tipología pertenemos, como persona o como empresa, nos permite saber con quién debemos relacionarnos; nos permite analizar cuál es nuestro valor y, en el caso de las empresas, nos sirve como un primer filtro a la hora de afrontar nuestra política de recursos humanos: por cada persona con capacidad de emprender, necesitaré *n* personas con capacidad de ejecutar.

La misma reflexión nos ayuda también a decidir cómo debemos premiar a cada tipo de persona. No puedo ni debo truncar la carrera de una persona asignándola a puestos con funciones cruzadas con sus capacidades.

1_8 La innovación es una actitud de las personas que se irradia a la organización

En el nivel más fundamental, la innovación es una actitud de las personas. Son las personas las que deben tener esa actitud e irradiárla a la organización. Las personas innovadoras irradian su actitud dentro de su empresa, pero las empresas con una predisposición a la innovación también irradian su energía a otras empresas. Ya hemos hablado antes de Apple como empresa “tractora”, generadora de ideas, que innova constantemente y

Figura 1.12. La actitud innovadora.



Fuente: Loop Business Innovation (www.loop-cn.com).

se rodea de empresas ejecutoras que implementan sus ideas, a las cuales también irradian su propia energía e involucran en el desarrollo de sus conceptos.

Pensemos un momento en algunos grandes focos mundiales de innovación: Silicon Valley, en California, y el MIT de Massachusetts. Son pocas las universidades, gobiernos autonómicos y estatales, organizaciones empresariales y demás que no hayan enviado una delegación a uno de esos centros de innovación con la intención de captar su esencia y reproducir el modelo.

Con dinero, parece que todo pueda tener su réplica. Y después, por mucho que se invierta, resulta imposible reproducir Silicon Valley. Lo que no se puede comprar es la energía de las personas. Más allá de la infraestructura, lo que esos polos de innovación representan es “El Dorado” para gente con muchas ganas de evolucionar, una gran inquietud por crear conceptos. Son ese tipo de personas las que se reúnen en Silicon Valley y en el MIT y se contagian mutuamente, los unos a los otros, de energía emprendedora e innovadora. Los valores tangibles también están presentes y tienen su importancia, pero, cuando uno puede escoger, al final son los intangibles los que acaban decantando la balanza.

Emprender, innovar, como intuía Carlos Barrabés, es una filosofía de vida, una filosofía profesional. Es también un reto constante y una incomodidad constante. Y eso requiere personas especiales. La innovación parte de los individuos, pero, además, normalmente los individuos con esa capacidad atraen a otras personas, a personas inquietas. Igualmente, las empresas inquietas atraen a otras empresas con cualidades similares. De ese modo, la innovación se irradia: de las personas a la organización, de la organización a otras organizaciones y, de estas, a la sociedad en general.

La cuestión fundamental aquí sería: ¿cómo es esa calidad innovadora de las personas y cómo podemos fomentarla? Lo que viene a continuación son cinco recomendaciones, cinco formas de potenciar la actitud emprendedora e innovadora. ¿Cómo puedo ser una persona más emprendedora? ¿Cómo puedo estar más abierto al valor de las cosas? ¿Cómo puedo ser alguien

que capte mejor los cambios y las tendencias y lo ponga en valor? ¿Cómo puedo reactivar mi currículum? ¿Cómo puedo reactivar mi empresa?

En algunos casos, nuestras observaciones podrán parecer muy rompedoras con lo que la sociedad valora hoy en día. La sociedad tiende a asentarse, a "apalancarse", y los valores de la innovación acaban siendo disruptivos.

Lo que a continuación pretendemos es captar el alma de la innovación, su esencia, aquello que hace que Silicon Valley, tal y como comentábamos, no tenga réplica.



2_Cinco principios para crear una nueva actitud



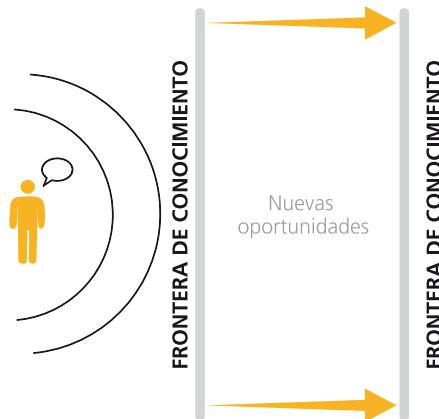
2_1 Habituarse a vivir en la incomodidad

La primera actitud que deben poseer las personas emprendedoras o las empresas que deseen potenciar la innovación es estar habituadas a vivir en la incomodidad. Puede parecer una afirmación disruptiva, ya que personas y organizaciones, cuanto mayores son los éxitos, más buscan la comodidad.

Podríamos establecer aquí una comparación con la conquista del Oeste americano. ¿Qué papel jugaban en ella los pioneros? Eran los que se encargaban de desplazar las fronteras; en este caso, las fronteras físicas. Exploraban territorios vírgenes en busca de oportunidades, se establecían en ellos y eran los primeros en explotar sus riquezas. Sin embargo, para ello se veían obligados a pasar toda clase de penurias, desde dormir al raso y carecer del mínimo confort, hasta tener que defenderse constantemente de los indios y las alimañas. Incluso había quienes perecían en el intento. Tras los pioneros llegaban los colonos, cuyas penalidades eran algo menores y que aún obtenían buenos terrenos para explotar. Por fin, tras todos ellos, llegaban los pobladores, que encontraban un entorno mucho más amable pero en el que las nuevas oportunidades eran ya muy escasas.

En el terreno de la innovación sucede algo parecido al *Far West*: el innovador, o el emprendedor, coloniza nuevos territorios mentales. Como pionero en estos, se encuentra en las mejores condiciones para obtener el máximo beneficio de los nuevos territorios de oportunidad que explora, pero el precio a pagar es también la máxima incomodidad. Es posible que, igual que en la conquista del Oeste, la mejor posición aquí sea también la del colono, para quien las oportunidades son aún buenas y la incomodidad es algo menor.

Otra metáfora muy popular para describir el papel del innovador es la de los océanos azules, creada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne en su *best seller* *La estrategia del océano azul*. Según los autores, la innovación debe perseguir el descubrimiento de nuevas ideas de negocio aún desconocidas (los “océanos azules”): mares vírgenes

Figura 2.1. Acostumbrados a vivir en la incomodidad.

Fuente: Loop Business Innovation (www.loop-cn.com).

de competencia. Se trata de buscar oportunidades en las que la empresa no se limite a competir con las demás empresas por la demanda ya existente, sino que se cree una nueva demanda. En definitiva, la verdadera innovación debe romper los límites de los negocios existentes o, en términos de nuestro símil del *Far West*, desplazar las fronteras de los negocios ya conocidos.

La incomodidad del innovador, del explorador de nuevos territorios mentales u océanos azules, se origina en el hecho de que, tras descubrir un nuevo territorio, se ve forzado a crear también todo un nuevo conocimiento a fin de poder explotar las oportunidades que en él se le presentan. Mientras ese nuevo conocimiento se afianza, el innovador se mueve en el terreno de la incertidumbre, y eso puede resultar angustiante para muchos.

Así pues, si es cierto que nos encaminamos hacia una economía cada vez más de oportunidades y menos de estructura, empresas y profesionales deben habituarse a vivir en la incomodidad, a gestionar la incertidumbre

y aceptar continuamente el reto que representa explorar ideas de negocio realmente nuevas.

Especialmente en momentos como los que ahora estamos viviendo, si hiciésemos una encuesta entre empresarios y les preguntásemos "¿cómo se siente usted?", la respuesta sería: "angustiado". El motivo de esa angustia es la incapacidad de gestionar la incertidumbre. Y, a pesar de ello, cuanta mayor sea nuestra capacidad para administrar la incomodidad que produce el desconocimiento, mayores posibilidades tendremos de aprovechar las oportunidades que la evolución simultánea de las tres esferas de conocimiento vayan generando.

No saber gestionar la incertidumbre llegará a convertirse en un problema grave, porque vivimos en un mundo en el que las oportunidades serán rápidas, con un recorrido de explotación cada vez más corto y, por lo tanto, tendremos que estar preparados para montar y desmontar organizaciones y currículos individuales a fin de aprovechar las ocasiones que se nos presenten. En ese montar y desmontar, viviremos instalados en un cierto caos, al menos según los parámetros de comodidad que teníamos hasta ahora.

En consecuencia, se impone un cambio en la forma que hoy tenemos de entender la comodidad. Es necesario que aprendamos a ser más elásticos, por ejemplo, en el terreno profesional: a tener más trabajos en nuestra vida laboral, a tener más vocación y menos profesión, ya que es la vocación lo que nos mantiene vivos dentro de la profesión. Si queremos vivir en un espacio muy controlado, careceremos siempre de oportunidades, ya que es en la incertidumbre donde éstas se encuentran.

Insistimos nuevamente en que se trata de un hecho "contracultural". Lo es cuando pensamos en las sociedades y lo es también cuando pensamos en el diseño de los currículos académicos. ¿Qué es lo que, en definitiva, implica el Pacto de Bolonia? Que los currículos particularizados, adaptados a las circunstancias del momento, generan incertidumbre si los comparamos con quienes antes estudiaban y tenían la vida asegurada. Nuestros padres y abuelos, si habían podido estudiar, tenían la vida garantizada porque estábamos en una sociedad que

avanzaba de una forma muy lineal. Hoy en día estamos en una sociedad de caos, de oportunidades, donde la frontera se desplaza a un ritmo trepidante y donde las oportunidades son como un agujero negro: o las atrapas o no las atrapas, pero pasan velozmente.

Volvamos por un instante a lo que ya decíamos antes: estamos pasando de una sociedad analógica a una sociedad digital, con lo que la velocidad de evolución es mucho más rápida y el recorrido de las oportunidades mucho más corto.

Estructura y seguridad se contraponen a oportunidad y velocidad. Así pues, estamos obligados a cambiar nuestros parámetros. Se impone ahora transformar nuestra estructura empresarial y apoyarnos menos en ella y más en el valor real de la empresa. Es imprescindible que sepamos muy bien cuál es el valor esencial de nuestra empresa porque, si hemos de aprovechar las oportunidades, tenemos que ser una organización rápida y ágil. Y, para eso, cuanta menos infraestructura tengamos, mejor. Aun así, hay que calcular muy bien cuál es la infraestructura que sí debemos tener. ¿Debe ser una infraestructura de conocimiento? ¿Una infraestructura de producción? ¿Una infraestructura comercial? ¿Qué es lo que nos hace más rápidos y qué es lo que nos lastra a la hora de aprovechar las oportunidades?

En un paralelismo con el mundo de la educación actual, podríamos decir que, más que únicamente aprender, captar nuevo conocimiento, ahora es cada vez más necesario “aprender a aprender”, en el sentido de aprender a gestionarme dentro de la incertidumbre. “Aprender a aprender” lo que implica es asimilar estrategias para buscar, seleccionar y aplicar en cada momento el conocimiento que necesito, y esas son justamente las estrategias que proporciona la innovación aplicada en el sentido en que nosotros la entendemos.

En el plano individual, eso se traduciría en “aprender a aprender” a partir de la propia vocación y dentro de la propia profesión, aunque, como ya hemos insinuado antes, son dos conceptos distintos. En el mundo de la empresa, de lo que se trataría es de aprender a evolucionar y revolucionar constantemente apoyándonos en el valor real de nuestra compañía.

Por ejemplo, el gremio del sector textil ha reflexionado más bien sobre avances tecnológicos y ha acabado descomponiéndose, cuando lo que tendría que haber hecho es reflexionar más sobre valores sociales, que es lo que ha hecho Inditex. Si uno se queda anclado en el conocimiento o la seguridad que le proporcionan los aspectos tangibles que posee (como, por ejemplo, una fábrica), se aleja del hecho de que estamos en un mundo cada vez más digital, menos analógico: un mundo de conocimiento más que de fábricas.

Las fábricas se desplazan con la frontera. Hoy están en Asia, mañana o pasado mañana estarán en otro lugar; aunque eso tampoco significa que una fábrica no pueda representar una oportunidad. Producir, alguien tiene que producir, y debe hacerlo a partir de valores logísticos. Son esos valores logísticos los que nos llevarán a producir cerca o a distancia. El valor de una fábrica, el conocimiento que ésta posee para fabricar determinadas cosas, puede emplearse igualmente para la manufactura de otras cosas que ofrecen márgenes mayores. Por ejemplo, el conocimiento necesario para fabricar tornillos es, pongamos, un 80% del conocimiento que se requiere para producir prótesis dentales. El valor de ambas cosas, en cambio, es completamente distinto.

Es este el tipo de reflexión que hay que hacer. Si no actualizo constantemente la reflexión sobre mi valor, éste queda obsoleto. Reflexionar sobre dónde está la frontera de mi conocimiento, de mis oportunidades, nos ayuda a entender qué es en cada momento lo que debo producir yo y lo que he de dejar que produzcan otros. En otras palabras, nos ayuda a decidir cuál es el valor que yo poseo y que se apoya tanto sobre la base de mi conocimiento como sobre la base de mi infraestructura.

Para resumir este primer punto, las organizaciones que desean implantar la innovación y recurrir al emprendedorismo como elemento de competitividad, lo primero que tienen que hacer es aprender a vivir en la incomodidad, una incomodidad que deriva del desconocimiento.

Las personas o empresas inquietas desplazan continuamente sus fronteras hacia territorios desconocidos. Lo desconocido genera incertidumbre y la innovación, tal y como la hemos descrito, es una buena herramienta para gestionar la incertidumbre. Por último, hay que señalar que huir de la incertidumbre va a resultar imposible en un futuro no lejano, ya que es justamente en dicha incertidumbre donde anidarán las oportunidades.

Para concluir este apartado, nos será útil un símil marinero: cuando el viento sopla con fuerza, el barco avanza con rapidez, pero el mar es más inseguro; por el contrario, cuando no hay viento, el mar está tranquilo, pero el barco no avanza. En la incomodidad de la incertidumbre, las empresas y los profesionales colonizan nuevos territorios y explotan siempre nuevas oportunidades. En la comodidad de la certeza, personas y organizaciones pierden vigencia y se tornan obsoletas.

2_2 Tener siempre una actitud de punto de salida

Las personas emprendedoras y las empresas que quieren ser innovadoras tienen siempre una actitud de punto de salida. ¿Qué quiere decir eso? A nosotros nos gusta explicarlo con el ejemplo que ya hemos mencionado antes de nuestros abuelos. En su generación, los que habían tenido la suerte de estudiar una carrera universitaria podían pasar toda su vida profesional amortizando el conocimiento que habían adquirido en la universidad. Por lo tanto, acabar una carrera era entonces un punto de llegada. ¡Ya lo he logrado! ¡Ya estoy aquí! ¡Ya tengo lo que deseaba!

Hoy en día, en cambio, quien termina una carrera, si cree que está en el punto de llegada, se hunde, porque el hecho de acabar unos estudios tan solo te coloca en el punto de salida hacia otras etapas, nuevas singladuras. ¿Y por qué ahora las cosas son así? Porque estamos en una sociedad que evoluciona veloz y constantemente, y que exige esa actitud de punto de salida, de constante visión de lo que nos está esperando más adelante.

Figura 2.2. Siempre en el punto de salida.



Fuente: Loop Business Innovation (www.loop-cn.com).

Para ser excelente, y no solo en términos económicos (ya que la presente obra no pretende hablar en términos exclusivamente económicos) hay que tener siempre una actitud de punto de salida. El pasado no sirve para justificar el futuro. El pasado sirve para traernos hasta el lugar que hoy ocupamos y conferirnos la visión que tenemos en estos momentos, pero hemos de estar siempre preparados para tomar nuevamente la salida hacia nuevas fronteras e introducirnos otra vez en espacios de incomodidad.

Esa disposición a partir constantemente hacia nuevas metas trae a colación diversos puntos. El primero es que cada nuevo conocimiento genera también un nuevo desconocimiento. Cuando Colón descubrió que la Tierra era redonda, dejó obsoleto todo el conocimiento cartográfico anterior, que partía del hecho de que la Tierra era plana. Así pues, se hacía indispensable volver a profundizar en el conocimiento de la Tierra. También Einstein, al formular la teoría de la relatividad, no solo invalide el conocimiento que le había servido de punto de partida, sino que genera un nuevo campo de exploración, un mundo desconocido que hay que ir desvelando. En un sentido muy parecido, cada vez que desplazaban la frontera,

los pioneros del Oeste de los que hablábamos en el epígrafe anterior necesitaban nuevos conocimientos para explotar las oportunidades asociadas.

La evolución del conocimiento genera, pues, nuevas necesidades de conocimiento. Podríamos decir que cada vez que ampliamos nuestro conocimiento lo único que en realidad aprendemos es lo que aún nos queda por saber. En consecuencia, las empresas centradas en la innovación están obligadas a ser muy intensivas en la captación y la aplicación de nuevo conocimiento. No se trata tanto de que sean intensivas en su desarrollo como de que lo sean en la captación y aplicación del que otros desarrollan y que ellas son capaces de trasladar a sectores distintos.

Sin embargo, y a pesar de lo que acabamos de decir, también es cierto que cobrar conciencia de lo que aún nos queda por aprender es también tener un atisbo de lo que nos espera por delante, del camino por el que debemos seguir avanzando. Así pues, cada nuevo hito, cada nueva conquista, nos pone también en la pista de cuál ha de ser la siguiente. Es algo parecido a la paradoja de la línea del horizonte: cuanto más crees que te acercas a ella, más lejos se desplaza.

Es este un aspecto muy interesante desde la perspectiva del empresario y la ética empresarial. Los hitos, las conquistas, nos van marcando el camino a seguir. Claro está que siempre podemos escoger si vamos o no a por la siguiente conquista. Sin embargo, si decidimos no ir, no solo estamos renunciando a una oportunidad, sino que estamos cortando a la vez nuestra senda de evolución: estamos perdiendo de vista las próximas conquistas.

Alguien podría creer que no es necesario ir a por todas las oportunidades, pero, de alguna forma, el proceso de evolución de la empresa es como el de la especie: si cortas un eslabón, cortas la evolución y, al final, desapareces. El problema aquí es que la nueva conquista no solo la hemos visto nosotros, sino también nuestros competidores. Si nosotros no vamos a por ella, alguien irá. Al final, será la evolución de los competidores la que nos hará quedar obsoletos.

Un nuevo eslabón lleva al siguiente. Se sigue de ahí otra conclusión esencial sobre la dinámica de las empresas

y los profesionales: la necesidad de evolución continua para sobrevivir, que es simultáneamente la necesidad de crearnos perpetuamente nuevas incomodidades. Solo la posición del pionero nos permite ver un poco más allá y nos coloca en posición de atisbar antes las nuevas oportunidades. Un nuevo conocimiento, como decíamos, genera nuevo desconocimiento, nuevas incertidumbres. Y eso exige de ellas que sean capaces de gestionar tal incertidumbre para aprender a evolucionar en un mundo de desconocimiento.

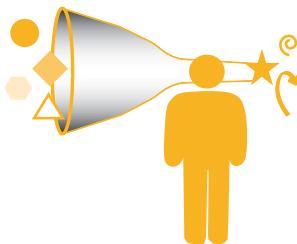
Debemos volver aquí sobre la oposición entre economía de estructura y economía de oportunidades que describíamos en la primera parte. Una actitud de punto de salida, de asunción constante de nuevos retos y búsqueda de nuevas oportunidades, nos obliga a priorizar las ideas por delante de la estructura. Esta última ha de ser lo bastante flexible como para poder adaptarse con velocidad a cada nuevo desafío y, en ningún caso, puede convertirse en un lastre capaz de determinar qué oportunidades perseguimos y cuáles no.

Las empresas que evolucionan deben ser capaces en un momento dado de desprenderse de su estructura para concentrarse en aquello que realmente les aporta valor. Un ejemplo paradigmático sería aquí el de IBM. Contra lo que cualquiera podría haber pensado entonces, en el momento en que la competencia empezaba a resultarle asfixiante, IBM fue capaz de desmontar una estructura mastodóntica que lastraba su evolución para centrarse en lo que verdaderamente le otorgaba valor: el talento de sus expertos para generar nuevas ideas y crear una gran diversidad de productos y servicios centrados en necesidades específicas de los usuarios.

En definitiva, tomar una y otra vez la salida exige que seamos capaces de montar y desmontar rápida y sucesivamente nuestra infraestructura para adaptarla a cada nueva oportunidad que detectemos y queramos explotar. En las empresas centradas en la innovación, las ideas preceden a la estructura, y es esa la única vía para explorar continuamente nuevos terrenos.

2_3 Los innovadores actúan como filtro de conocimiento

Figura 2.3. Filtro de conocimiento.



Fuente: Loop Business Innovation (www.loop-cn.com).

Las personas y empresas innovadoras no son tanto desarrolladoras de nuevo conocimiento como personas y empresas capaces de filtrar todo el conocimiento que reciben a través de su propio ADN.

Una persona, o una organización, es todo lo que le ha sucedido en la vida. Eso es lo que la ha configurado tal y como es y la ha dotado de unas características particulares. En definitiva, los sujetos y las organizaciones innovadoras lo que son es un filtro personal e irrepetible capaz de producir nuevo conocimiento a partir del conocimiento recibido.

Su excelencia radica en esa capacidad de filtrar, en la calidad del filtro. Insistimos una vez más: no se trata tanto de que sean capaces de desarrollar nuevo conocimiento (eso sería I+D) como de que sepan asimilar información, filtrarla y producir nuevo conocimiento: su propio punto de vista. Volvemos a lo que señalábamos anteriormente de que llega un punto en la carrera de una persona en el que es más aconsejable parar de formarse (de recibir

conocimiento) y empezar a emitir conocimiento. Es justamente esa *emisión* de conocimiento (entendida como el filtraje de la formación recibida a través de la propia experiencia vital irrepetible) lo que caracteriza a la persona excelente.

Un ejemplo de este tipo de actitud sería la iniciativa de recoger el conocimiento práctico, la experiencia, de cada médico adquirida con el tratamiento de los pacientes en los hospitales y sistematizarla para generar nuevo conocimiento. Se trataría de un modelo de investigación médica en el que el filtro personal de cada profesional de la medicina se aprovecha para llegar a nuevas conclusiones.

Vivimos en una sociedad que tiende a la excelencia. Todos recibimos una formación espléndida. Por lo tanto, el hecho de recibir una buena formación ha dejado de ser diferencial. En clave de empresa, podemos decir que todas las empresas se pueden permitir la contratación de profesionales bien formados. Por lo tanto, la calidad de la formación ya no es un factor diferenciador. En realidad, es más bien lo contrario. Uno de los defectos de tanto MBA en economía es que el raciocinio empresarial está excesivamente unificado y todas las empresas actúan según unas pautas muy similares. Como decíamos antes, la uniformidad del conocimiento anula la excelencia. Si todos somos máster de Harvard, la titulación ya no particulariza al individuo. Lo que marca la diferencia es entonces la capacidad de actuar como filtro.

Un tema muy vinculado a este es el de cuál es el currículum que deberían valorar actualmente las empresas centradas en la innovación o cómo debería configurarse el currículum de un innovador.

Podríamos comparar a la persona innovadora con un barco de vela. El innovador debería poseer una excelente formación en una cierta área, lo que le otorgaría un liderazgo natural. Pensemos, por ejemplo, en un individuo que fuera un gran físico cuántico. Esa formación sería el equivalente a la quilla del barco: lo que le confiere la capacidad de dirección. Sin embargo, lo que le da velocidad al velero es la superficie de la vela. En un currículum, ésta sería el conocimiento transversal: si soy físico cuántico y además soy empresario, soy emprendedor, puedo innovar en los modelos de negocio de la medicina.

Eso es tan válido para las personas como para las empresas. Las empresas de innovación son empresas con un liderazgo muy potente y con la velocidad que les otorga el conocimiento acumulado sobre múltiples materias, que es lo que les permite extraer ideas de toda una diversidad de ámbitos para aplicarlas a otros campos y generar conocimientos híbridos.

En la década de los noventa, lo que se valoraba en las empresas era la quilla del velero: el hecho de ser un buen experto en un tema. Por lo tanto, ahora estamos repletos de currículos hiperespecializados. En este momento, lo que hace falta es compensar esos currículos con conocimientos transversales.

Podríamos regresar en este punto sobre la relación entre emprender y ejecutar. Para tener un buen currículum, lo ideal sería presentar un buen equilibrio entre ambas capacidades. En términos de conocimiento, insistimos en que la uniformidad anula la excelencia. ¿Qué es, entonces, lo que hará de mí una empresa superior, o un profesional diferente? La capacidad de analizar la información y el conocimiento del que dispongo en un momento en particular en función de mis circunstancias vitales. Eso es lo que me hará ser excelente.

Eso no significa que la formación represente un problema en ningún caso. Evidentemente, cuanta más preparación, mejor. El problema aquí es pensar que la formación es el fin, cuando lo que necesito es ser simultáneamente muy transversal (conocimiento variado) y muy vertical (formación especializada).

Al final, el resultado de combinar un currículum transversal con un currículum vertical es un nuevo conocimiento, un tercer conocimiento. Por ejemplo, en términos de producto: MP3 + gestión de música = iPod. Hibridar conocimiento genera cosas nuevas. Cuando juntamos dos materiales, el resultado es un tercer material, con nuevas propiedades y características.

Todo eso tiene repercusiones sobre la capacidad de riesgo de las personas. Venimos de un mundo en el que arriesgarse no estaba bien visto. Era preferible no destacar y asegurarse el puesto antes que ponerse uno mismo en peligro. Sin embargo, aplicar el conocimiento en función de la propia experiencia vital, actuar

como filtro de conocimiento, implica comprometerse y asumir riesgos. Es decir "yo lo veo así", "yo lo haría de esta forma".

El carácter efímero de las oportunidades actuales, con períodos de amortización muy breves en comparación con épocas pasadas, hace que en el presente sea imprescindible asumir riesgos. Hoy en día se dan dos fenómenos distintos. Por un lado, el mercado está muy segmentado en grupos distintivos de consumidores o *targets*. Por otro, la vida de los productos es muy corta. La suma de ambos factores provoca que, por una parte, sea necesario renovar muy rápidamente los productos y, por otra, se tenga que adaptar el mismo producto a muchos *targets* distintos. Antes, se creaba un producto para un *target* muy amplio; ahora se hacen diez productos similares para diez *targets* diferentes (una vez más, una forma de hacer productos efímeros y de calidad es digitalizarlos y convertir el mundo físico en un mundo de servicios).

Esa "targetización" del mercado conlleva que, en la actualidad, el *retailer* sea quien mejor controle la situación. Un *retailer* es el distribuidor (y las empresas que actúan con esa mentalidad) que tiene claramente identificado a su cliente, entiende sus necesidades, se anticipa a sus cambios y crea estructuras (marca, productos, etc.) que evolucionan con el cliente. Por ese motivo puede colocar el producto con inteligencia porque conoce directamente al usuario. El distribuidor distribuye sin pensar específicamente en el usuario. Según esta diferenciación, Decathlon sería un *retailer*, mientras que Carrefour sería más bien un distribuidor.

Esa necesidad de productos de vida más efímera lo que comporta es que la capacidad empresarial no se basa ya en la tecnología que se posee ni en la inversión que uno es capaz de realizar (en la estructura de la empresa), sino en la capacidad de la compañía para interpretar las necesidades de su *target* y de sus usuarios, un poso de conocimiento continuo encarado al mercado. Y ahí es donde interviene decisivamente la capacidad de ejercer de filtro de conocimiento gracias a la combinación de verticalidad y transversalidad de la que hablábamos.

La idea de actuar como filtro de conocimiento no está exenta de polémica. Si la aplicamos a la formación del propio currículum, ésta viene marcada por dos grandes momentos: el momento de adquirir liderazgo y la fase de cobrar velocidad.

Otra causa de polémica es el hecho de que vivimos en una sociedad donde se está potenciando el I+D. Sin restarle importancia, hay que ser consciente de que hay una cota añadida a la generación de conocimiento, que es la aplicación de ese conocimiento, y de que es dicha aplicación la que permite avanzar con rapidez, ya que el I+D supone tan solo conocimiento vertical (la quilla del velero) y no incluye el factor transversal que otorga velocidad (la vela del barco). En definitiva, la evolución personal y de la empresa debe venir determinada por una fuerza compuesta: la combinación de liderazgo y velocidad.

Como hemos visto, vivimos en un mundo altamente exigente. Antes, un individuo estudiaba una carrera y tenía la vida resuelta. Más tarde, bastaba con pagarse un máster es una escuela de prestigio para tener la vida solucionada. Hoy en día, nada de eso sirve por sí solo. Se trata de ir constantemente a más. Afortunadamente, eso lo que conlleva es que la excelencia es algo que pertenece a las personas. Es la persona física la que cobra protagonismo más allá de la formación recibida. Es su capacidad de raciocinio, de discriminación, de sentido común, de sentido de la oportunidad, de análisis de las circunstancias, lo que lleva a la persona a poner en valor el conocimiento adquirido.

2_4 Los innovadores son aplicadores de conocimiento

Los individuos y las organizaciones innovadoras son más aplicadores que desarrolladores de conocimiento. Tomemos a Apple como ejemplo. Actualmente, nadie diría que Apple es una empresa de informática, ni una compañía de música, ni una empresa de telefonía... En cierta manera, lo que es Apple es una compañía de gestión del ocio, la tecnología e Internet. También podríamos decir que se trata de un *retailer* que lo que hace es gestionar el capital confianza de un grupo de personas

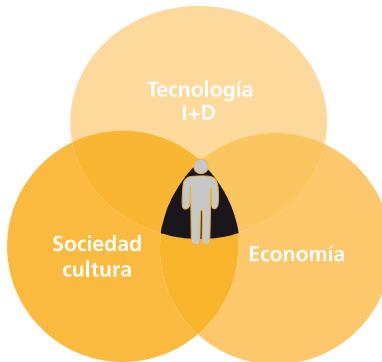
que entienden la interfaz de uso y la tecnología de una manera distinta. En cualquier cosa, hace tiempo que no diríamos que Apple es una empresa de ordenadores, como Dell o Acer, porque lo que la empresa hace básicamente es aplicar conocimientos de distintos ámbitos para hallar soluciones para sus usuarios.

Es esa una mentalidad propia de un *retailer*, independientemente de que se tengan tiendas o no. Como decíamos más arriba, el *retailer* es quien conoce bien a sus clientes, sus gustos y preferencias, sus necesidades particulares y busca el producto que más se ajusta a cada persona. Esa es justamente la mentalidad de empresas como Apple.

A propósito del emprendedor como aplicador de conocimiento, podríamos volver aquí sobre las tres esferas de conocimiento que configuran una oportunidad (véase el epígrafe 1.5). El conocimiento de una de las tres esferas (tecnológica, económica o social) es lo que le confiere a un profesional su liderazgo, pero lo que le otorga realmente valor, lo que lo hace excelente, es la aplicación de dicho conocimiento a las otras dos esferas.

Maximizar este aspecto de la aplicación del conocimiento nos conduce a una práctica profesional y a un tipo de empresa diferentes. Por eso aparece una clase de profesionales llamados innovadores que se han especializado en aplicar el conocimiento y aparece un tipo de empresa, como Apple o como las compañías de *low cost*, con una mentalidad particular de aplicadores esenciales de conocimiento.

Pensemos por un momento en lo que representa el fenómeno *low cost* en la aviación. En un momento en el que el hecho de volar está al alcance de todos, las compañías de *low cost* potencian el desplazamiento por encima del lujo. En realidad, lo que han hecho es descomponer lo que antes era un único producto en productos distintos que el usuario selecciona según sus necesidades. El eje central de valor de un vuelo consiste en viajar de un lugar a otro con rapidez, y ese es el servicio básico que la empresa ofrece. Además, alguien puede desear comer en el avión, para así aprovechar mejor el tiempo. Otra persona tal vez necesita llevar consigo determinados objetos, que deberá facturar.

Figura 2.4. Aplicadores de conocimiento.

Fuente: Loop Business Innovation (www.loop-cn.com).

Una tercera persona puede aprovechar el viaje para ambas cosas. En todos los casos, el usuario puede elegir a medida el servicio que necesita, sin tener que pagar por aquello que considera superfluo. Una vez más, aflora aquí el conocimiento del usuario que es propio de un *retailer*: a cada cliente lo que desea.

De alguna forma, en el mundo de la innovación y la aplicación del conocimiento hay mucho de eso: entender las circunstancias de cada día, la coyuntura, y aplicar el conocimiento que la sociedad posee. Eso sí, el conocimiento que se aplica podríamos decir que es más “humanista” en cuanto que es más transversal. Estoy donde estoy gracias a mi liderazgo, mi conocimiento de una de las tres esferas, pero consigo avanzar gracias al conocimiento que recibo de otras fuentes.

Una alegoría de esa faceta de aplicador de conocimiento de la persona innovadora podría ser la película *Groundhog Day*, que en España se tituló *Atrapado en el tiempo*, protagonizada por Andie McDowell y Bill Murray. La película trata de un cámara de televisión y una presentadora que acuden a un pueblo a filmar la tradición de predecir el día en que acabará el tiempo invernal a partir del comportamiento de una marmota.

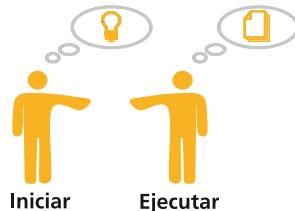
El cámara está enamorado de la presentadora, mientras que, para ella, él es la antítesis del hombre que le gustaría. El filme tiene un elemento de ciencia ficción que consiste en que, cada día, se levantan y repiten el mismo día, aunque cada vez que eso sucede los personajes incorporan el conocimiento adquirido el día anterior. Para él, eso supone un proceso sostenido de aprendizaje de lo que a ella le gusta. Finalmente, llega el día en que se levantan y ella se enamora de él. La película retrata un proceso continuo de aprendizaje y aplicación del conocimiento que el hombre va recibiendo a un fin en particular: enamorar a la chica.

En cierto modo, como sucede en la película, el innovador es la persona que posee un buen conocimiento transversal, adquirido a través de la experiencia laboral, de la vida cotidiana, de sus aficiones, de sus conocidos y de cualquier otra fuente, y lo aplica en cada momento a la consecución de un objetivo particular.

2.5 Los innovadores necesitan colaborar con otras empresas y personas

Regresamos aquí sobre la distinción que exponíamos anteriormente entre personas y empresas iniciadoras y ejecutoras. Aceptar la necesidad de colaborar con otros implica aceptar que, como persona o como empresa, estamos más capacitados para iniciar o para ejecutar y, por lo tanto, necesitamos relacionarnos con quien está más dotado para la actividad complementaria.

Al final, los grandes éxitos empresariales de los últimos tiempos han triunfado tanto por el propio valor de la marca bandera como por el valor de los actores de su cadena. El éxito de Inditex, por ejemplo, se debe también a sus proveedores. Hay una empresa que inicia, Inditex, y una gran cantidad de empresas que ejecutan y sin las cuales Inditex no podría subsistir. ¿Por qué? Porque las empresas de innovación también tienen una

Figura 2.5. Habituados a relacionarse.

Fuente: Loop Business Innovation (www.loop-cn.com).

característica: no son autosuficientes. Ellas aportan su propio valor, el valor que se reconocen a sí mismas, pero, para ofrecer un valor final al consumidor, necesitan rodearse de otras empresas que las complementen con otros valores. Así pues, lo que acabamos teniendo en todos los casos de éxito son ecosistemas de innovación, **ecosistemas de valor**.

Por lo tanto, partimos aquí de dos reflexiones iniciales. La primera es que hay empresas (y personas) de dos tipos: iniciadoras y ejecutoras. La segunda es que nadie posee todo el valor; necesitamos complementarnos con otros valores para ofrecer un valor completo.

Cabría reflexionar aquí sobre el concepto de clúster. Un ecosistema de innovación no es un clúster al uso, ya que el clúster más habitual está limitado por las fronteras. Un ejemplo es el siguiente. En una región en concreto de España hay un clúster del automóvil. Si abrimos el foco, vemos que en el resto de España existen también otros clústeres del automóvil: en Cataluña, en el País Vasco, en Galicia, en Madrid o en Valencia. Si abrimos aún más el foco, veremos otros clústeres automovilísticos en Europa: en Portugal, en Francia, en Italia, en Escandinavia... Lo que unifica a todos esos clústeres es el factor vertical (son del mismo sector) y la frontera (se encuentran circunscritos a un territorio).

Antes, con los conceptos de competencia por eficiencia, eso era bueno. Hoy en día, en cambio, las cosas ya no son así. En la actualidad es imposible aislar la excelencia.

Para ser realmente excelente es preciso aprovechar toda la excelencia que existe en el mundo. Así pues, ¿cuál es el clúster que ahora funciona? El que acaba confluendo en el *retailer*, como por ejemplo IKEA, que busca en todo el mundo las mejores ventajas competitivas para sus clientes.

En un caso, lo que une a las empresas es su conocimiento vertical. En el otro, lo que las une es el conocimiento transversal para darle al cliente justamente lo que necesita. El clúster tradicional maximizaba las ventajas competitivas de un gremio y de una zona concreta. Eso está bien cuando la competencia es limitada y las herramientas de competencia también lo son. En la actualidad, sin embargo, las empresas de ese tipo de clúster son prisioneras y tienen problemas para competir con empresas que se abastecen en todo el mundo. A la larga, las primeras van desapareciendo (el textil tradicional), mientras que las segundas son las que prosperan (Inditex).

El ecosistema actual no es solo un ecosistema de proximidad física (como sería el clúster tradicional), sino un ecosistema de conocimiento. Se trata de algo similar a Facebook, la pertenencia al cual no depende del lugar de residencia. Por eso nosotros, cuando hablamos de la red de relaciones de una empresa, más que hablar de su cadena de valor preferimos hablar del conjunto de relaciones que ésta posee y que le otorgan un valor completo. El clúster moderno debe priorizar otras proximidades con los actores de su cadena por encima de la proximidad geográfica, aunque no por eso esta última ha dejado de ser válida y, en algunos casos, incluso necesaria.

Eso nos lleva nuevamente a la distinción entre empresas iniciadoras y ejecutoras, y a la importancia de esa distinción para entender la propia relación con la red de proveedores de una empresa o, también, de una persona. Al final, el conocimiento también se puede proveer. La cuestión aquí es: ¿cómo tratamos a nuestros proveedores de conocimiento? ¿Igual que a un proveedor más? ¿Como a un socio estratégico? Aquí se pone de manifiesto la forma de hacer negocios. Existe una manera de hacer negocios en la que todos los participantes se

nutren del beneficio, pero en la que las inversiones también son más reducidas. En este caso, las empresas no establecen tanto una relación de comprador a proveedor, donde tú me pagas vendas o no vendas, sino que invierten conjuntamente en un negocio con el objetivo de vender juntos. Ese tipo de estructura nos ayuda a desenvolvernos y rentabilizar las oportunidades en un mundo en el que el mercado es cada vez más reducido y está más enfocado en un *target*, además de ofrecer tiempos de amortización cada vez menores.

En cualquier caso, igual que la carga positiva necesita de la carga negativa para crear energía eléctrica, una empresa iniciadora necesita rodearse de empresas ejecutoras y una persona iniciadora necesita a personas ejecutoras a su alrededor. Una vez más, tal necesidad guarda relación con el valor: yo solo no tengo todo el valor y necesito otros valores para poder llevarme la parte del valor final que me corresponde.

Pero, ¿cuál es el verdadero valor de las empresas y personas innovadoras? ¿El valor pertenece a una idea o a la capacidad para producir ideas? Son muchas las personas que han tenido una idea y han condenado toda su trayectoria a esa idea. Sin embargo, el genuino valor de los innovadores no es haber tenido esta o aquella idea en particular, sino la capacidad misma de generar ideas y utilizarlas como instrumento.

Por eso, las personas que trabajan en el mundo de la generación de ideas lo que hacen es saltar de una idea a otra. Llega un momento en el que hay que abandonar una idea para emprender otra. No hay que caer en la esclavitud de las ideas. En definitiva, las ideas son como los hijos: desde el momento en que nacen, caminan hacia la independencia. Por eso, al final el valor de las personas y empresas innovadoras no radica en explotar una idea, sino en generar constantemente nuevas ideas.

Cuando alguien carece de perspectiva, es fácil que sentencie su vida por una idea y muera con ella. Es como el capitán del barco que se hunde con su nave.

Sin embargo, lo que uno ha de saber es que, si ha tenido una idea, puede tener muchas más, y su valor no es haber tenido aquella idea, sino la capacidad misma de tener ideas.

Las empresas y las personas con una gran capacidad para crear conceptos se relacionan con un elevado número de otras empresas y personas. La razón es que las necesitan para que acaben de hacer realidad sus proyectos mientras ellas ya están pensando en nuevas ideas, en otros negocios.

El factor tiempo también es decisivo para la necesidad de colaboración. Como hemos visto, el éxito depende, en definitiva, de la habilidad para gestionar las oportunidades en un entorno económico donde estas cada vez son más breves. Si tengo una idea y la quiero desarrollar solo, necesitaré mucho tiempo para hacerlo y tal vez cuando esté en disposición de explotarla ya sea demasiado tarde. En cambio, si elijo desarrollarla en compañía, el tiempo para la explotación se reduce muy notablemente. Ganaré menos, pero lograré explotarla antes.

Nosotros aconsejamos siempre a nuestros clientes que tengan mentalidad de *retailer* y ejerzan el mismo papel que ejerce un productor musical, que es alguien que tiene una idea y busca y coordina a un grupo de personas para crear ese producto que él tiene en la cabeza. Las empresas que actúan de esta manera son las que, en última instancia, tienen el valor final, y saben cómo rodearse de un *pool* de personas y empresas que lo hacen realidad.

Acabemos con un ejemplo. Cada vez más nos encontramos con empresas que lo que en realidad gestionan es un patrimonio marca, como Mercadona, y empresas que gestionan un patrimonio tecnológico, como los proveedores de Mercadona. La primera es el *retailer*, la entidad que conoce a sus clientes e intenta satisfacer sus necesidades de forma cada vez más personalizada. El activo de Mercadona, por ejemplo, es dominar el canal; el de sus proveedores es dominar los medios de producción. ¿Es acaso cierto que quien tiene el canal tiene la sartén por el mango? En un sentido así es, pero no absolutamente. Es cierto que es la empresa iniciadora la que conoce al consumidor y se estructura en torno a sus

demandas. Sin embargo, sin las demás empresas, ésta es una caja vacía. También es cierto que podría cambiar de proveedores en cualquier momento, pero a nadie se le escapa que se trata de un cambio muy costoso, y no solo en términos económicos.

En conclusión, la economía futura girará en torno a cómo se presentan las oportunidades y cuál es la mejor forma de aprovecharlas. Dado que las oportunidades muestran una tendencia a ser cada vez más efímeras, será necesario explotarlas con mucha mayor rapidez y con estructuras que sean también lo bastante efímeras como para poderlas montar y desmontar en poco tiempo. Si mi valor como persona o como empresa consiste en generar ideas, lo que debería hacer es poner en marcha la producción e ir a por la siguiente idea. Como innovador o emprendedor, mi tarea es, por lo tanto, gestionar ideas, para lo cual necesitaré siempre a mi alrededor a personas u organizaciones ejecutoras.

A lo largo de esta obra nos hemos ocupado más del lado innovador que del ejecutor. A quien desea pertenecer a dicho grupo, le hacemos cinco recomendaciones que se derivan de cinco conceptos básicos: qué es el valor; cómo evolucionan las empresas en función de su conocimiento y su adaptación; cómo se crean las oportunidades; la diferencia entre una economía de estructura y una economía de oportunidades, y la complementariedad de innovadores y ejecutores.

El libro pretende ofrecer unas reglas mnemotécnicas para desarrollar una actitud emprendedora. Ese es su objetivo primordial: fomentar la actitud innovadora en las personas, convencidos, primero, de que esta es la mejor forma de desenvolverse en la economía que, en nuestra opinión, se avecina y, segundo, de que la actitud innovadora de las personas se irradia a las organizaciones y, en última instancia, también a las naciones.



Bibliografía



- Anderson, Chris (2007), *La Economía Long Tail*. Empresa Activa, Barcelona.
- Cornella, Alfons y Flores, Antoni (2007), *La Alquimia de la Innovación*. Deusto, Barcelona.
- Friedman, Thomas (2006), *La Tierra es Plana*. Ediciones Martínez Roca, Madrid.
- Kim, W. Chan y Mauborgne, Rénée (2005), *La estrategia del Océano Azul*. Granica, Barcelona.
- Nicholas Taleb, Nassim (2008), *El Cisne Negro*. Paidós Ibérica, Barcelona.
- Porter, Michael E. (1999), *Ser Competitivo*. Deusto, Barcelona.
- Teilhard de Chardin, Pierre (1976), *El corazón de la materia*. Sal Terrae, Santander.
- www.antoniflores.com. Blog de Antonio Flores.



FUNDACIÓN
RIOJANA
PARA LA
innovación

¿Qué es la Fundación Riojana para la Innovación?

Una Fundación privada, orientada a generar, propiciar, fomentar y potenciar los procesos innovadores en La Rioja, que busca difundir la cultura científica, el avance tecnológico y el espíritu innovador entre toda la sociedad haciendo de las personas las protagonistas del cambio social y económico en la región.

Es la plataforma idónea para lograr que la relación entre las empresas riojanas, la universidad y la administración sea la base sobre la que los procesos innovadores se desarrollen, estableciendo los cauces de intercambio de ideas, de colaboración entre equipos humanos y empresas, de transmisión de conocimiento o de excelencia en la investigación, para incrementar así la productividad en las empresas, la transferencia de tecnología, la consolidación de los proyectos investigadores, la creación de nuevas ventajas competitivas entre el tejido empresarial y la mejora de las condiciones de vida de los ciudadanos, haciendo de La Rioja un **Territorio Innovador**.

¿Por qué la Fundación Riojana para la Innovación?

Como **motor de triple hélice de la innovación**, la Fundación es la institución tractora en la gestión del cambio que supone cualquier proceso innovador.

Cuando innovamos buscamos de forma permanente nuevas oportunidades, nuevas formas de hacer y nuevas respuestas ante los retos del futuro. Es ese espíritu basado en la novedad el que debe presidir todas las actuaciones que, dentro de un ecosistema innovador, se desarrolle. Ser capaces de enfrentarse a la evolución lógica de cualquier sociedad desde la confianza, la ilusión y la seguridad es el primer paso para lograr resultados que mejoren la vida de todos y cada uno de nosotros.

La Fundación Riojana para la Innovación nace con ese objetivo: que cualquier riojano encuentre esa oportunidad para innovar, que cuente con los recursos necesarios para hacerlo y que ese proceso se desarrolle dentro de un ambiente que valore el esfuerzo, el compromiso y la capacidad de adelantarse al destino.

¿Sobre qué ejes desarrolla su actividad la Fundación Riojana para la Innovación?

► PERSONAS

Las personas siempre han sido la base de cualquier avance que se ha producido en nuestra sociedad a lo largo del tiempo. Y es nuestra obligación crear, fomentar, retener y atraer talento para que esos avances se produzcan de forma ordenada, segura y acordes al tiempo en el que vivimos.

Porque además pensamos que La Rioja reúne unas condiciones excepcionales para que empresas y profesionales desarrollen sus proyectos innovadores en un entorno que estimula la creatividad, favorece la convivencia, ayuda a la integración y permite desarrollar en plenitud nuestras vidas.

► SOCIEDAD

Cuando hablamos de la necesaria gestión del cambio nos estamos refiriendo a la adecuada combinación de aquellas fuerzas que deben de coincidir en la misma dirección para que se genere un ecosistema innovador. Por ello, en la Fundación Riojana para la Innovación pueden participar todos los actores protagonistas de esta transformación.

Financiación, redes de relación, estructuras, infraestructuras, formación, información, concienciación, apoyo público, respaldo social, todo ello hace posible que la aptitud individual, la actitud colectiva y el compromiso global produzcan resultados sostenibles en el tiempo.

► EMPRESAS

Las empresas son las destinatarias de una parte importante de nuestras acciones. No en vano son las encargadas de transformar el caudal de conocimientos y esfuerzos innovadores en productos y servicios al alcance de los ciudadanos.

En el contexto actual no se puede contemplar procesos innovadores sostenibles, si no están soportados por una base tecnológica igual de avanzada. Desde la Fundación queremos que la creación de pensamiento sea igual de importante que el desarrollo tecnológico, porque queremos que se nos juzgue tanto por nuestros propósitos como por nuestros logros.

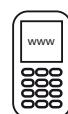


¿Cómo se utiliza?

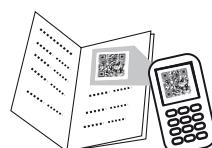
Si tu móvil no dispone de lector de códigos, descarga e instala de manera gratuita el más adecuado según tu teléfono.

Estas son algunas recomendaciones:

- Si se trata de un iPhone, i-nigma es una buena opción:
www.i-nigma.com/Downloadi-nigmaReader.html
- Para modelos de Blackberry, puedes instalar Beetagg:
<http://get.beetagg.com>
- Si el teléfono es un Nokia o similar prueba, por ejemplo, Kaywa Reader:
<http://reader.kaywa.com>



Abre la aplicación y enfoca
el código QR.



Al aceptar,
se abrirá una ventana
con el contenido del código.



