

Hazlo distinto



Santiago Sousa Carreira

Hazlo distinto

Emprender e innovar



coordinadores de la colección:
Juan Vicente García Manjón y
José Luis Marín de la Iglesia

HAZLO DISTINTO

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

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.

DERECHOS RESERVADOS 2010, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

netbiblo

www.netbiblo.com

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: 978-84-9745-484-1

Depósito Legal: C-2925-2010

Directora Editorial: Cristina Seco López

Editoras: Lorena Bello y María Martínez

Imagen interior: © Photosani

Imagen cubierta: © agnose

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

El autor

Santiago Sousa Carreira es empresario y emprendedor desde hace quince años. Presidente y CEO de Grupo Commoziona (www.commoziona.com), preside la Asociación de Marketing de Castilla y León. Además, es miembro del Comité de Dirección del MBA Internacional Hispano-Luso de CEU-San Pablo e imparte docencia en el mismo y en el seminario "Lidera tu futuro" del MBA en Dirección de Empresa Familiar de la Universidad de Salamanca.

Durante diez años formó parte de los órganos de gobierno de diversas organizaciones de jóvenes empresarios y emprendedores y ha participado en numerosas conferencias, mesas redondas y seminarios sobre emprendeduría e innovación.

Puedes seguirle en su blog: www.santiagosousa.com y en [Twitter@SantiSousa](https://twitter.com/SantiSousa).

Pocket Innova

La serie POCKET INNOVA nace con el objetivo de acercar la disciplina de la innovación a directivos, académicos, estudiantes y técnicos de empresa interesados en conocer el qué y porqué de la innovación en nuestros días.

En un mundo en constante cambio y evolución, la innovación se ha convertido en la respuesta natural de aquellos que desean aportar soluciones creativas, basadas en el conocimiento y que aporten valor a las organizaciones y a la sociedad.

POCKET INNOVA pretende abordar, con cercanía y rigor, las distintas temáticas que componen la innovación. Para ello, la colección se estructura en cinco grandes bloques temáticos:

- **Tecnología.** Esta sección tiene como objetivo acercar a los lectores la información sobre las tecnologías emergentes, los últimos avances y las aplicaciones a nuevos productos y servicios.
- **Financiación.** Desde las subvenciones hasta el capital riesgo, los *business angels*, el VII Programa Marco de I+D y un largo etcétera, conforman los mecanismos de financiación de la I+D+i, los cuales serán abordados en la serie de una forma clara y práctica.
- **Actores.** Existen multitud de organismos y expertos que trabajan en materia de innovación en España, desde los organismos públicos hasta los privados, fundaciones, centros tecnológicos, expertos, redes... El quién es quién de la innovación en España y en Europa es el objetivo de esta sección.
- **Gestión de la innovación.** Sección central de la serie, la cual incluye metodologías prácticas que se pueden aplicar a la gestión de la innovación en las organizaciones. Desde la implantación de sistemas de I+D+i hasta la gestión de proyectos tecnológicos; desde la vigilancia tecnológica hasta la propiedad industrial y la transferencia tecnológica, todos ellos son temas cruciales para la puesta en marcha de organizaciones innovadoras.
- **Capital humano y creatividad.** Las personas son el elemento central de la innovación, su conocimiento, la creatividad, el trabajo en equipo, el liderazgo para la innovación y muchos otros temas componen una atractiva temática que todos aquellos que quieran adentrarse en el mundo de la innovación deben conocer.

*A Rebeca y Juan,
mis islas de la felicidad.*

*A Loli y Manolo,
los pilares de mi libertad.*

*"Tu libro es una brizna de papel que se arremolina en las
calles, que contamina las ciudades, que se acumula en los
basureros del planeta. Es celulosa y en celulosa se convertirá."*

Gabriel Zaid

*Y a pesar de ello, o precisamente por ello, mi más sincero
agradecimiento a Juan Vicente por su apuesta personal, a
Carlos y Cristina por su confianza e ilusión, a Lorena por su
profesionalidad, paciencia y apoyo, a Luji por su experto
consejo (la cita es un homenaje Serginho), a Goyo y Víctor
con quienes he conversado sobre muchos de los temas que
aparecen en el libro, a mi querido Javi porque ha sido un
apoyo fundamental y por los buenos y malos momentos
compartidos al pie del cañón, a Agustín por sus orientaciones,
a mis amados Juan y Rebeca por ser una enorme fuente de
inspiración y proporcionarme los mejores momentos de mi
vida y, sobre todo, a todos los "Jaimés" cuya esencia como
emprendedores e innovadores es la base que sustenta nuestra
sociedad y hace posible su mejora y avance.*

Contenido

Introducción	13
1 _Agallas y cerebro	19
2 _Esencia y entorno	31
3 _Chichibum, chichibum	39
4 _Visionario vs. soñador	47
5 _Hazlo distinto	55
6 _Una enorme minúscula	65

7_Deporte de equipo..... 73

8_Croquetas vs. buñuelos..... 83

9_Una pompa en forma de medusa..... 95

10_El Taller de Alquimia® 101

Epílogo_Es hora de innovar 113

Bibliografía 117



Introducción



Cuando uno emprende está cargado de ilusión. Es protagonista de un proceso creativo. Desea pasar del plan a la acción. De forma paralela, y como es lógico, tiene muchas dudas. Parece que siempre falta algo, que dificulta que nos “lancemos” al mercado. Claro que faltan cosas: falta experiencia (lógico); faltan recursos (habitualmente); faltan personas de confianza y que sepan del tema, para contrastar nuestras ideas; falta capacidad crítica para poner orden en el exceso de información y falta, sobre todo, y aunque no seamos conscientes de ello, una visión clara de lo que queremos hacer y porqué queremos hacerlo. Por otro lado, sobran muchas otras cosas: sobran arruinaideas; sobra gente que te desanime y cuestione tu decisión de emprender; sobran desincentivos frente a la inevitable asunción de un riesgo; sobra incertidumbre y sobran preocupaciones innecesarias.

En este contexto, que podríamos conceptuar —siguiendo a Nueno— como prenatal, no se puede pedir a quien emprende otra cosa que la justa dosis de acción y reflexión. La innovación tiene (habitualmente) una presencia nimia. Se es innovador en la medida en que se crea una empresa distinta a lo que hay en el mercado o que haga las cosas de forma diferente a como se hacen. La preocupación por innovar suele venir cuando la empresa está en la fase posnatal, cuando hemos de aguzar el ingenio para determinar nuestra característica única de venta. En ese momento en que somos conscientes de que para sobrevivir en el mercado debemos posicionarnos y, para ello, hacer las cosas de forma distinta a lo que hacemos y a lo que hace la competencia.

Cuando se afirma que son muchos los que emprenden pero pocos los que innovan, solemos referirnos a que hay un número significativo de personas capaces de crear un negocio pero que, con el tiempo, se encuentran al frente de empresas marginales que no innovan. Empresas que se ven abocadas a desaparecer o, como mucho, a subsistir en un entorno cambiante y dinámico, reaccionando a los cambios en lugar de anticipándose a ellos. Empresas dirigidas por emprendedores que hicieron algo muy difícil (emprender) y que no tienen tiempo o capacidad para darse cuenta de que es hora de hacer algo también difícil (innovar) pero imprescindible para seguir “vivos” en el mercado.

El principal cometido de un emprendedor es crear una empresa con posibilidades de hacerse un hueco en el mercado, aceptando un riesgo medido y asumible e intentando asegurar, en lo posible, que su negocio es viable y sus productos o servicios serán demandados, generando beneficios.

El principal cometido de un empresario es mantener la viabilidad del negocio y su capacidad de generar beneficio, evitando que la empresa se instale en la marginalidad y la mediocridad, fomentando la innovación como herramienta de diferenciación y garantía de éxito en el mercado, siendo un buen líder y gestor (especialmente en el caso de pymes, donde dirección y propiedad suelen coincidir), transmitiendo ilusión a quienes trabajan con él, premiando la eficacia, ayudando a sus colaboradores a ser mejores y más felices y serlo él mismo.

Este libro se ocupa de la necesidad de innovar. Necesidad que aparece desde el minuto uno de la época posnatal, es decir, desde el primer día en que existe la empresa, pero que suele hacerse presente con más fuerza en momentos posteriores, en que la empresa pierde fuelle, se estanca, se convierte en un ente marginal. Esta es la antesala de la desaparición de muchos negocios, pero un momento en que se está a tiempo de actuar, si se desea.

Por eso este libro va dirigido a empresarios que están al frente de negocios en sus primeros años de vida, a emprendedores que quieren anticipar lo que puede suceder y desean poner en marcha negocios con vocación de continuidad y a directivos al frente de empresas que han llegado, sin saber cómo muchas veces, a una etapa de marginalidad en el mercado.

Nos encontramos en pleno debate sobre la urgencia de incrementar la productividad en nuestras empresas, para que puedan ser más competitivas y nuestra economía vuelva a crecer. Los incrementos sostenibles en la productividad se logran con profesionales (empresarios y trabajadores) más motivados, mejor formados, conscientes de sus carencias y su maestría, consecuentes con su responsabilidad, interesados en innovar y en ser más competitivos.

En este contexto es cuando más sentido tiene hablar de emprender e innovar. Y lo hacemos apelando a la necesidad de combinar agallas y cerebro, de imponer nuestra esencia a los condicionantes del entorno, de ser más visionarios y menos soñadores, convirtiendo la innovación en una costumbre, actuando en equipo, haciendo aflorar lo mejor de cada uno de los profesionales de la empresa, siendo rigurosos en el procedimiento, recompensando el esfuerzo y la eficiencia y conscientes de medir y controlar el riesgo, con el objetivo final de tener empresas competitivas que crezcan, haciendo las cosas de forma distinta.

Los cuatro primeros capítulos del libro se centran en la persona, en la figura del empresario emprendedor, en la manera de hacer distintas las cosas para ser y estar mejor, dado que la innovación en la empresa necesita de la innovación en las actitudes de las personas. De la mano de Jaime, nuestro protagonista, abordaremos cambios en actitudes y comportamientos que pueden acercarnos más a la felicidad y realización como personas y profesionales y que pueden sentar las bases de una actitud positiva frente al cambio, una actitud proclive a la innovación en nuestras empresas.

Los dos capítulos siguientes nos acercan al concepto de innovación y su sentido en las pequeñas y medianas empresas. Nos presenta la innovación como algo cercano y accesible, como un elemento poderoso para salir de la marginalidad y dar brío e impulso a nuestros negocios, como una forma de hacer las cosas de manera distinta, para posicionarnos frente a la competencia y ser más competitivos.

El contenido de los capítulos siete y ocho se centra en la importancia de innovar en equipo, e introducen el modo en que nuestro protagonista —Jaime— impulsó la innovación como elemento transversal en su negocio, con una metodología de actuación al alcance de cualquier pequeña y mediana empresa y unos resultados evidentes.

El proceso seguido por Jaime en su empresa se introduce en las páginas que componen los dos capítulos finales del libro. En ellas se presenta brevemente el Taller de Alquimia®, su significado y formato, así como la necesidad de crear una atmósfera de trabajo adecuada que impulse

la innovación, desarrollando una política de incentivos apropiada, optando por un modelo y una estrategia de innovación concretos, creando adecuados sistemas de indicadores y de gestión de la innovación y desarrollando una aplicación que permita gestionar el proceso.

Jaime nos muestra cómo el derrotismo, la resignación y el esperar el golpe de suerte o que alguien lo arregle todo, no conducen a nada. Hemos de asumir nuestra responsabilidad y actuar, partiendo de un ejercicio de introspección para saber hacia dónde queremos ir y actuar de forma decidida para lograr llegar allí. Debemos lograr que nuestra esencia triunfe sobre los condicionantes del entorno, dejar por el camino muchas de las cosas que hasta el momento nos han orientado y confundido, definir lo que es para cada uno de nosotros el éxito y evitar perseguir metas absurdas.

La actualidad del mensaje de Jaime es notoria. Es absurdo recrearnos en las causas que nos trajeron hasta aquí (crisis, marginalidad, escasa productividad) y en buscar culpables, porque todos lo somos en parte. Dedicemos nuestros esfuerzos a trabajar por soluciones que nos han de llevar allí, a donde queremos ir, a ser lo que queremos ser. No olvidemos que tanto el soñador como el visionario son propietarios de un anhelo, pero el segundo lucha por conseguirlo, por convertirlo en realidad, mientras que el primero se limita a recrearse en su ensoñación mientras el tiempo frustra muchas de sus ilusiones. Una visión sin acción es una mera ensoñación.



1_Agallas y cerebro



En una plomiza tarde de invierno, Jaime se afanaba por escribir en una cuartilla, de forma precipitada e inconexa, las ideas que le venían a la cabeza a borbotones. Lo que anotaba tenía mucho que ver con su esencia y sus vivencias, pero no quería perder el estilo narrativo que se espera de alguien que ha de “dictar” una clase magistral. Se debatía entre el lenguaje cercano y sincero que pensaba que necesitaba para contar la historia de su vida empresarial y el formalismo que el acto requería.

No habían pasado ni dos horas desde que su buen amigo Eduardo le pidiera participar como ponente. Pero no se trataba de una ponencia cualquiera, era la clase magistral del acto de clausura de un máster que Eduardo dirigía en una prestigiosa escuela de negocios.

- *Pero Eduardo —dijo Jaime—, sabes de sobra que yo no estoy acostumbrado a los discursos académicos y que no me gustan demasiado.*
- *Que sí, hombre, que sí. Ya sé por dónde vas. Hemos hablado doscientas veces del tema. Sé que piensas que lo que impartimos en las aulas tiene poco que ver con la realidad. No será la primera vez que me dices que de la teoría a la práctica hay una gran distancia. Precisamente por eso quiero que escuchen a un hombre de acción. A un tío de empresa. Así no podrás quejarte de que no tienen contacto con la realidad, ¿no?*
- *Mira tío, eres un especialista en enredar. Te digo yo que acabas siendo Rector o te fichan en política... Si sé de sobra que te vas a salir con la tuya, porque como se te meta algo en la cabeza... Pero no creo que una charla de clausura vaya a cambiar nada en ese sentido. Además, sabes que mis críticas se refieren al sistema educativo en general y no a lo que estáis haciendo en la escuela de negocios.*
- *No tienes remedio. Vamos a dejar las cosas claras, Jaime. Primero: no se trata de una charlita, sino de un acto muy relevante para la Escuela, si no no te invitaría a ti y recurriría a cualquier otro; segundo:*

tú mismo reconoces que no estamos haciendo mal trabajo con los alumnos que, por otra parte, son muchos de ellos directivos y saben de qué va eso de la empresa; tercero: para hablar de emprender e innovar en una pyme, nadie mejor que tú. ¿Te doy más argumentos?

- *No, si ya te decía yo que te saldrías con la tuya y me acabarías enredando. Sabes que aceptaré, pero date cuenta que es para mí un compromiso difícil. Yo no soy un experto en innovación, simplemente intento innovar en mi modesto negocio y poco más.*
- *¡Venga hombre!, no me vengas con falsa modestia a mí. Sabes mejor que nadie lo que has hecho en tu negocio, lo has transformado radicalmente en poco más de cinco o seis años. Has aparecido en varios medios de comunicación como referente de innovación en la pyme. Te dieron, hace dos años, un premio a la pyme innovadora, ¿qué más experto quieres ser? Mira, te lo voy a poner fácil. Tienes dos meses por delante. Coge papel y boli y repasa tu historia en los últimos diez años. Revisa lo que has hecho con aquella anodina empresa que tú mismo reconoces que tenías. A medida que avances me dices si has innovado o no y si puedes contar, en primera persona, cómo se innova en la pyme. Si, dentro de un par de meses, no te ves capaz de ello, me lo dices y busco a otra persona, queda casi medio año y no me resultará difícil. Tú eres mi primer plato, pero te aseguro que puedo encontrar fácilmente un segundo o un tercero.*
- *¡Hombre!, muchas gracias por ser tu primera opción. Es todo un honor. Eres un crack. No hay forma de escapar de ti. Me sacaste pasta para financiar el máster, me colocaste a dos chicos en prácticas ahora me pones a trabajar para ti...*
- *Oye Jaime, desde que te conozco, y ya son años, has participado en un montón de ponencias y seminarios para otros y yo no he dicho nada. Ahora es mi turno y te ofrezco, además, un acto*

interesante para que te luzcas. No te hagas de rogar. Calla y ponte a pensar en el encargo. Más me va a costar a mí que, además de aguantarte, te tendré que invitar a una buena comida.

— *Ya sabía yo que me despacharías con una comida. No esperaba menos de ti. Venga no me des más la brasa que me pongo a ello. Ya te contaré, pero no lo veo claro.*

Jaime, consciente del empeño y esfuerzo que Eduardo había empleado en el máster, sintió una necesidad irrefrenable de tomar una cuartilla y escribir alguna de las primeras ideas que le rondaban por la cabeza. La responsabilidad le abrumaba, sentía cómo un sudor frío recorría su cuerpo. Lo que le había pedido Eduardo iba en serio y, aunque tenía tiempo para dar cumplida cuenta del encargo, necesitaba poner ya sus ideas en negro sobre blanco. Jaime se apresuró a escribir:

“Emprender es mi sino. Nací emprendedor y emprendedor moriré. Las agallas son mi guía y el cerebro su inestimable compañía. Ellas eligen el destino, él marca la ruta y me dirige en el camino.

Alguien dijo de mí que me muevo en la fina línea que separa la genialidad de la locura, porque la creatividad está reñida con el rigor. Desconoce, quien lo afirma, que el sentido común y la innovación conforman la esencia del idioma con el que dialogo con mi empresa, un diálogo sereno y sincero a la vez que realista y respondiendo al dictado de la cuenta de resultados. Un idioma universal y poliédrico, con tantas caras como circunstancias se dan en la empresa y que no encaja, por tanto, con normas rígidas y principios universales, pero que lo hace perfectamente con criterios de eficiencia.

Innovar es el territorio en el que encontrarme cara a cara con la idea para transformarla en realidad, siguiendo los dictados de una poderosa e irresistible llamada a la acción. Una llamada a la que sucumbimos los genuinos emprendedores, esos individuos que tomamos a las agallas por guía y el cerebro por compañía, en un viaje sin retorno hacia la libertad creadora, la autonomía profesional y el crecimiento personal”.

Innovar es encontrarse cara a cara con la idea, para transformarla en realidad, siguiendo los dictados de la llamada a la acción.

De pronto, se dio cuenta que, a pesar del boato del acto institucional, no debía recrearse literariamente, o caería en el error que tanto solía criticar, que lo valioso de su aportación en esa conferencia residiría en la transmisión sincera y sin ambages de su saber hacer, de lo que su capacidad autodidacta, su sentido común y la experiencia acumulada le permitían aconsejar.

Jaime era, a sus 54 años, un empresario curtido, que llevaba media vida al frente de su propio negocio y que, en los últimos años, había situado a su empresa como un referente por su capacidad de innovar. Eso motivó que Eduardo, además de la amistad y respeto que le profesaba, decidiese proponerle el reto. Todo un reto para Jaime que estaba poco acostumbrado al mundo académico, ya que era uno de esos *himsel self made man*¹ que Frederick Douglas y Benjamin Franklin conceptuaron en el siglo XIX y cuyo perfil abundaba tanto, hasta hace veinte o treinta años, en el modo de hacer empresa.

Respondía al arquetipo de alguien de origen humilde que, contra todo pronóstico, sale de una baja posición social heredada, asciende sin ninguna ayuda externa en la escala social y construye con esfuerzo, sobre una base moral sólida y una educación autodidacta, una nueva identidad para sí mismo.

Como verdadero representante del arquetipo de Douglass, no creyó nunca en la buena suerte. Solía decir que el éxito no es fruto únicamente de una oportunidad, que no se produce de forma espontánea, cuando la suerte y las circunstancias ambientales lo propician. El verdadero éxito nace de la suma de la oportunidad, la motivación, la acción y un considerable esfuerzo físico y mental.

El éxito no es fruto de la suerte. Nace de la unión de la oportunidad, la motivación, la acción y un considerable esfuerzo físico y mental.

¹ Hombre hecho a sí mismo.

En su camino, la necesidad hizo muchas veces de elemento catalizador e impulsor de sus avances empresariales. No solo la necesidad económica, sino la necesidad de sentirse realizado personal y profesionalmente, la necesidad de crear con autonomía, de emprender, de innovar y de obtener resultados del trabajo honesto, íntegro y constante.

De hecho, Jaime hacía gala de esta forma de ser y hacer. En su despacho tuvo enmarcada, durante muchos años, una cita del propio Douglass que decía:

“Las circunstancias favorables son contraproducentes para avanzar y salir adelante. La facilidad y el lujo conducen a la inactividad... La excelencia moral o intelectual, el trabajo honesto, fiel, constante y persistentemente perseguidos, es la mejor —si no la única— explicación del éxito... Toda la experiencia humana demuestra una y otra vez, que cualquier éxito que viene a través de la mezquindad, el engaño, el fraude y el deshonor, no es sino el vacío y sólo será un tormento para su poseedor.”

Esa cita y el modo en que Jaime era consecuente con ella, cobran hoy en día especial relevancia. Asistimos a un momento, seguramente histórico, en el que el mundo es consciente y sufre los grandes daños que la codicia y la especulación pueden hacer a una sociedad. Un momento en el que el adocenamiento burgués se ha impuesto al espíritu emprendedor; en el que se evalúa poco el esfuerzo, y los valores pierden terreno a pasos de gigante; en el que gran parte de los referentes sociales tienen mucho más que ver con la suerte, la vida fácil y la oportunidad que con el trabajo honesto, la motivación y la perseverancia.

Para Jaime, emprender tenía mucho de agallas, de arriesgar, de convertir una oportunidad en negocio. Pero no se resignaba, desde la perspectiva que dan los años, a que se confundiera al emprendedor con un loco, con un amante del riesgo, un tipo que se lanza a la piscina sin pensarlo, como en muchas ocasiones había sido categorizado por sus más allegados. Jaime fue siempre defensor de emprender con cabeza. Hasta en los momentos menos

dinámicos de su empresa él emprendía midiendo el riesgo, estudiando las consecuencias y preparando bien el viaje.

Cuando le pedían alguna intervención en seminarios para emprendedores, solía utilizar el paralelismo entre emprender e iniciar un viaje, haciendo patente que agallas y cerebro han de ir de la mano para emprender con éxito:

“Emprender es iniciar un viaje. Tu destino es la meta que quieres alcanzar. El mapa es la hoja de ruta, tu plan de negocio. En la maleta o mochila tienes que llevar el equipaje adecuado: cuando viajas llevas ropa, comida para el camino, productos de aseo, etc.; cuando emprendes llevas los recursos materiales, humanos, tecnológicos, económicos que necesitas y has de hacer buen uso de ellos. Al viajar pueden acompañarte amigos, familiares, conocidos; al emprender pueden hacerlo socios.

Si cuando viajas, preparas la ruta, te ocupas de la logística y haces acopio de las herramientas necesarias para disfrutar de una buena experiencia, cuando emprendes has de hacer lo mismo, pero de forma más profesional. Emprender no es un viaje cualquiera.”

Emprender es iniciar un viaje. Debemos elegir el destino, planificar la ruta, llevar el equipaje adecuado, hacer buen uso de él y rodearnos de buena compañía, para que el viaje se convierta en una buena experiencia.

En el viaje de emprender, Jaime era defensor de la necesidad del ser humano por imponer su esencia a las influencias del entorno y a lo innato. Siempre consideró que ni se nace emprendedor ni se forma a un emprendedor. Si de la esencia de la persona no forma parte el espíritu emprendedor nada puede hacerse desde fuera.

En este sentido, al hablar de sus orígenes, a Jaime, a pesar de no ser el uso en España, le gustaba utilizar

el término anglosajón “fui nacido”² (en lugar de nací en...). En una ocasión escribió:

“En el acontecimiento de mi nacimiento fui objeto pasivo y mi voluntad no concursó. Como tampoco tuve protagonismo alguno en aquello que me era innato y genético. Poco tuvo que ver mi voluntad con las influencias que recibí de mi entorno (familia, escuela, sociedad) en los primeros años de mi existencia, donde se dice que se forjan las bases de la personalidad del individuo, y en esas influencias que todos recibimos a diario de nuestro entorno.

Sin embargo, soy completo protagonista de aquello que constituye el tercer pilar de lo que soy: mi esencia, la base de mi identidad y autonomía. Es una valiosa y fundamental parte de lo que soy. Algo que yo he construido, en lo que creo y en lo que me veo realmente reflejado.”

Al emprender hemos de imponer nuestra esencia sobre las influencias del entorno y lo innato. No se nace emprendedor, ni se forma el espíritu emprendedor. O forma parte de nuestra esencia o no.

Figura 1.1. Los elementos componentes de lo que somos.



² “I was born”.

Los seres humanos somos producto de la suma de tres factores: lo innato, los condicionantes y nuestra esencia. Innato es aquello que llevamos en nuestros genes y que tiene que ver, entre otras cosas, con nuestro aspecto físico; los condicionantes del entorno son todas aquellas influencias que recibimos de nuestra familia, amigos, escuela y la sociedad en general, que influyen de forma determinante en la forma en que nos comportamos y pensamos; nuestra esencia es una parte pequeña pero fundamental de lo que somos: una identidad y autonomía únicas, que nos diferencia del resto de los mortales, y que son la auténtica base de nuestra propia personalidad.

Estos tres factores no son estancos, están interrelacionados, son complementarios y su composición da lugar a lo que somos. Cuanto mayor es el peso de la esencia más singular es una persona. La esencia es lo que verdaderamente nos hace únicos. En ella se concentran las mejores cualidades y los atributos que marcan la diferencia. La esencia es el elemento que sostiene nuestra capacidad para influir en el mundo y dejar huella, hacerlo diferente de cómo sería sin nosotros. Apelar a la esencia significa apelar a la individualidad. Y desarrollar nuestra individualidad no significa atentar contra lo colectivo, el conjunto, la sociedad. Es complementario y necesario.

De la esencia de Jaime formaban parte indisoluble dos elementos: el carácter emprendedor y la capacidad innovadora, y de ello se enorgullecía a menudo. Estas características de su "esencia" y el hecho de ser un hombre hecho a sí mismo a base de trabajo, visión y tesón, sentía que le legitimaba para contar lo que pretendía contar en su alocución a los alumnos del máster de la escuela de negocios. Eso le daba fuerza cuando en él pesaba la responsabilidad de no defraudar a un buen amigo y de transmitir algo de valor con sus palabras.

- *Oye Eduardo, llevo un par de semanas preparando a ratos mi intervención y creo que me he atascado. Empecé redactando la conferencia y me salía casi en verso. Cambié de idea y lo enfoqué hacia mis vivencias, pero no sé si tengo que remontarme a cuando empecé o me centro solo en los últimos años.*

- *Lo que has hecho en los últimos años no se explica sin conocer tus orígenes. Como te comenté, la idea es que cuentes cómo empezaste, lo emprendedor que eras al principio, cómo y por qué llegó un momento en que aquello perdió fuelle y tu posterior despegue, gracias a vuestra capacidad de innovar. Eso que tú mismo me dijiste de que sois muchos los que emprendéis pero pocos los que innováis, ¿sabes?*
- *No, si el tema lo tengo claro. Lo que no sabía era si remontarme al origen, pero veo que es necesario. Simplemente daré unas pinceladas, ¿te parece?*
- *Perfecto. Pero no te cortes, quiero que los chicos sepan el porqué de las cosas desde el origen de las decisiones y con sinceridad. Sé que te gusta hablar claro, que no te andas por las ramas y no quiero que te engañe lo protocolario del acto. Quiero que seas tú, ¿vale?*
- *Por eso no te preocupes. En todo caso te tendrás que preocupar por lo contrario. Ya sabes que me gusta hablar muy clarito. El riesgo que corres es que si en el público hay algún político o burócrata de esos del emprendimiento, no les haga mucha gracia alguna de las cosas que diga.*
- *Tranquilo. No me das miedo. En todo caso, diré que los organizadores no se hacen responsables de las opiniones del ponente y, además, ya sabes eso de “dueño de tus silencios, esclavo de tus palabras”, ¿no?*
- *Eres la leche. Tú sí que no me das miedo. Ya sabes cuál es mi canción preferida, ¿verdad?*
- *Asústame, anda.*
- *Esa de Buika que dice “yo creo en mí y en mi manera de decir lo que pienso... de sentir lo que siento... de pensar lo que digo”.*
- *Te va como anillo al dedo... Lo dicho, no te preocupes ni le des vueltas, di las cosas como son y las sientes.*

Fue después de esa conversación cuando Jaime decidió definitivamente evitar palabras grandilocuentes, romper las notas que había escrito inicialmente y centrarse en su esencia, fuera de influencias externas y encorsetamientos.

Mediaron muchas más conversaciones entre Eduardo y Jaime, que se intensificaron al final de la primavera, a medida que se aproximaba el día de la conferencia. Jaime centró su intervención en su propia experiencia y en las vivencias, aventuras y desventuras que compartía con otros colegas al frente de sus negocios, con quienes había tenido la fortuna de debatir largo y tendido sobre su día a día, con la intención de ilustrar con “casos” sus argumentos, algo muy propio, por otra parte, de las escuelas de negocio.



2_Esencia y entorno



Llegó el día de la clase magistral. Era uno de esos calurosos días de principios de julio en que el bochorno del ambiente hace que busquemos refugio en los lugares donde el aire acondicionado muestra generoso su refrescante función. Jaime y Eduardo habían quedado media hora antes del inicio del acto, en una cafetería cercana a la Escuela, para los últimos preparativos y evitar innecesarios riesgos de última hora.

- *Qué, ¿nervioso?, preguntó Eduardo.*
- *Digo yo. Te voy a matar. Que ganas de complicarme la vida.*
- *Deja de quejarte, que lo harás genial. Los chicos te lo van a agradecer.*
- *No, si ya no tiene remedio. Como dijo Julio César, al cruzar el Rubicón, ALEA IACTA EST³.*
- *Pues eso, como no tiene remedio, no le des más vueltas. Por cierto, que sepas que hay expectación y que la sala estará hasta la bandera. Ha confirmado todo hijo de vecino.*
- *Muy bien, así se hace, metiendo presión al ponente.*
- *Presión no, hombre. Te lo digo para que veas que tenía razón cuando te decía que la gente tenía ganas de oírte. Que tu experiencia es muy útil. Vamos, que tenías que estar aquí hoy.*
- *No si ya te dije yo que estaría, pero no por voluntad sino por tu cabezonería.*
- *Je, je, me conoces bien ¿eh? Anda vamos para allá que ya falta poco.*

Llegado el momento, Jaime comenzó su intervención narrando lo que, a su entender, diferenciaba claramente tres grandes etapas en su historia empresarial:

“A lo largo de muchos años al frente de mi propio negocio, he sido protagonista, en innumerables ocasiones, de una disputa entre el entorno y mi esencia, entre lo que se consideraba que era normal hacer (lo que te condiciona) y aquello que consideras que debes hacer.

Cuando empecé, hace treinta años, mi entorno me decía que debía buscar la seguridad, huir del riesgo.

³ La suerte está echada.

Sin embargo, mi esencia se inclinaba por emprender. Acabó triunfando la esencia. Creé un negocio que empezó como autoempleo y que tenía vocación de convertirse en empresa (como así sucedió). En aquella época, y como suele ser habitual cuando empiezas, había mucho de improvisación, que se compensaba con una enorme ilusión y mucho, mucho trabajo.

Con el tiempo descubrí que quienes emprendemos jóvenes, con independencia de que estemos mejor o peor formados, no tenemos la experiencia como gestores del día a día de un negocio. Aprendemos a base de errar y, cuando el negocio aguanta en pie, mejoramos con el tiempo —como el buen vino— o nos convertimos en vinagre, al frente de negocios insulsos.

Hace veinte años mi entorno me conducía hacia el “business as usual”, a hacer las cosas como siempre se habían hecho. En mi esencia, la innovación no jugaba el papel que debería. Acabó triunfando el entorno y mi negocio se convirtió en rutina, se hizo mediocre, se estancó y como emprendedor, me avinagré.

Un emprendedor, al frente de una empresa, tiene dos caminos: mejorar, como el buen vino, e imprimir brío a su negocio, o convertirse en vinagre, al frente de un negocio insulso y mediocre.

Como dicen que “mal de muchos consuelo de tontos”, fui durante tiempo un gran tonto y me reconforté viendo que alrededor a otros les pasaba lo mismo. Yo no era una excepción. Eran (y son) muchos los que emprenden, pero pocos los que innovan. Solemos hacer lo más difícil y luego nos dejamos llevar por el día a día, olvidamos nuestra avidez de cosas nuevas. Cuando caemos en la rutina, antesala de la mediocridad, imponemos nuestro criterio por la fuerza; asistimos perplejos a la rotación de profesionales cualificados en nuestras empresas sin entender por qué o, peor aún, permanecen en la empresa pero

desmotivados por completo; nos lamentamos con frecuencia de lo difícil que está el mercado; sentimos que el trabajo nos desborda y no hay tiempo para nada; confundimos el paternalismo con satisfacer las necesidades emocionales de los empleados como parte del valor que aporta una empresa hacia su gente; esperamos que, aun siendo mediocres, el tiempo lo arregle todo. Ese es el principio del fin de nuestros negocios. Gran parte de los emprendedores no somos muy buenos gestores. Aprendemos a serlo.

Sin embargo, de diez años a esta parte, he consolidado en mi esencia una propensión hacia emprender, que ha recuperado su brío, y he incorporado la innovación como elemento fundamental de esa esencia. Desde entonces, mi negocio abandonó la mediocridad y crece de forma sostenida, demostrando que una pyme no tiene por qué estar asociada a marginalidad o ser sinónimo de existencia sin pena ni gloria.

El autoempleo inicial es ahora una pequeña empresa en la que trabajamos 34 personas. No somos muchos, pero crecemos de forma discreta, constante y firme. Nos gusta trabajar enfocados en aquello que consideramos una vida buena (que no es lo mismo que una buena vida) haciendo compatible al máximo nuestra dimensión laboral y la familiar. Conciliando ambas necesidades del ser humano. Somos felices y esa es una seña de identidad de todos los que trabajamos en la empresa.

Desde que tuve claro que no se puede emprender bien sin innovar, que ambos elementos son parte de mi esencia y de la de mi negocio y que no me resignaría a pasar sin pena ni gloria por esta vida, mi felicidad crece, mi autonomía es mayor, el crecimiento personal y profesional es evidente, me preocupó de lo que debo, estoy centrado en esa pequeña parte de acciones que logran la mayoría de los resultados y soy mejor persona.

Pero lo mejor de todo es que, como todo promotor-fundador de un negocio, mi forma de ser y de hacer ha impregnado nuestra cultura de empresa. Somos un gran equipo que disfruta con su trabajo y que hace disfrutar a sus clientes. De ello pueden dar fe

todos y cada uno de los miembros de la empresa (algunos de ellos están hoy aquí) y cuantos clientes se dejan contagiar por nuestros valores.”

El inicio del discurso de Jaime acabaría desatando un debate intenso entre los asistentes a su conferencia. Cuando pasaron a ese momento de lo que ahora se llama networking, en el cóctel posterior al acto de clausura, los pequeños grupos que se crearon en torno a las mesas que atesoraban canapés, delicatessen varias y abundante vino del país, centraron el debate en la dificultad de imponer la esencia de la persona a los condicionantes del entorno y en cómo los usos y costumbres y el día a día hacen un gran daño a muchas empresas, incapaces de salir de la marginalidad.

Federico, un empresario local a punto de jubilarse, cuyos hijos habían tomado el relevo de la empresa familiar, conversaba con María, la directora académica del máster, acompañados por un par de atentos alumnos, sobre los condicionantes del entorno y su presión sobre nuestras decisiones:

- *Qué razón tiene Jaime, dijo María, cuando dice que nos dejamos condicionar demasiado por el entorno y que explotamos poco nuestra esencia como personas. Yo no soy empresaria, pero eso nos pasa diariamente a todos. Estamos más preocupados por los demás, por el qué dirán, por lo que se espera que hagamos, que por lo que queremos hacer.*
- *Sí, es cierto —apuntó Federico—, mira mi caso, yo era una persona obsesionada con el trabajo y por hacer las cosas como se habían hecho siempre en la empresa de mis padres. Mi mujer, Clara, que en paz descansa, lo sufrió y no paraba de decirme “Tienes la peor de las amantes que una esposa pueda padecer: la dichosa empresa”. Y tanto trabajar para poco más que sobrevivir. Sin vacaciones, casi sin descanso, todo el día preocupado. Ahora es todo distinto. Mira mis hijos.*
- *Claro, pero tú hiciste bien las cosas. Tus hijos tienen otra calidad de vida porque te preocupaste de*

que recibiesen una buena educación, para que se convirtieran en buenos empresarios y gestionasen el negocio familiar de forma profesional. Precisamente su capacidad de hacer las cosas distintas y mejor es lo que les permite una vida buena, como dice Jaime.

- *Sí, pero es posible ahora. Y porque ellos lo han querido. Mira cuántos colegas han cerrado, o han vendido, o los hijos se han cargado el negocio. Antes, con dieciséis años yo ya estaba en el taller. Hablar entonces de esencia, de innovación, de realización personal o cosas así no tenía sentido. Ahora tenemos más formación, más conocimiento y experiencia y hacemos las cosas de otro modo y, a juzgar por lo que veo en mi mundo, en el de la empresa, lo hacemos mejor.*
- *Sí, pero no ha sido tan fácil como pueda parecer. Las peleas que has tenido con los tuyos y las dificultades de tu sector no han sido una broma. Si tus padres no hubiesen emprendido, y tú no te hubieses hecho cargo de la empresa a su muerte, estaríamos hablando de otra cosa. A tus hijos les toca ahora mejorar lo bueno que vosotros hicisteis. Como dice Jaime, es hora de fabricar un buen vino.*
- *Está claro que mis hijos y yo teníamos (y creo que seguimos teniendo) ideas distintas y un modelo de negocio muy diferente. A lo mejor mi empresa, cuando la llevaba yo, era más marginal o anodina como dice Jaime, pero no nos faltaba para comer. Mis hijos son muy innovadores y muy lanzados, viven con un nivel de vida más holgado, pero también están asumiendo riesgos que a mí mismo me dan miedo.*
- *Son otros tiempos. Hay más competencia. Hoy en día si no haces las cosas de otro modo e innovas constantemente es difícil ni siquiera sobrevivir.*
- *Allá ellos. Cuando decidí retirarme —aunque no sé si más bien fueron ellos quienes me retiraron—, juré no meterme por medio y ahora sí que son ellos los responsables de su futuro. Yo ya tengo la vida resuelta y son otros los que deben pelear.*

Tanto la batalla interna entre la esencia y el entorno como la necesidad de emprender con cabeza y agallas dieron mucho juego para el debate. Son viejos y conocidos argumentos pero necesitamos que, de cuando en cuando, algún Jaime nos recuerde su trascendencia.

Jaime era crítico con el modo en que asumimos como lógicas y naturales en nuestra vida muchas cosas que no tienen porque serlo. En nuestra forma de pensar y actuar tienen gran fuerza principios integrados en la cotidianidad bien por tradición, por influencia de nuestro entorno cultural o social, o simplemente por no haberlos cuestionado nunca, por no haber pensado en una alternativa.

“Solemos dejar que el rumbo de nuestra vida personal sea marcado por otros. Eso de que Vicente va donde va la gente, o que dónde fueres haz lo que vieres, lo tenemos muy interiorizado. No solemos pensar en alternativas a lo que hace la mayoría. De hecho pensamos que hemos elegido libremente hacer muchas cosas que hacemos porque así lo hacen otros. En muchas ocasiones, el inicio de una innovación está precisamente en no dar por sentado que no existen más opciones. Solemos innovar, ser más creativos, cuando hay algo que nos aparta de golpe de lo cotidiano. Ferrer y Ponti⁴ lo expresan muy bien cuando apelan a la necesidad de plantear provocaciones creativas:

“Hasta que de pronto ocurre algo... Una interrupción. Una opción cancelada. Un suceso inesperado. Un cisne negro. Una provocación en nuestra cotidianidad. Y sin otra posibilidad, obligados por lo inesperado, nos paramos a repensar lo que hemos hecho hasta el momento. Se inicia un proceso creativo que puede conducirnos a algo nuevo. Una alternativa. Puede que incluso mejor que las opciones del pasado.

Una provocación creativa (una afirmación que niega otra que tengo asumida) formulada conscientemente puede ser el inicio de un interesante proceso de reflexión... es una negación de lo que considero asumido. Su finalidad: poner en funcionamiento

⁴Ferrer, J. M. y Ponti, F. (2010).

algunos procesos mentales para crear una solución nueva partiendo de presupuestos distintos a los habituales. Obligarnos a buscar alternativas. Acudir a nuestra capacidad de pensar lateralmente... apartarnos del recorrido normal del pensamiento para encontrar en el desvío soluciones creativas".

Cuando "damos cancha" a nuestra esencia y cuestionamos muchos de los condicionantes del entorno, cuando ponemos en duda mucho de lo que asumimos como normal y lógico, es cuando de verdad somos capaces de decidir quiénes somos y en qué nos gustaría convertirnos. Las decisiones y acciones emprendidas en esta línea nos permiten perfeccionar e incrementar lo mejor y diferente que hay en nosotros. Apelar a la esencia es apelar a lo auténtico de uno mismo, lo genuino y natural. Deshacerse de condicionantes. Dejar de fingir."

3_Chichibum, chichibum



Los profesionales del marketing lo saben bien. Toda persona, profesional, producto o marca tiene dos opciones: provocar indiferencia o levantar pasiones. La primera opción lleva a la marginalidad del negocio o del profesional. Cuando logras levantar pasiones, el mundo se polariza entre los que te quieren apasionadamente y los que te odian por sistema. Eso no tiene por qué ser malo si se gestiona bien.

Siempre habrá quien nos admire como empresarios y quien nos odie por serlo. Siempre habrá quien considere que uno es el mejor de los profesionales y quien se esfuerce por transmitir lo contrario. Debemos amar y mimar a los primeros e ignorar a los segundos. No olvidemos tampoco prestar atención a quienes realizan críticas constructivas. No hay que cometer el error de identificarles como detractores. No nos aman (aún), pero pueden llegar a hacerlo.

Por lo general, la gente se obsesiona con los odios manifiestos. Se empeña en combatir, inútilmente, las opiniones y actitudes de sus detractores. Eso es malo. La actitud inteligente es mimar a quien te ama, escuchar a quien te critica de forma constructiva e ignorar por completo a quien te detesta. Y esto es tan válido cuando hablamos de personas y profesionales como cuando lo hacemos de empresas, productos o marcas.

Provocar indiferencia conduce a la marginalidad. Debemos esforzarnos por levantar pasiones, mimar a quienes nos aman, escuchar a quienes nos critican de forma constructiva e ignorar por completo a los detractores.

En un contexto en que la inmensa mayoría de individuos está más pendiente de combatir a detractores que de mimar a sus defensores, en que es más habitual obsesionarse con la competencia y el vecino que centrarse en la esencia y mimar a los prescriptores, Jaime consideraba una enorme innovación hacer lo contrario. Se trataba de innovar en las actitudes, algo muy, muy

difícil. Seguramente la más difícil de todas las innovaciones posibles. Y así lo narró en su conferencia.

“No olvidaré aquel día en que mi nieta Lucía, que por aquel entonces era un comino, llegó a casa cantando una de esas pegadizas canciones infantiles, cuyo machacón estribillo decía: Chichibum, chichibum, yo sigo a mi tarea.

Desde entonces, al principio de forma inconsciente y ahora deliberada, me recito a mí mismo aquel “chichibum, chichibum, yo sigo a mi tarea” cada vez que escucho algún comentario negativo y malintencionado sobre mí, mi actividad empresarial o aquello y quienes me importan. Me concentro en lo que tengo entre manos, no pierdo el tiempo con preocupaciones innecesarias.

En una sociedad tan ocupada (yo diría que obsesionada) con lo que hace y piensa el vecino y “la gente” se pierde la perspectiva de lo importante. Te dejas en el camino las opiniones, sentimientos y emociones de las “personas” que de verdad importan. ¿Os parece poca innovación hacer lo contrario? Vosotros también podéis: hacedlo distinto en esto también. No os preocupéis sin necesidad, centraos en lo importante.

Lo importante es ese pequeño grupo de acciones que, como bien dice el método del 80/20 de Koch⁵, genera la mayor parte de las consecuencias positivas. Son innumerables las ocasiones en que comprobamos que una pequeña cantidad de nuestra energía y nuestro tiempo (20%) genera la mayoría de las grandes cosas de nuestra vida, de los momentos de felicidad y realización como personas (80%). Hay que deshacerse del lastre del 80% de cosas que hacemos y que tan sólo nos aportan el 20% de nuestras satisfacciones, buenos momentos y éxitos.

Son muy pocas cosas las que de verdad importan, tanto en la vida personal como en la laboral y empresarial. El resto es tan solo una pérdida de tiempo. Entre el 80% de cosas que debemos dejar de hacer están muchos de los condicionantes de nuestro entorno.

Seguir las enseñanzas de Koch y su método del 80/20 me ha resultado muy útil en la vida. Su ley

⁵ Koch, R. (2009).

del enfoque, que predica que “menos es más” es una verdad universal. Aplicada con cabeza y tesón puede suponer una verdadera revolución en el desarrollo personal y profesional de cualquier persona. La otra ley que sustenta el método 80/20, la ley de progreso, sostiene que podemos lograr “más con menos”, podemos mejorar las cosas de un modo considerable con menos esfuerzo. Es otra verdad que, en mi caso, resultó un poco más difícil descubrir, dado el sentido que para mí ha tenido toda la vida el trabajo duro y el sacrificio. Esa especie de concepto calvinista de que el trabajo duro y los problemas nos ayudan a progresar como personas estaba muy anclado a mi forma de ser y pensar. Inicialmente me parecía que lograr más con menos atentaba contra valores como el sacrificio y el trabajo duro. Nada más alejado de la realidad.

Hace mucho tiempo que era consciente de lo erróneo que era vivir para trabajar en lugar de trabajar para vivir y que estaba organizando pésimamente mi vida personal, laboral y social. Uno de los aspectos que más tiempo me quitaba, y que más minaba mi resistencia, era la sensación constante de estar preocupado por algo y de no tener tiempo suficiente para todo lo que quería hacer. Esta preocupación constante y la sensación de que el tiempo se me escapaba empezaron a desaparecer desde el momento en el que el “chichibum, chichibum” de mi nieta encontró en la aplicación del método 80/20 la herramienta que andaba buscando. Dice Koch:

“Preocuparse nunca es útil. Cuando nos damos cuenta de que nos estamos preocupando deberíamos de actuar en lugar de preocuparnos, o decidir que no vamos a actuar y no vamos a preocuparnos. Si podemos actuar para evitar un destino negativo o reducir las posibilidades de que suceda, y la acción vale la pena, entonces, debemos actuar y no preocuparnos. Si, por otra parte, no podemos controlar o influir en lo que va a suceder, entonces, la preocupación nos provocará angustia, pero no nos ayudará; en ese caso debemos no actuar y no preocuparnos”.

Estamos acostumbrados a pensar en el tiempo como un bien escaso que, como tal, hay que gestionar adecuadamente para que dé de sí lo que necesitamos. Es habitual que intentemos correr, ir más deprisa para lograr más tiempo, pero el resultado que obtenemos es el contrario: la sensación de que siempre llegamos tarde. La solución es sencilla, pero requiere ser innovadores en nuestra forma de actuar: debemos actuar menos por impulsos y reflexionar más, debemos deshacernos de lastre, de aquellas cosas que habitualmente hacemos y no son útiles, ni necesarias, ni nos aportan mucho.

Centrarse en la esencia, en lo importante, y deshacerse de lastre, de condicionantes, evitando preocuparse sin sentido, es el principio de una vida buena.

Cuando nos centramos en nuestra esencia, cuando somos auténticos, dejamos de actuar y fingir, dejamos de comportarnos como el entorno espera que hagamos. En lugar de dar prioridad al dinero y al éxito mal entendido, optamos por disfrutar viendo realizado nuestro proyecto y satisfecho el propósito de nuestra existencia.

Nuestro entorno y el ritmo de vida nos empujan a correr, a obtener cada vez más trabajando más: más éxito, más responsabilidades, más preocupaciones, más cargas, más obligaciones, un trabajo más interesante, más dinero, más posesiones, más horas de trabajo, más politíqueo... menos esencia. Esta actitud nos llena de dudas y merma nuestra confianza, oprime nuestras emociones y reduce nuestro nivel de autoestima y respeto por nosotros mismos.

Hace algunos años ocurrió una cosa que me hizo estar aún más seguro de la fuerza de estos argumentos: estaba en la antesala del despacho de un cliente, esperando que diera comienzo nuestra reunión, cuando, paseando la mirada por la estancia, reparé en una cuartilla pegada al costado de un armario de archivo.

El estado del papel, amarillento y raído, me hizo pensar que llevaba allí bastante tiempo, probablemente lo fijó al armario el antecesor de mi cliente, o aquella vieja y amable secretaria que conocí hará unos quince años y que se jubiló tiempo atrás.

El texto fotocopiado que aparecía firmado como "anónimo" (y que me permito versionar libremente), decía algo así como:

"Alguien vino a contarme algo. Mostraba urgencia. Afirmaba que sería de mi interés. Le dije que, antes de contármelo, debía someterlo a tres pruebas (o filtros), en forma de preguntas: ¿estás seguro de que lo que vas a contarme es absolutamente cierto?; lo que te dispones a decirme ¿es bueno para alguien?; ¿es necesario hacerme saber lo que tanto te inquieta? Ante su silencio, le dije entonces: si no es verdadero, bueno y necesario es mejor enterrarlo en el olvido".

La enseñanza que encierra ese texto es, esencialmente, la misma que la del "chichibum, chichibum" de mi nieta Lucía o que la base del método 80/20 de Koch. La obsesión desesperada por acumular riqueza, por consumir de forma ostentosa, por impresionar a los demás, por ser aceptados y valorados por lo que tenemos nos confunde. La competición en esta carrera sin fin, la envidia destructora, la opresión de este entorno nos agota y nos aleja de la esencia, de lo que son nuestras necesidades y deseos reales. Koch lo expresa magistralmente cuando dice que:

"En el éxito, como en todo lo demás, menos es más. La calidad se valora más que la cantidad, dar es más satisfactorio que consumir, contar con suficiente tiempo supera a tener muchos bienes, la serenidad es mejor que la lucha y el amor que uno da genera el amor que recibe. En el fondo, lo que todos queremos es disponer de abundante tiempo, seguridad, afecto, paz, tranquilidad, conciencia espiritual, confianza en uno mismo y la sensación de que estamos expresándonos y que creamos cosas

de gran valor para otras personas. El verdadero éxito es poder pasar el tiempo del modo que nos gusta, sacando partido de nuestro talento único, siendo personas valiosas para las personas que valoramos y siendo queridos.

Por lo tanto, hay que dejar claro qué es lo que significa el éxito para cada uno y tratar de conseguir eso, no la definición del mundo de lo que es éxito, un concepto de segunda mano en el que todo el mundo asegura creer, pero que, en realidad, nadie experimenta y disfruta”.

Nada más innovador que cambiar nuestra actitud en la vida y frente al trabajo. Hacedlo distinto. Probad. Seguro que el resultado os satisface. Pero, ojo, se trata de un trabajo a largo plazo. No esperéis resultados inmediatos.”

El éxito es lo que para ti sea, no la definición que el mundo da de él. Si te centras en lo que para ti es el éxito y no te dejas arrastrar por lo que es para los demás, podrás alcanzarlo y ser feliz.

Estas palabras de Jaime removieron en su silla a más de uno. En el ambiente se respiraba sintonía con lo que el conferenciante expresaba a la vez que desasosiego e impotencia en la mayoría, salpicado con alguna que otra cara de incredulidad.

- *Creo que tiene usted mucha razón en lo que dice —interpeló a Jaime uno de los miembros del público—, pero me parece teórico y utópico. No creo que sea posible cambiar tan radicalmente nuestra forma de ser y actuar sin ser expulsados del sistema o marcados como “raros” en la sociedad.*
- *¿Te parezco un tipo raro? —contestó Jaime—. Yo lo he hecho, y te aseguro que es posible. Para empezar no confundas la forma de ser con la forma de actuar. Tu forma de ser es tu esencia. Tu forma*

de actuar es la que condiciona el entorno. Lo que tienes que cambiar es tu forma de actuar para dar salida a tu forma de ser. Y te aseguro que no se trata de hacer nada estrambótico, que la sociedad pueda sancionar. Se trata de estar a gusto con lo que somos en esencia, despojarnos de los condicionantes negativos y aprovechar los positivos.

- *Vale, muy bonito. Y ¿cómo se hace?, ¿cuál es el secreto?*
- *Pues tan sencillo como quieras. Hay que empezar por autoanalizarnos, conocernos, y determinar qué queremos ser y qué queremos hacer en la vida. Después, como ocurre cuando creamos una empresa, diseñar nuestra hoja de ruta e ir acometiendo acciones una tras otra, analizando nuestros avances y reforzándonos en el proceso de superación de etapas. Ni más ni menos. Eso sí, el plan debe contemplar tanto nuestra esencia como personas, como lo que para nosotros es un trabajo que importa, lo que consideramos que es el éxito, las relaciones personales, el dinero y, en definitiva, todo aquello que forma parte de lo que antes llamaba una vida buena y sencilla.*
- *Bueno, ahora lo tengo más claro, pero no sé por dónde empezar.*
- *Pues por el principio, por conocerte mejor y establecer tu meta en la vida. Es una tarea, cuando menos, interesante y un auténtico reto. Cuando seas capaz de ello y, luego, diseñes tu plan de acción para llegar a esa meta, te irás reafirmando poco a poco a medida que superes etapas. Suerte.*

4_Visionario vs. soñador



Una fría mañana de enero, poco después de que Eduardo le encargase dictar la conferencia, conducía Jaime su coche camino del trabajo. Regresaba de una tensa reunión con un cliente. Sintonizó en la radio una tertulia. En ese momento, un tertuliano afirmaba que había diversos estudios que sugerían que ocho de cada diez profesionales se sentían insatisfechos en su trabajo. Después de la reunión que acababa de mantener, y recordando los inverosímiles argumentos esgrimidos por su cliente, no pudo evitar exclamar:

“No me extraña, ¿si tienen que trabajar con cafres como éste!”

Por un momento Jaime se sintió extrañamente identificado con aquella insatisfecha mayoría, —ni más ni menos que ocho de cada diez—, dato que no pudo evitar fijar en su memoria.

El caso es que el tema de debate en la tertulia radiofónica captó su interés. Algo poco habitual en Jaime, para quien muchas veces la radio en el coche era más bien un ruido de fondo, que no lograba distraerle de sus pensamientos.

Los tertulianos, expertos en la materia, decían que quienes trabajan por cuenta ajena suelen argumentar, como fundamento de su insatisfacción, que no ganan lo suficiente, que su cometido es tedioso, que no están “cómodos” con su trabajo, que están hartos de sus jefes o que su esfuerzo y dedicación no son valorados en su justa medida, entre otros motivos.

En el caso de aquellos otros profesionales que han optado por el trabajo por cuenta propia y un día decidieron emprender, los argumentos —según afirmaban los tertulianos del programa— tenían que ver con el sentimiento de que trabajan demasiadas horas, que no tienen en quién delegar, que cuesta encontrar trabajadores responsables, que para obtener mejores resultados económicos lo que hacen es endeudarse cada vez más, que tienen poco tiempo para la familia, etc.

Sean esos u otros los motivos concretos, lo que llamó especialmente la atención de Jaime fue la enorme insatisfacción en el trabajo que experimentaba toda esa

gente. Parece ser que la insatisfacción laboral es algo recurrente y demasiado habitual en nuestra sociedad. Fue entonces cuando Jaime cayó en la cuenta de que si la insatisfacción era la norma, si era la característica definitoria del sentimiento del 80% de los profesionales, algo habría hecho él de forma distinta para formar parte de la privilegiada minoría de los satisfechos. Porque, aunque no pudo evitar sentirse por un momento identificado con “el club de los insatisfechos”, pensando en su anterior reunión, lo cierto es que Jaime se consideraba fundamentalmente satisfecho con su trabajo y feliz con su vida.

Como no podía ser de otro modo, eran muchos los días a lo largo del año en que Jaime sentía que las cosas no iban todo lo bien que desearía, días en los que una discusión absurda con un cliente —como era el caso de hoy— o un problema con un trabajador, un retraso en un pedido o una falta de liquidez puntual, lograban preocuparle lo suficiente como para quitarle el sueño o hacer que dedicase un esfuerzo adicional a lo previsto para reconducir la situación. Pero eso formaba parte, a juicio de Jaime, del día a día de cualquier profesional. Dificultades puntuales que, bien gestionadas, no son problemas trascendentales para nadie.

Las dificultades, bien gestionadas, no son problemas trascendentales para nadie. La visualización de los deseos y el actuar, de forma consecuente, para lograrlos, hacen que las dificultades sean pequeños escollos fácilmente superables.

Por un momento, esta reflexión hizo a Jaime volver al tema que resultaba recurrente para él en las últimas semanas: la conferencia que debía pronunciar en la escuela de negocios. Cayó en la cuenta de que su forma distinta de hacer las cosas, y motivo de satisfacción con su trabajo, tenía mucho que ver con aquel momento, hacía unos doce años, en que decidió dejar de ser un soñador y convertirse en visionario. A ello se refirió también en su discurso.

“El emprendedor es un ser creativo que da cancha al mundo que existe en su mente. Esa persona que aparcia por un momento los condicionantes del mundo real y hace que afloren elementos de su esencia como el pensar, crear, imaginar, y disfruta con ello convirtiéndolo en realidad.

Son las ideas y la pasión las que transforman el entorno. En el mundo de los emprendedores el sudor y el sacrificio son importantes, pero precisan de creatividad, perspicacia, inspiración, originalidad, iniciativa, ingenio transformados en realidad.

Estoy convencido de que la mayoría de quienes nos sentimos satisfechos con nuestro trabajo es porque hemos experimentado, de un modo u otro, en mayor o menor medida, la fuerza que nos da la visualización de nuestros deseos. Un soñador es aquel que se limita a soñar y a desear que algo ocurra sin más. Un visionario es aquel capaz de establecer una meta, identificar la mejor ruta y actuar para lograr que el sueño se convierta en realidad.

Mientras os cuento esto, no puedo evitar recordar a mi buen amigo y coach Sergio, quien hace años se empeñó denodadamente en hacerme trazar mi “visión” del negocio y la vida, cuando yo era incapaz de pasar de unas líneas, eso sí sinceramente narradas, que no dejaban de ser una mera declaración de buenas intenciones.

Y ahí está la clave —vista con la perspectiva de quien ha logrado hallarla—: pasar del análisis a la acción, de localizar tu meta y trazar tu visión, a dar los primeros pasos en la ruta necesaria para llegar a ella. Comenzar a actuar. La acción te demanda más acción. Los resultados positivos en tus acciones te animan a emprender otras. Y si eres una persona perseverante y optimista, eso no tiene fin.

Hasta que, finalmente, llegas al “menos es más” y “más con menos”. El Shangri-La⁶. El paraíso ansiado. Aquel lugar donde nace tu felicidad y te sientes satisfecho. Ese lugar eres tú mismo. Tú y los tuyos. Tú y lo que te hace feliz. No está en ninguna parte en concreto y en todas a la vez. No depende de nada en concreto pero sí de todo a la vez: se llega a él innovando y se

⁶El lugar del Himalaya que, en la novela de James Hilton, nos seduce con paisajes maravillosos y un tiempo que parece detenerse, en un ambiente de paz y frescura.

innova cuando se toman decisiones y se llevan a cabo acciones, cuando nuestro yo visionario se impone a nuestro yo soñador, cuando el optimista satisfecho entierra al pesimista insatisfecho.”

Una visión clara de lo que queremos ser y hacer, tomando decisiones consecuentes con esa visión y actuando en pos de nuestros sueños, nos lleva al éxito en la misión. Soñar sin actuar no nos lleva a nada.

En el contexto actual, en que la crisis y sus consecuencias parece que nos atenazan, es cuando mayor importancia cobra la capacidad de actuar como visionario, ser capaces de elegir un destino, trazar el camino y actuar de forma decidida para lograrlo.

Si dejamos que el yo soñador que espera la oportunidad que nunca llega, el golpe de suerte, se imponga al yo visionario, no saldremos nunca de la deprimente espiral del desasosiego resignado.

El buen emprendedor es un visionario satisfecho. El mal emprendedor es un soñador resignado.

La importancia de la visión es un clásico de la gestión empresarial. La relación emprendedor-visionario está presente en gran parte de los libros y aportaciones sobre emprendeduría. Muchos autores han estudiado la influencia de las personalidades emprendedora-directiva-técnica de los individuos en el éxito a la hora de emprender. Uno de esos autores es Michael Gerber, a quien Jaime hizo referencia en su alocución.

“El emprendedor —dijo Jaime— es un tipo visionario, sin duda, pero no es una especie de superhombre que triunfa sobre cualquier adversidad y supera todos los obstáculos. Gran parte de la literatura en torno a los grandes hombres de negocios ha generado un falso estereotipo, al que contribuyen aquellos empresarios

que nos cuentan sus logros y ocultan sus fracasos. Yo fracasé al frente de mi negocio. Es bueno reconocerlo. Permití que se estancara, que se convirtiese en un negocio marginal y a punto estuvo de sucumbir. Durante unos años permití que la parte técnica de mi personalidad ganase terreno a mi personalidad emprendedora, mientras el directivo que hay en mí se frotaba las manos. Afortunadamente fui capaz de dar una oportunidad a la innovación, recobré mi espíritu emprendedor y logré definir una visión que me ha permitido llegar hasta donde estoy.

Hay un clásico de la literatura sobre emprendeduría, el Mito del Emprendedor, de Gerber⁷. Buscando una explicación al porqué el 96% de los negocios nuevos sucumben antes de alcanzar sus primeros diez años de vida, Gerber nos dice que existe el estereotipo de que los negocios son iniciados por grandes emprendedores, que nunca se rinden en su afán por triunfar y hacer todo lo posible —salvando cualquier obstáculo— por alcanzar el éxito. La realidad tiene poco que ver con ese mito. La gran mayoría de personas que inician un negocio son técnicos que trabajan para otras personas y que, llegado un momento, consideran que saben más que sus propios jefes, no entienden qué hacen trabajando para otro y anhelan sentir libertad e independencia en su trabajo. Es entonces, cuando la opción de crear un negocio propio cobra fuerza.

Ignoran esos emprendedores en potencia que el conocimiento técnico no es suficiente para alcanzar el éxito en su empeño. Iniciar y administrar un negocio es mucho más que dominar un oficio, por mucha maestría que se tenga en el mismo. Como dice Gerber:

“Sin el directivo no existiría negocio ni sociedad. Sin el emprendedor no existiría innovación. La tensión entre la visión del emprendedor y el pragmatismo del directivo es lo que genera la síntesis a partir de la que aparecen los grandes trabajos... El técnico es la espina dorsal de cualquier tradición cultural. Si él no hace las cosas nadie las hará... Todos tenemos algo de emprendedor, de directivo y de técnico. Y si estas partes estuviesen perfectamente

⁷ Gerber, M. (1997).

equilibradas, estaríamos describiendo una persona absolutamente competente... Desafortunadamente, nuestra experiencia demuestra que pocas personas que acometen empresas están dotadas de este tipo de equilibrio. Normalmente el típico propietario de un pequeño negocio tiene tan sólo un 10% de emprendedor, un 20% de directivo y un 70% de técnico”.

Un ejemplo clásico de la relación entre lo que uno desea y lo que va a suceder (la visión) es el que mi buen amigo y coach Sergio me contaba, cuando empezaba a hablarme de estos temas, sobre el estudio que realizó la Universidad de Yale entre los egresados de la promoción de 1953. Resulta que, veinte años después de licenciarse, el 3% de ellos —precisamente aquellos que habían sido capaces de poner por escrito unos claros objetivos de futuro— eran los más solventes y (al parecer) felices del grupo.

Figura 4.1. Las tres personalidades del individuo en la empresa.



Y es que, como señala Kawasaki, "ser emprendedor es un estado mental". Si vuestras entrañas no os empujan a emprender, convencidos por completo de que esa es la opción y no otra; si el deseo de crear, convertir, mejorar, desarrollar, inventar, innovar, perseguir y hacer realidad una visión no está presente, es mejor que os lo penséis dos veces.

Si deseáis emprender, intentad equilibrar las tres personalidades que, en mayor o menor grado de desarrollo, hay en vosotros. La más desarrollada y abundante es la técnica, la más difícil de hallar es la emprendedora, por eso insisto tanto en la importancia de ser visionario."

5_Hazlo
distinto



Se habla con cierta frecuencia de una resistencia innata del ser humano al cambio. Jaime se había resistido durante años, de forma inconsciente, al cambio que debía experimentar su empresa. Esa resistencia, sin duda cierta, más que innata es fruto de los condicionantes del entorno. Los individuos en sociedad tomamos decisiones condicionadas por nuestras expectativas y referentes. Las sociedades aversas al riesgo “amamantan” individuos carentes de espíritu emprendedor. La ausencia de referentes empresariales condicionan también una baja propensión a emprender.

En un entorno en el que se permite pero se desalienta emprender, en el que se busca y ensalza la comodidad del burgués adocenado que describe Peters⁸, siempre hay personas que hacen alarde de imaginación y esfuerzo para identificar una oportunidad y transformarla en realidad empresarial, en negocio. Jaime era uno de ellos. Estuvo a punto de sucumbir en el terreno empresarial. Estuvo a punto de dejar que su negocio fuese mediocre y que desapareciese un día, sin dejar huella, sin hacer nada por ello. Sin embargo, encontró en su espíritu emprendedor y en el esfuerzo por innovar el revulsivo que necesitaba y así lo contó en su conferencia.

“Tengo claro y no niego —dijo Jaime en su alocución— que emprender ya entraña en sí mismo un mérito. Pero de nada sirve si no se hace con bases sólidas, si la vocación de continuidad no se ve correspondida con el esfuerzo por hacer las cosas de forma distinta y mejor cada día. Si las agallas no van acompañadas del cerebro. Lo habitual es que emprendamos sobre cimientos de barro. El elevadísimo índice de fracaso de una iniciativa empresarial en los primeros años de vida lo atestigua. Las bases de las que partimos no suelen ser buenas.

Son muchos, y profusamente estudiados, los factores que influyen en el fracaso de las iniciativas empresariales, pero sin duda la necesidad urgente de crear una empresa y el lanzarse sin reflexionar lo debido, están en la raíz de muchos fracasos. En el otro lado de la balanza están esos otros individuos que sucumben a la parálisis por el análisis de forma que no emprenden

⁸Peters, T. (2005).

nunca, olvidando que, como dijo Kawasaki, “la esencia del espíritu emprendedor es actuar, no aprender a hacerlo”⁹. Ambos extremos son malos. En el punto medio está la virtud: reflexionar lo justo, planificar lo necesario y actuar de forma decidida, guiados por una clara visión. Se puede ser audaz sin necesidad de precipitarse. Se puede ser creativo y riguroso a la vez. Se puede emprender e innovar sin arriesgar demasiado, cuando menos, midiendo el riesgo.

Crear una empresa requiere un proceso, pasar por distintas fases y cumplir un calendario. Y ello no va reñido con la iniciativa, la agilidad y la acción. Al emprender, debemos reflexionar lo justo, planificar lo necesario y actuar de forma decidida, guiados por una clara visión.

Son muchos los que emprenden, en comparación con los que innovan. En la fase inicial, cuando se crean empresas, es muy habitual emprender negocios que rápido se convierten en mediocres (de forma inconsciente casi siempre) en sectores o actividades en que existe “saturación de oferta” en el mercado e innovando muy poco.

Pero más grave quizá es, una vez creada la empresa, caer en la monotonía y mantener a flote un negocio marginal que apenas permite la supervivencia de sus propietarios y pagar (si es el caso) alguna nómina, al margen de cualquier innovación.

Crear una empresa no es el final, sino el inicio de la aventura empresarial. La constitución efectiva de una empresa da por concluida la fase prenatal y marca el punto de partida de fase posnatal, esa en la que hemos de estar atentos al crecimiento y desarrollo de la criatura, esa en la que la innovación juega un papel crucial.

Una vez creada la empresa, en la fase posnatal “empieza a haber algún minuto para pensar en el futuro y es cuestión de aprovecharlo para conseguir que la primera célula se desarrolle. En la fase posnatal prácticamente

⁹ Kawasaki, G. (2006).

todas las empresas son aún marginales y dependiendo de lo que se haga en esa fase se conseguirá salir de la marginalidad y alcanzar el desarrollo”¹⁰.

Esta fase es el momento para tomar conciencia de lo que es la innovación y lo que representa en la transformación de un negocio marginal y mediocre en una empresa con crecimiento y potencial. En la fase prenatal, cuando decidimos crear un negocio y nos lanzamos a ello, lo fundamental es que nuestro negocio tenga sentido. Una vez logrado eso, lo fundamental es que nuestro negocio siga teniendo sentido y, por tanto, que innovar se convierta en un valor esencial y elemento determinante de nuestra característica única de venta.

Quando se crean, casi todas las empresas son aún marginales. En el momento inmediatamente posterior es cuando se sientan las bases para salir de la marginalidad y alcanzar el desarrollo.

Es cierto que nuestro entorno no es favorable a emprender, que la familia, el sistema educativo y la sociedad en general nos inculcan la aversión al riesgo y cercenan, en buena medida, las inquietudes emprendedoras. Pero no es menos cierto que muchas instituciones y personajes animan a emprender de forma poco profesional.

Y no soy yo el único que lo dice, es algo reconocido y muchas veces debatido, que el propio profesor Nueno, del IESE, —que de esto sabe mucho—, identifica cuando dice que:

“El entorno del nacimiento de la empresa cuenta con una riqueza extraordinaria de personajes e instituciones: viveros o incubadoras, profesionales del capital riesgo o del capital semilla, parques tecnológicos, centros de creación de empresas, programas públicos de creación de empresas, ventanillas únicas, que a veces permiten a muchos que no son capaces de crear empresas vivir a costa de quienes se deciden a hacerlo.”

¹⁰Nueno, P. (2009).

Muchos emprendedores pueden hoy dar fe de ello. No era ese el caso de Jaime, quien se lanzó a crear una empresa sin saber lo que era un plan de negocio, quien nunca hizo uso de esos recursos para emprender.

“El caso es que, aun siendo cierto que buena parte de los recursos al servicio de quienes emprenden son útiles y que existen unos cuantos profesionales comprometidos, que realizan una gran labor en el apoyo a los emprendedores, no menos cierto es que existen muchos asesores y orientadores de emprendedores, así como muchos recursos mal orientados que, de forma muchas veces inconsciente, contribuyen a formar malos emprendedores, abocados al fracaso o a impulsar y mantener negocios marginales, carentes de innovación. No se presta a la innovación la atención que requiere.”

Los recursos públicos destinados al apoyo a emprendedores necesitan de una mayor orientación al mantenimiento de las empresas, y su transformación de negocios marginales en negocios con potencial y futuro.

Las referencias de Jaime a los recursos orientados hacia el apoyo a los emprendedores fueron profusamente debatidas en el cóctel posterior a su conferencia. Entre los asistentes había responsables de programas de apoyo al emprendedor a quienes no hicieron mucha gracia sus palabras al respecto.

— *No estoy de acuerdo con usted —dijo uno de ellos, dirigiéndose a Jaime— cuando dice que existen muchos recursos de apoyo a los emprendedores mal orientados y que formamos malos emprendedores. En nuestra unidad de asesoramiento y capacitación de emprendedores hemos creado el año pasado 52 empresas y hemos formado a noventa emprendedores en materias relacionadas con la gestión empresarial, con mucho éxito.*

- *Permítame decirle, con todo respeto, que habrán creado 52 empresas sus promotores, ¿no? Ustedes, en todo caso, les habrán ayudado u orientado para que lo hagan lo mejor posible.*
- *Bueno, ya me entiende, me refiero a que no es número pequeño para una ciudad como la nuestra.*
- *A lo que me refería en mi intervención es precisamente a eso, a que tienen ustedes la manía de apuntarse tantos en forma de número y que lo importante no es la cantidad sino la calidad. ¿Presumirían ustedes de haber "creado" diez empresas en lugar de 52?, ¿y si le dijeran que las diez serían empresas exitosas veinte años después?, ¿de qué sirve impulsar la creación de 52 empresas mediocres, de las cuales sobrevivirán diez o quince dentro de tres o cuatro años?*
- *Y ¿cómo se hace eso?, ¿cómo se garantiza su supervivencia?, ¿lo sabe usted?*
- *Bien sabe usted que no existe fórmula mágica ninguna, pero sí que muchos de los emprendedores comienzan estos programas con dudas y que salen de ellos con más dudas si cabe. De nada sirve contar a la gente qué fórmulas jurídicas pueden adoptar sus negocios, qué trámites son necesarios, qué ayudas o subvenciones tienen a su alcance, etc. si no partimos de que sean capaces de trazar una visión concreta y no les ayudamos a trazar su hoja de ruta, su plan de negocio, de forma profesional y realista.*
- *Pero eso ya lo hacemos. Tenemos técnicos que les ayudan a crear su plan de empresa.*
- *¿Cuántos de esos técnicos han creado una empresa?, ¿cuántos de ellos han elaborado un plan de empresa de verdad (no siguiendo un manual)?, ¿cuántos son conscientes de la importancia de dedicar tiempo a tener claro lo que se quiere hacer, antes de lanzarse a recoger datos?, ¿cuántos saben dónde encontrar buenos datos?, ¿cuántos saben interpretar esos datos?, ¿qué hacen ustedes por los emprendedores una vez que han creado el negocio?*

- *Nuestros chicos son buenos profesionales y conocen su trabajo.*
- *Sí. No lo dudo, pero no ha respondido usted a mis preguntas.*
- *Nosotros estamos para ayudarles a crear la empresa, no para dirigirla por ellos. Una vez que la crean ellos son los responsables de mantenerla a flote. Luego les acompañamos en su capacitación, les formamos para ser mejores empresarios.*
- *Y volvemos a las mismas, ¿cuántas de esas horas de capacitación que afirma usted que llevan a cabo están centradas en fomentar la innovación?, ¿cuántas de las empresas que ayudan a crear son marginales?, ¿cuánto tiempo dedican a que los emprendedores definan la característica única de venta de su negocio?, ¿cuántas veces insisten en la visión, misión y valores de la empresa?, ¿cómo es posible que la mayoría no tengan claro qué hacen y hacia dónde se dirigen varios años después?*
- *Creo que esta conversación no nos llevará a ninguna parte. Veo que tenemos puntos de vista radicalmente distintos.*
- *No cabe duda de ello. Pero no se tome esto como una crítica a lo que hacen. Seguro que lo hacen lo mejor que pueden (o saben). Tómela como una crítica constructiva y mejore lo que tienen entre manos. Ya que se han decidido a apoyar a emprendedores con fondos públicos, háganlo bien. El profesor Bueno, al que antes cité, lo hace en el ámbito de una reputada escuela de negocios. Pericles en Valnalón, y otros muchos como él, lo hacen en el ámbito de programas públicos. Y su nivel de éxito es superior a la media. Algo harán diferente.*
- *Tomo nota. Seguiremos hablando del tema.*

Las palabras de Jaime y el debate suscitado no son nuevos. Son demasiadas las veces que nos cuestionamos la eficacia de gran cantidad de recursos erróneamente orientados y gestionados en la esfera de lo público.

Existe consenso en afirmar que la figura del emprendedor es un factor clave para la economía de un país. La creación de empresas se ha convertido en un instrumento importante de las políticas activas encaminadas a lograr el desarrollo económico de un país o región. Por ello, ahora más que nunca, es crucial apostar por los emprendedores y la innovación.

Si bien es cierto que los gobiernos están potenciando esta política de creación de empresas como forma de lograr el desarrollo económico, no menos cierto es que queda mucho camino por recorrer y que no se incide lo suficiente en la importancia no sólo de la creación de empresas, sino (y sobre todo) en su mantenimiento en el tiempo haciendo uso de la innovación como herramienta fundamental para ello.

Para impulsar la creación de empresas y potenciar el espíritu emprendedor es fundamental favorecer un cambio cultural en el conjunto de la sociedad. Los expertos suelen hacer responsables de este cambio a instituciones como la Universidad —por su papel en el fomento de actitudes emprendedoras entre los estudiantes— o al Estado —en calidad de promotor de la economía y la orientación profesional—, sin embargo la acción de estos agentes es insuficiente sin la implicación de la familia —que valore el autoempleo como una salida laboral y proyección personal y social de sus hijos— y de los empresarios (actuales y futuros) —que valoren la importancia de la innovación en todas las fases, procesos y departamentos de sus empresas—.

El reto es crear más pero, sobre todo, mejores empresas. Debemos crear empresas con un horizonte de largo plazo, lograr aumentar la esperanza de vida de los proyectos empresariales. Por eso, cuando Eduardo o algún otro de esos profesionales comprometidos con el emprendimiento y la innovación invitaban a Jaime a dar una conferencia o colaborar en alguna actuación para impulsar la creación de empresas, solía decir, como hizo ese día en su discurso:

“¿Sabéis cual es el secreto? El secreto es simple: hazlo distinto. No recuerdo quién dijo que el innovador desarrolla ideas y el emprendedor las

lleva a la práctica. Seguramente tenga su parte de razón, pero no es en modo alguno incompatible lo uno con lo otro. Es más, el verdadero y buen emprendedor es un innovador nato. El emprendedor que se olvida de innovar sucumbe.

Hacerlo distinto significa buscar la forma de huir del modo habitual de hacer las cosas. Hacerlo distinto es pensar en grande. Hacerlo distinto es, por supuesto, arriesgar y huir de la marginalidad. Sentar las bases del crecimiento, del éxito."

Apelaba así Jaime a la esencia de la innovación, la que Schumpeter definió como "cualquier forma de hacer las cosas de modo distinto en el reino de la vida económica".

La innovación en el mundo de la empresa, especialmente en el de la pequeña y mediana empresa es, básicamente y al margen de definiciones grandilocuentes, hacer las cosas de modo distinto. Cuando menos, ese es el germen de la innovación: pensar en cómo huir de los condicionantes del entorno y dirigirse a la construcción de la esencia, de lo que conforma la identidad propia del negocio.

El reto es crear más y mejores empresas. Debemos crear empresas con un horizonte de largo plazo, aumentar su esperanza de vida haciendo uso de la innovación. Haciendo las cosas de forma distinta.



6_Una enorme minúscula



Después de calentar motores, en el inicio de su discurso, hablando del espíritu emprendedor y de la capacidad para innovar como elementos clave de progreso, no pudo Jaime por menos que detenerse en lo que es y representa la innovación, y la diferencia entre la que consideraba “mimada I+D” y la “descuidada i” de la I+D+i:

“Es muy frecuente —dijo Jaime—, que cuando asistimos a conferencias y cursos o leemos artículos y libros sobre el tema, “la innovación aparece como compleja, difícil de implantar y reservada a empresas con un don «mágico» no transferible”¹¹. Eso ocurre porque nos hemos quedado mentalmente anclados al pasado, a aquel momento en que se hablaba de la I+D (investigación y desarrollo), antes de aparecer en nuestras vidas esa superlativa “i” minúscula que apela a la innovación.

La innovación es, desde hace tiempo, uno de los grandes retos de las pymes. Tradicionalmente, la innovación ha sido asociada a un contexto determinado: la industria y la tecnología, dejando de lado la realidad de muchas pymes. Sin embargo, dado que son precisamente éstas el grueso de las empresas de nuestro país, y puesto que la innovación afecta a todas las áreas funcionales de la empresa, la tendencia actual es diferenciar innovación de investigación y gestión de nuevas tecnologías (I+D).

La innovación no deja de ser una necesidad nacida como respuesta a una constante sucesión de cambios, provocada por importantes transformaciones en las relaciones económicas y sociales del entorno en que las empresas desarrollan su actividad. Los conceptos de innovación y cambio van íntimamente relacionados.

Los empresarios necesitamos, y vamos a necesitar aún más, asesoramiento constante sobre el modo más adecuado de innovar y gestionar la innovación. Es cierto que en los últimos años se han dedicado muchos recursos, campañas, profesionales y esfuerzos a sensibilizar en torno a lo trascendente que es

¹¹ Dávila, A. (2008).

la innovación para la empresa. Pero, a juzgar por los resultados, el esfuerzo no parece haber dado los frutos deseados, dado que el foco en la "I+D" parece ocultar la relevancia de la "i" de innovación.

Aun siendo consciente de la necesidad e importancia de fomentar la I+D, de que no podemos ignorar sus enormes ventajas, yo amo la innovación de andar por casa, esa que está al alcance de cualquiera, esa a la que puedo mirar directamente a los ojos y comprobar que es real, esa alejada de formalismos y burocracia, la que tiene que ver más con el cambio de actitudes y con hacer las cosas de forma distinta. La que soporta y alimenta el espíritu emprendedor más allá de la etapa prenatal de creación de una empresa.

Me gusta y comparto lo que afirman autores como López Mielgo¹², cuando dice que:

"Ser una empresa innovadora es cuestión de actitud: cultivar las competencias esenciales que la diferencian del resto, reconocer las oportunidades del entorno y, mediante técnicas de evaluación y gestión, asumir los riesgos de la evolución y el cambio... En las últimas décadas la innovación se entiende como un proceso complejo relacionado con la creación de conocimiento dentro de las empresas y la forma de organizar los distintos recursos empresariales (nuevas formas de organizar la producción, el trabajo, los recursos comerciales, el marketing, las relaciones externas, etc."

Aunque en ocasiones puede ser cierto que "la innovación, como consecuencia de la acción de personas que tratan de resolver una situación desfavorable, tiene lugar espontáneamente si se dan las condiciones adecuadas"¹³, no menos cierto es que en el mundo de la empresa poco ha de dejarse a la arbitrariedad del "surgimiento espontáneo" y que ocuparse de la innovación ha de ser fruto de la voluntad decidida del propietario-gerente, que convierta la innovación en un valor fundamental y prioritario de su negocio. Y debe hacerlo pensando en que se trata de un procedimiento que requiere de

¹²López Mielgo, N. et al. (2007).

¹³García Romero, A. (2001).

unos recursos, del compromiso de todos en la empresa y que entraña cierto riesgo, que será mayor cuanto más se apueste por innovaciones radicales y menor si se hace por la innovación incremental.

La innovación tiene poco de espontáneo. Es un procedimiento, fruto de una voluntad decidida, que requiere de unos recursos, del compromiso de todos en la empresa y que no está exenta de riesgo.

En el contexto empresarial innovar significa “romper rutinas y resistencias al cambio, crear una nueva cultura y planificar a largo plazo, conocer cuál es la información relevante para el sector de actividad en el que la empresa opera, cooperar interna y externamente e invertir en los recursos humanos, formándolos e incentivándolos de forma continuada... para obtener una solución inédita a los problemas económicos dando una respuesta creativa a las demandas de la sociedad”¹⁴. Es innovadora, por tanto, aquella empresa que, asumiendo el riesgo inherente al cambio, sabe reconocer las oportunidades del entorno y posee una estructura y unos recursos humanos competentes para hacer del cambio una oportunidad.

Inició Jaime en su conferencia, en el hecho de que un empresario puede innovar o no hacerlo, pero ha de ser consciente de que su elección determinará el devenir de su empresa:

“En un contexto de crecimiento económico y de mayor riqueza e información de los consumidores, se produce inevitablemente una creciente sofisticación de la demanda y mayores exigencias de calidad y servicio. Es un proceso de cambio que puede provocar dos tipos de reacciones en las empresas y los empresarios:

a. Cierta inquietud y una actitud inmovilista, conservadora e incapacidad de adaptarse al cambio, lo que lleva a la mediocridad, la pérdida de competitividad y, finalmente, la desaparición de la empresa.

¹⁴DGPYME (1999).

b. Identificar en el cambio una oportunidad para crecer y consolidarse, una ocasión para el lanzamiento de nuevos productos y servicios o para ocupar segmentos de mercado inexplorados, la posibilidad de diversificar proveedores y de usar nuevas tecnologías que abaraten costes y/o hagan posible el mejor aprovechamiento de materiales o, incluso, la oportunidad de introducir mejoras organizativas, cambios culturales o cualquier novedad para conseguir un beneficio.

Optar por la segunda vía es el mejor modo de asegurar la permanencia de la empresa y posibilitar su crecimiento, haciendo posible una mayor competitividad en el mercado.”

Hace tiempo que se conoce que innovar no es resultado de un antojo o capricho, sino una necesidad que nos imponen los mercados y la evolución de la sociedad. Desde entonces, se conviene que innovar es introducir un nuevo proceso de elaboración de bienes y/o servicios, comercializar un nuevo producto/servicio, o modificar la organización de la empresa para producir más y mejor o prestar mejores servicios. Si somos más estrictos en la definición, a lo anterior habría que añadir otra característica: que la empresa participe activamente tanto en la concepción como en el desarrollo de la innovación, a través de actividades orientadas a la creación de conocimientos.

Si buscamos una definición academicista, sin abandonar nuestro sentido práctico como empresarios, podríamos decir que “la innovación es la introducción de una novedad en un entorno específico para conseguir un beneficio”. Entendiendo por introducción tanto la creación (generación, producción), como la modificación, la asimilación (implantación) y explotación (gestión) de dicha novedad. Entendiendo por novedad algo nuevo, una idea o invención (distinto al modo, uso o costumbre), ya sea en forma de producto, servicio, proceso, sistema, dispositivo o técnica de gestión y organización. Entendiendo por entorno específico el ámbito empresarial, económico, social concreto en que la novedad es introducida. Y entendiendo por beneficio el hecho de que la

innovación aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y la sociedad.

La innovación es la introducción (*creación, generación, producción, modificación, asimilación, implantación, aplicación, explotación, gestión*) de una novedad (*idea, invención, distinta al uso o costumbre*), en forma de producto, servicio, proceso, sistema, dispositivo o técnica de gestión y organización, en un entorno específico (*empresarial, económico, social*) para conseguir un beneficio (*solución a problemas y/o respuesta a necesidades*).

Innovar es sinónimo de cambio y, como tal, genera miedo. Nadie duda que la capacidad de innovación es la base del futuro de empresas, sociedades y naciones, pero la incertidumbre que acompaña a todo cambio genera miedo entre sus protagonistas. Lo expresan muy bien Ferrer y Ponti¹⁵, cuando dicen que:

“Creatividad, diferenciación, búsqueda de océanos azules, interdisciplinariedad, trabajo en equipo; estos son los elementos básicos de la innovación. Pero también, fracaso, error, riesgo, aventura, incertidumbre. Y, como consecuencia, miedo... El cambio produce miedo y, en consecuencia, instinto de protección. El cambio es una amenaza. Toda crisis, un caos. Toda innovación, un peligro... El miedo es cultural y adquirido. El miedo es fruto de una educación que no nos prepara para vivir en lo provisional, que nos ancla en falsas inseguridades... se instala en nosotros cuando nos mantenemos a la espera de los acontecimientos sobre los que no creemos tener control alguno. Cuando estamos en el mundo observando cómo se acerca el futuro en lugar de crearlo.”

Habitualmente, innovación es sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita responder a las necesidades de las personas y de la sociedad. En este sentido, hace falta una idea que se transforma en algo.

¹⁵Ferrer, J. M. y Ponti, F. (2010).

Si no hay transformación de la idea, no hay innovación. La innovación viene asociada al éxito en la invención. La principal diferencia entre innovación e invención estriba en que para que haya innovación, es necesario que se dé éxito. No siendo necesario este requisito para que se dé la invención.

Decía Jaime en su conferencia que la innovación es producto de la acción conjunta de todos los miembros de la empresa:

“Como más adelante os contaré, la experiencia me ha demostrado que la innovación en la empresa es un deporte de equipo. No se puede innovar por decreto. Sí es cierto que alguien, normalmente el propietario o director, ha de tomar la decisión consciente y consecuente de innovar, pero si no le acompaña el grueso de la plantilla, no es posible avanzar en la dirección adecuada.

En mi empresa lo hemos hecho. Ha costado mucho. A punto estuve de renunciar en más de una ocasión, pero me alegro mucho de no haberlo hecho. Gracias a la implicación de todos en el proceso, nuestra empresa abandonó la marginalidad y es hoy una realidad sólida, que crece de forma sostenida y que nos deparará grandes alegrías en el futuro.”

La definición de innovación de Jaime como la aplicación de una novedad en un entorno para lograr un beneficio, sorprendió mucho a Emilia, directora de comunicación de un centro de transferencia de innovación, surgido como *spin off*¹⁶ de la Universidad pública.

- *Me ha parecido muy interesante su definición de innovación —dijo Emilia—. Estando como estoy, rodeada de tecnólogos, muchas veces me resulta difícil concretar qué es la innovación y, más aún, diferenciarla de la I+D. Pero, ¿no cree que es un concepto demasiado amplio?*
- *Efectivamente —respondió Jaime—. Es amplio porque la innovación lo es. La innovación no puede*

¹⁶ Concepto aplicado a empresas nacidas a partir de otras organizaciones, mediante la separación de una división subsidiaria o departamento, para convertirse en una empresa por sí misma.

encorsetarse. Es algo que supera los límites de un concepto reduccionista. No hace muchos años se asociaba a tecnología y se demostró que era algo más. Se repensó como investigación y desarrollo y volvió a rebasar esos límites. La innovación es tan diversa como lo es el cambio. ¿Se le ocurre algo o alguien ajeno al cambio?, ¿se puede dar una definición de cambio que no sea holística? Pues lo mismo ocurre con la innovación.

- *Muy de acuerdo, pero me resulta difícil de aplicar. Porque, ¿dónde está la línea divisoria entre lo que es innovación y lo que no?*
- *Muy sencillo: el inmovilismo, la resistencia al cambio, el hacer las cosas según los usos y costumbres, el "business as usual" es no innovar. Actuar contra ello de forma consciente y asignando recursos al empeño es innovar.*
- *Entonces, si es necesario que concurra la asignación de recursos, la innovación no se puede circunscribir a las actitudes, ¿no?*
- *¿No es el coste de oportunidad un concepto ampliamente tratado en la Teoría Económica?, ¿no es el tiempo un recurso? Cuando modificamos nuestras actitudes dedicamos tiempo a ello. Desde el mismo momento en que nos planteamos modificar nuestras actitudes existe un coste de oportunidad, el de estar pensando en ello en lugar de estar haciendo otras cosas. ¿No es eso asignar recursos? Y cuando nos ponemos a transformar nuestros comportamientos, ¿no dedicamos tiempo y otros recursos a ello?*
- *Pues tiene usted toda la razón. Muchas gracias.*
- *Gracias a usted.*

7_Deporte de equipo



El Taller de Alquimia® fue, a buen seguro, una de las iniciativas más exitosas que emprendió Jaime en su empresa para fomentar la innovación. Todo nació a partir de una conversación que tuvo con un experto en innovación en las pymes (uno de esos pocos que existían hace diez años) y tras la lectura de un par de libros sobre el tema. El resto fue producto del deseo de salir de la rutina que se había instalado en el negocio y de lograr un crecimiento acorde a los objetivos y expectativas que tenía cuando decidió crear la empresa.

Tomada la decisión firme de innovar, de hacer las cosas de forma distinta, habiéndolo hecho de forma consciente y queriendo ser consecuente con su decisión, lo que tuvo claro desde el principio fue la necesidad de lograr la implicación de todos los miembros de la empresa. Era evidente que él solo no sería capaz de transformar el negocio.

Como dice Kelley¹⁷, “la innovación no ocurre de forma automática ni se auto perpetúa. Las personas hacen que ocurra a través de su imaginación, su voluntad y su perseverancia... El único camino real hacia la innovación pasa por las personas. Es imposible conseguirlo solo... La innovación es un deporte de equipo. A veces se confunde la innovación con el inventor que trabaja y se le enciende la bombilla. Pero lo lógico y habitual es trabajar con equipos que tienen ideas y hacen prototipos hasta encontrar la solución que funciona”.

La imaginación, voluntad y perseverancia de las personas es lo que hace posible la innovación. La innovación es un deporte de equipo y el equipo es el que encuentra soluciones que funcionan.

También tuvo claro Jaime que su decisión, y el consiguiente proceso, entrañarían riesgos —riesgos que debían ser controlados en lo posible—. La innovación va acompañada de fallos y para que el proceso funcionase era necesario dejar que la gente probase cosas nuevas sin que ello les perjudicase. Eso le obligaba a ser más

¹⁷ Kelley, T. (2010).

tolerante con los fallos, algo a lo que no estaba muy acostumbrado. Ser tolerante no eximía de la necesidad de acompañar al compromiso y la pasión por innovar de una clara exigencia de hacerlo de forma responsable. Así lo contó Jaime:

“Precisamente, alguna de las situaciones más difíciles que encontré en el proceso de implantación del Taller de Alquimia® tuvo que ver con momentos en los que tuve que acabar imponiendo mis decisiones a las de la mayoría. En un proceso de fomento de la creatividad e innovación se corre muchas veces el riesgo de que el entusiasmo por innovar, la sana competencia interna por ser más creativo, desemboque en una contagiosa sensación de que todo vale, aunque pueda parecer una locura.

La innovación se desarrolla en un ambiente que combina compromiso, exigencia y pasión. Por eso, cuando la pasión deja de lado el compromiso y la exigencia, la dirección debe actuar. Fueron decisiones difíciles, pero adoptarlas siendo consciente de sus riesgos y explicando adecuadamente los motivos, me dieron la credibilidad necesaria entre mi gente para liderar el proceso. En ciertos momentos, la intervención sosegada y cabal del “director de orquesta” se hace imprescindible, como pude comprobar en varias ocasiones.

Ser permisivo o, mejor dicho, tolerante con los errores no significa, ni mucho menos, dar “patente de corso” a nadie para que haga lo que le venga en gana escondiéndose tras la voluntad de innovar.”

La innovación solo es posible en un entorno tolerante con los fallos. Pero la tolerancia con los errores no exime de responsabilidad a quienes los cometen. La innovación exige compromiso, exigencia y pasión.

Nos dice Cubeiro, en *La sensación de fluidez*, que liderar va más allá de gestionar, que dirigir es influir en los

demás para que hagan las cosas porque desean hacerlo, dado que el "alto rendimiento de forma continuada solo se consigue cuando uno lidera un equipo de personas competentes y motivadas". Es por ello que uno de los principales cometidos de un directivo es crear la atmósfera necesaria para obtener los mejores resultados del conjunto, porque liderar es transmitir ilusión y entusiasmo al equipo e impulsarlo hacia el logro de un objetivo común, objetivo guiado por una clara visión de futuro. La confianza en el futuro genera una visión positiva e inspiradora que lleva al éxito.

Jaime fue muy consciente, desde el principio, que si quería apostar por un cambio en su negocio, debía prestar especial atención a los dos principales detonantes de la innovación: el liderazgo y la cultura empresarial. Tenía muy claro que debía liderar el proceso, crear un ambiente adecuado, tener claro el objetivo, determinar el procedimiento, apelar a la responsabilidad conjunta e implicación del conjunto de los miembros de la empresa y establecer un sistema de reconocimiento e incentivos. En palabras de Cubeiro¹⁸:

"Los expertos coinciden en que la atmósfera (clima, situación de una cultura corporativa, llámalo como quieras) más adecuada, es aquella en la que se dan de forma sobresaliente ciertas dimensiones. Es necesaria cierta claridad de objetivos, en un proyecto de futuro; es necesario fijar ciertos estándares, para que las personas sepan qué se espera de ellas. Es necesaria cierta flexibilidad y la responsabilidad de los miembros del equipo, así como un reconocimiento de los logros obtenidos. Solo así crea el líder un espíritu de equipo que marca la diferencia. El liderazgo natural es el liderazgo eficaz, el liderazgo fluido."

Antes de explicar qué era y en qué consistía el Taller de Alquimia®, consciente de que el suspense es un arma potente en manos de un ponente, Jaime se detuvo en narrar cómo fue el proceso de implantación de la cultura de innovación en su empresa:

"Después de tomar la decisión de innovar, fue necesario crear una adecuada atmósfera de trabajo. Quizá fue una de las partes más complicadas del proceso. Reuní a mi pequeño equipo directivo y me encontré lo que

¹⁸ Cubeiro, J. C.
(2009).

esperaba, lo previsible: personas a quienes les encantó la idea, otras que mostraron un falso entusiasmo y algunas que, de entrada, se apalarcaron en una actitud de indiferencia inicial y posterior falta de compromiso.

Podréis deducir de mis palabras que mi liderazgo al frente del proceso tuvo una importancia crucial. Tuve que desarrollar esa parte atrofiada de mi cerebro a la que apela Cubeiro: el hemisferio derecho. El responsable de la parte intuitiva, creativa y conceptual.

Los cinco sentidos (vista, olfato, oído, gusto y tacto) son para muchos expertos en liderazgo —entre ellos Juan Carlos Cubeiro—, la base sobre la que se sustentan las cualidades del auténtico líder: la Perseverancia, la Autoconfianza, la Empatía, el Autocontrol y la Capacidad para ilusionar a otros. Hemos de ser más intuitivos, sin renunciar a la racionalidad.

Os parecerá raro escuchar a un empresario hablar de la importancia del desarrollo de los sentidos y del hemisferio derecho del cerebro, pero si os fijáis, cuando lo hacemos, estamos apelando a la visión de futuro, reconocimiento de oportunidades, capacidad de escucha y comprensión, interiorización y confianza, ¿no son conceptos básicos en el trabajo con personas?, ¿no son elementos esenciales de un buen empresario, emprendedor, líder? Reflexionad sobre ello.”

Entre las personas que formaban parte del equipo directivo estaba Gerardo, el Director de Proyectos y Desarrollo. Fue uno de los que inicialmente mostró mayor entusiasmo. Lo cierto es que no se esperaba menos de él. De hecho era la persona que estaba al frente de lo poco de creativo que podía haber entonces en la empresa.

Nada más lejos de la realidad. Pronto descubrió Jaime que Gerardo se esforzaba por “patrimonializar” todo lo que oliese a innovador. Se convirtió en uno de los mayores escollos en el proceso. Hasta el punto que tuvo que hablar muy seriamente con él en varias ocasiones.

La conclusión a la que llegó es que Gerardo tenía una gran obsesión por evitar que otros se mostrasen creativos y adquirió rápidamente el papel de “arruinaideas”. Era habitual encontrar en él una actitud de oposición a

las ideas de los demás. No había reunión en la que, utilizando el “permítidme que haga de abogado del diablo” acabase cargándose la propuesta.

Eso fue así hasta que un día, Jaime decidió seguir las enseñanzas de Olaf, el experto capitán vikingo, cuya capacidad de decisión y de aunar el esfuerzo de toda su tripulación, remando al unísono, hizo posible superar las aguas turbulentas, traicioneros molinos y orillas rocosas del largo fiordo de Nork, para llegar con éxito a Reika y poderse abastecer para el largo y crudo invierno¹⁹.

Tal y como hizo Olaf, en la narración del bueno de Paco Muro, Jaime evitó caer en los errores de esos “capitanes estúpidos que, cegados por su vanidad y su orgullo, fueron incapaces de admitir otros enfoques distintos a los suyos, y más de una vez eso les llevó a naufragar”. Decidió evitar responder a sus críticas imponiendo su criterio, o el de la mayoría del equipo directivo. No en vano, Jaime siempre había considerado como una aportación de valor el hecho de proponer alternativas mejores. Por eso quiso lanzar a Gerardo el reto de que plantease otro enfoque distinto, una alternativa concreta mejor, puesto que “es fácil ver los fallos en la idea del otro. Lo realmente útil no es criticar lo que hay, sino apoyarlo o dar alternativas inteligentes que mejoren la idea inicial... Si no tienes una alternativa mejor, sigue pensando. Pero entretanto ¡rema con todas tus fuerzas!”²⁰.

Un día, Jaime, harto ya de tanta obstrucción a las ideas de los demás por parte de Gerardo, no pudo más que decir:

- *Oye Gerardo, ya has expuesto tus dudas acerca de la viabilidad de la propuesta de Felipe —dijo Jaime en esa ocasión—. ¿Se te ocurre alguna alternativa para dar una respuesta al problema que plantea?*
- *Bueno, eh, yo, pues... —balbuceó Gerardo—. No se me ocurre nada en concreto, pero si se me ocurre algo te lo digo.*
- *Si os parece bien a todos, vamos a hacer algo a partir de ahora. Cada vez que alguien realice una propuesta, vamos a pensar en una solución mejor. Si no se nos ocurre, daremos a esa propuesta y*

¹⁹ Muro, F. (2005).

²⁰ Kelley, T. (2010).

a quien la realiza el beneficio de la duda y le dejaremos que la desarrolle en un folio. De este modo, antes de decir lo primero que nos venga a la cabeza, lo vamos a pensar detenidamente. ¿De acuerdo?

Entre indignado y sorprendido Gerardo respondió:

- *No te pienses que yo quiero oponerme a las cosas porque sí. Lo que digo lo hago pensando en la empresa y lo mejor para todos.*
- *Nadie duda de tu buena voluntad —dijo Jaime— pero en todo ser humano es inevitable ver lo negativo antes que lo positivo, las pegas antes que los beneficios. Utilizamos el “permitidme que haga del abogado del diablo” con demasiada frecuencia. Dejadme que os pase una copia de un pasaje del último libro de Tom Kelley¹⁶ y leed detenidamente sus palabras.*

El texto que Jaime repartió entre los miembros del equipo de dirección decía lo siguiente:

“El abogado del diablo es el mayor asesino de la innovación en el mundo empresarial actual... una amenaza muy sutil. Cada día, los abogados del diablo cortan de raíz miles de ideas, conceptos y planes nuevos... El abogado del diablo anima a los arruinaideas a adoptar la perspectiva más negativa posible, la que solo ve los inconvenientes, los problemas, los futuros desastres. Una vez abiertas esas compuertas, son capaces de inundar de negatividad toda nueva iniciativa... La innovación es el alma de toda empresa y el abogado del diablo es tóxico para su causa... Rara vez toma partido; prefiere destruir las ideas con críticas inteligentes y suele exhibir la negatividad mezquina asociada al personaje.”

Hay que reconocer que gracias al rol de capitán Olaf que adoptó Jaime, al hecho de que se enfrentase sin ambages a los arruinaideas, repartiendo el texto de Kelley, y al compromiso de alguno de los miembros del equipo

directivo, el ataque de Gerardo y algún que otro conato de rebeldía frente al proceso fueron contrarrestados.

El propio Gerardo, al ver que carecía de alternativas mejores y comprobar cómo la implantación de las iniciativas propuestas, lejos de debilitar su papel de responsable de proyectos y desarrollo, reforzaba sus competencias y creaba un clima en el que las buenas ideas tenían un entorno más receptivo, se sintió más importante y vio como una parte esencial de su área de actividad se convertía en una competencia transversal reconocida y valorada.

En un entorno de fomento de la creatividad y apuesta por la innovación no tienen cabida los arruinaideas. Toda crítica a la idea del otro debe ir acompañada de una propuesta alternativa. En caso contrario, debe darse a quien la propone el beneficio de la duda, y dejarle que la desarrolle en un folio y la exponga en detalle.

Uno de los que podríamos considerar “directivos comprometidos” fue Felipe, el Director Financiero. Al inicio Jaime pensó que sería uno de los mayores detractores, porque apostar por la innovación implica asignar recursos y hacerlo siendo más tolerante con determinados riesgos, algo que no iba a gustar al “custodio de los fondos” como le llamaban irónicamente algunos compañeros cuando intentaban lograr su apoyo para dotar de fondos alguna iniciativa.

Sin embargo, Felipe adoptó rápidamente el enfoque “inversión que retornará en beneficio”, en lugar de aferrarse a la idea de que la iniciativa generaría costes sin retorno —bastante extendida, por otra parte, en el mundo empresarial—.

Felipe sorprendió a todos cuando, sin abandonar nunca la racionalidad y capacidad analítica que siempre le habían caracterizado, se convirtió en uno de los más fervientes impulsores de la implantación del Taller de Alquimia®.

— *Me parece una magnífica propuesta Jaime —dijo Felipe—, el mismo día en que Jaime les presentó*

la idea de impulsar la innovación en la empresa. Creo que hay un par de ideas que puedo proponer para hacer las cosas mejor.

- *Me agrada tu entusiasmo —respondió Jaime—. Serás el primero en exponer tus propuestas, si te parece bien.*
- *Sin problema. Mañana mismo te cuento de qué se trata.*

Pronto se hizo evidente que la actitud de Felipe respondía a haber encontrado el espacio y el momento más indicados para atreverse a expresar muchas ideas que hace tiempo le rondaban por la cabeza y nunca se había atrevido a comentar. Presentó con éxito innovaciones de procesos y organizativas, que tuvieron magníficos resultados. Sus iniciativas para sacar rentabilidad a determinados recursos financieros, las propuestas para dar solución a los períodos de falta de liquidez, la mejora del protocolo de cobro y pago, o una magnífica y creativa propuesta para lograr el anticipo de pagos mediante bonificaciones en especie para determinados clientes, encontraron en el entorno del Taller de Alquimia® un espacio receptivo que parecía no haber encontrado en otro contexto.

En nuestro entorno inmediato hay muchas más personas de las que pensamos, deseando dar rienda suelta a su creatividad. Basta con crear un entorno propicio y receptivo para que el primer paso hacia la innovación se haya dado.

Como es lógico, en su conferencia Jaime no quiso hacer alusión —ni directa ni indirecta— a ninguno de los implicados, entre otros motivos porque alguno de ellos estaba presente en la sala. Pero sí quiso dejar claro a los presentes que la implantación de un proceso innovador no es tarea fácil y que es habitual encontrarse tantos detractores como defensores:

“Cualquier proceso de cambio genera resistencias. Si ese cambio lo presentamos además con el

nombre de innovación más aún. La resistencia al cambio tiene parte de innato y parte de influencia del entorno. La expresión "si funciona, mejor no lo cambies" está tan extendida, que muchas veces nubla nuestro horizonte y no nos permite ver las bondades del cambio.

Cuando introduzcáis algún proceso de cambio en vuestras empresas hacedlo de modo que guste a la gente. Provocad curiosidad, apelad al compromiso de la empresa con la sociedad, justificad la necesidad de hacer las cosas de modo distinto, no impongáis nada. No funcionará.

Aun encontrando cómplices en vuestra misión, aun siendo capaces de arrastrar en vuestro empeño al grueso de las personas que trabajan con vosotros, siempre encontraréis obstáculos. Vuestra misión es salvar esos obstáculos sin que el proceso genere víctimas. Pensad que la empresa es como una extensa familia en la que hay roces, discrepancias, discusiones, pero en que, como buenos patriarcas o matriarcas, debéis esforzaros por mantener la unidad familiar. No cerréis la puerta a hijos pródigos, no retengáis a quienes desean emanciparse por encima de todo y actuad como se espera de unos padres pero evitando el paternalismo."

Jaime terminó ejerciendo en su empresa un liderazgo innovador, cuyos componentes forman parte del denominado por García Manjón²¹ "decálogo del líder innovador":

- Ser observador.
- No dar nada por supuesto.
- Transmitir la visión.
- Valorar y reconocer el talento.
- Premiar las aportaciones.
- No penalizar el fracaso.
- Hacer de la innovación un proyecto conjunto.
- Favorecer la comunicación.
- Tomar decisiones de forma compartida.
- Perseguir un sueño, compartiéndolo con su equipo.

²¹ García Manjón, J. V. (2010).

8_Croquetas vs. buñuelos



A medida que Jaime avanzaba en la narración del modo en que se implantó en su empresa la cultura de la innovación, se notaba como la tensión inicial —fruto del pánico escénico que supone hablar en público en un acto tan formal— daba paso a la comodidad propia que experimenta quien te está contando su historia y lo hace de forma sincera y generosa.

“Hace poco —prosiguió Jaime—, escuché la intervención de Krista Walochick en una mesa redonda. Krista es la CEO de una importante empresa de cazatalentos, de ahí la relevancia de sus palabras. Dijo algo así como que hay personas que son como buñuelos, perfectos por fuera pero vacíos por dentro, mientras que hay otras que son como las croquetas, imperfectas por fuera, pero muy ricas por dentro.

En el proceso de impulso a la innovación de la empresa debéis descubrir la riqueza interior de las personas y evitar que el brillo exterior de otros os deslumbre. Encontraréis personas que se presentan como el mejor de los aliados posibles y que prometen fidelidad eterna a la causa de la innovación. La mayoría de ellos desistirá por el camino. Otros, en cambio, desarrollarán una callada labor. Casi como si ellos no estuviesen, sus propuestas se harán presentes. Debemos recompensar la acción y huir de las palabras huecas.”

Mientras decía esto, Jaime no puedo evitar recordar la actitud de Carmen. Ella podría ser el mejor ejemplo de quienes inicialmente mostraron entusiasmo y luego se convirtieron en frenos al proceso, para luego recuperar de nuevo el entusiasmo. Era (y sigue siendo) la Directora Comercial. Carmen era una persona extrovertida, alegre, con iniciativa. Fue una de las defensoras de la iniciativa y se esforzaba por hacerlo evidente.

Sin embargo, un día empezó a mostrar una actitud de desprecio hacia aquello que podía ser innovador en la empresa, que sorprendió mucho a Jaime. El tiempo demostró que su actitud nada tenía que ver con un ataque al proceso, sino que era motivada por la indefensión que

experimentaba al ver cómo de casi todos los departamentos surgían iniciativas innovadoras, mientras que el suyo era siempre el menos activo al respecto.

En algún momento del proceso, Jaime se reunió con Carmen y le trasladó su sorpresa al ver que un departamento en el que tanto se podía innovar se mostrase tan apático. La conversación puso en evidencia que el problema radicaba en que Carmen no había entendido qué era innovar, su mente se había instalado en la investigación y el desarrollo (I+D) y, a pesar de asistir, en el devenir del proceso, al surgimiento de innovaciones “de andar por casa”, de esas que tenían de innovador el “hacer las cosas de forma diferente”, no se apeaba de su obsesión por encontrar “la madre de las ideas”, la acción más creativa que nadie hubiese planteado.

Una de esas conversaciones entre Carmen y Jaime transcurrió, más o menos, de este modo:

- *No entiendo, Carmen —dijo Jaime—, como en un departamento como el tuyo, en que intuyo que existen muchas posibilidades de introducir innovaciones, no hay propuestas para las reuniones del Taller de Alquimia®.*
- *Es que no veo que podamos proponer nada especialmente innovador —respondió Carmen—. Creo que en producción, comunicación u otras áreas es más fácil. De hecho ya hay unas cuantas ideas y proyectos sobre la mesa.*
- *Tan fácil como en tu departamento. Creo que el problema reside en que estáis buscando una idea genial y os habéis atascado en pos de un “Eureka” que no va a llegar nunca.*
- *Es probable. Quizá fuera más sencillo si nos orientases un poco más.*
- *No te preocupes, no lo voy a hacer yo. En un par de semanas vamos a asistir todos a una jornada de trabajo que creo que va a ayudarnos a abrir los ojos. Esto es como cuando quieres crear una empresa y esperas encontrar la idea mágica, esa que nadie haya tenido nunca. Lo habitual es que las ideas no sean tan mágicas como creemos y*

que, en un cambio de actitudes, procedimientos o herramientas encontremos una buena idea para innovar (o emprender llegado el caso).

Afortunadamente, bastaron un par de reuniones, una conferencia de un experto y un taller práctico sobre innovación, al que asistió todo el equipo directivo, para que Carmen se diese cuenta de que innovar estaba a su alcance. Desde entonces se convirtió en una gran impulsora de la innovación. De su departamento surgieron muchas iniciativas para mejorar las herramientas comerciales, los argumentarios de ventas, sugerencias para mejorar el CRM y lograr que fuese una herramienta más útil, iniciativas como poner a la empresa en las redes sociales —algo que no gustó tanto al Director de Comunicación— e, incluso, una interesante propuesta para mejorar las especificaciones técnicas y facilidad de uso de uno de los productos estrella de la compañía. De este modo, casi sin darse cuenta, su departamento fue impulsor de innovaciones de producto, de proceso, de marketing y organizativas.

Nadie innovará si no entiende qué es la innovación. Tenemos demasiado asociada la innovación con la investigación, desarrollo y nuevas tecnologías como para pretender que, de buenas a primeras, innovar sea para todos, simplemente, hacer las cosas de forma distinta.

²²Concepto con el que se quiere transmitir una filosofía de marca o los beneficios que se atribuyen a una iniciativa. Intenta generar orgullo de pertenencia, cultura de colaboración, destino común, ayuda a hacer tangible cierta idea, concepto o imagen. Se diferencia del eslogan en que éste es un lema que pretende ser memorable a la hora de promocionar el beneficio que se atribuye a determinado producto o servicio.

Álvaro, el Director de Marketing y Comunicación, fue quizá el arquetipo de buñuelo al que se refirió Jaime en su conferencia. Era una persona impecable en sus acciones y su presentación, meticuloso en todo lo que tiene que ver con la imagen y purista a la hora de aplicar los cánones de la comunicación eficaz. Hizo suyo el reto de dar vida al Taller de Alquimia® y bastó poco tiempo para que se pusiera a trabajar en un logo que representase la innovación. Encontrar un “claim”²², que sintetizase la llamada a la acción en el proceso innovador, se convirtió en su prioridad por momentos.

Álvaro, fue una de las personas que peor llevó la implicación final de Carmen en el proceso. Disfrutó mientras ella titubeaba y se hizo fuerte como abanderado de la innovación precisamente en esos momentos. No eran nuevas las diferencias entre ambos departamentos. Las batallas diarias entre el Departamento de Marketing y Comunicación frente al Departamento Comercial, además de ser un clásico en la gestión empresarial, era una actitud que, en más de una ocasión, acababa desquiciando a Jaime. Cada dos por tres tenía que mediar entre ambos “gallitos” obsesionados por mandar en el corral e imponer su criterio.

Los momentos más enconados en las discusiones entre Álvaro y Carmen tuvieron que ver, precisamente, con la iniciativa de ésta para que se crease un blog en la empresa y que se hiciese uso de las redes y medios sociales para mantener una relación fluida y de complicidad con el cliente. Álvaro sintió la iniciativa como un cañonazo a la línea de flotación de su departamento y se encargó de ser el “arruinaideas” particular del proyecto de Carmen.

- *Me parece una locura —dijo Álvaro—, lanzarnos a las redes sociales sin tener claro el contenido de lo que queremos que se vea de nuestra empresa.*
- *Completamente de acuerdo —dijo Jaime—. Ponte a trabajar en ello. La idea de Carmen me parece interesante. Los contenidos y el mensaje son cosa tuya. Juntos trabajaremos en la estrategia.*
- *Pero es que creo que no debemos estar presentes en las redes y medios sociales. Tenemos una buena web y documentos corporativos bien trabajados. ¿Para qué arriesgarnos?*
- *Entonces, ¿de qué se trata?, ¿de no estar o de no estar sin un propósito claro?*
- *Yo creo que no debemos estar.*
- *Pero estar ya estamos. La gente habla de nosotros. Hoy por hoy lo hacen bien, afortunadamente. ¿No sería bueno participar de esa conversación?, ¿no sería positivo interactuar con la gente?*
- *Eso es a lo que me refiero —terció Carmen—. El marketing 2.0, y el 3.0 que ya está ahí, nos dan*

nuevas herramientas para interactuar con la comunidad, con nuestros clientes, con los fans de nuestra marca, con potenciales consumidores, etc. ¿Por qué desaprovechar la oportunidad?

- *Muy sencillo Carmen —dijo Álvaro— porque el riesgo es elevado. ¿Qué pasa si creas comunidad y algún cliente insatisfecho la utiliza contra ti?, ¿qué pasa si tu propia competencia se convierte en un “topo” dentro de la comunidad y empieza a lanzar mensajes negativos?*
- *¿Acaso unos y otros no lo pueden hacer ya, sin necesidad de que estemos en las redes y medios sociales? —dijo Carmen—. Creo que desarrollar nuestra comunidad es útil: primero, porque tenemos mucho que contar y aportar, segundo, porque no podemos escondernos en la red y tercero, porque puesto que de nosotros van a hablar igual, podremos orientar el mensaje y responder en primera persona, si es que nos interesa.*
- *Vosotros veréis lo que hacéis. Yo me lavo las manos. Eso sí, cuando esto se os vaya de las manos no quiero que se me pida responsabilidad alguna.*
- *Aquí nadie se lava las manos —sentenció Jaime—. Todos somos responsables de lo que salga del Taller de Alquimia®. Carmen, Álvaro y yo vamos a trabajar en un documento que recoja los pros y contras de la iniciativa, que sintetice la estrategia, el mensaje y el formato más adecuados para hacer las cosas bien en las redes y medios sociales, así como la inversión necesaria para ello y el posible retorno que obtendríamos con la iniciativa. No quiero tener que recordar de nuevo el texto de Kelley sobre los arruinaideas. Vamos a poner a funcionar, como hacemos desde que lo acordamos, el principio del voto de confianza a las ideas. Si concluimos que merece la pena, iremos adelante con la iniciativa. Si no es así, la descartaremos, pero con argumentos. Hoy por hoy, considero que no tenemos argumentos suficientes ni para lo uno ni para lo otro, ¿de acuerdo?*

Esta conversación supuso el principio del fin de la relación de Álvaro con el Taller de Alquimia® y la empresa.

A diferencia de lo que había ocurrido con Gerardo, que comprendió el sentido de la innovación y le sacó buen partido, Álvaro decidió que no merecía la pena sondear otras posibilidades y mantuvo su idea de permanecer al margen del proceso. La idea no era suya y no quería participar de modo alguno en ella.

Durante unos días insistió machaconamente a Jaime con el argumento de que era absurdo perder el tiempo con la propuesta de Carmen, manteniéndose inamovible en su idea de lavarse las manos con respecto a ese proyecto. Intentó convencer por todos los medios a Jaime de que abandonase la idea. Al ver que no era así y que Jaime intentaba conciliar voluntades, pero defendiendo que se estudiase la propuesta, Álvaro decidió abandonar la empresa, no sin antes acusar a Jaime de haberse puesto del lado de Carmen y echarle en cara lo mal que recompensaba sus denodados esfuerzos en la empresa.

Cuando un miembro del equipo no se siente a gusto en él y se empeña en imponer su criterio, en primar el objetivo personal sobre la meta común, lo mejor que puede ocurrir es que decida echarse a un lado. De lo contrario, el director habrá de intentar reconducir su actitud o, en última instancia, prescindir de sus servicios, pero nunca permitir que permanezca en el equipo desanimado y sin interés.

Fueron momentos muy difíciles, de mucha tensión, que a punto estuvieron de hacer a Jaime desistir en su empeño de fomentar la cultura de la innovación. Afortunadamente los buenos momentos compensaron los malos y el proceso avanzó. Además, se dice que no hay mal que por bien no venga y Sara, la persona que reemplazó a Álvaro, no solo ha demostrado ya una capacidad enorme para dirigir el departamento y hacerlo con propuestas muy innovadoras, sino que ha traído consigo el fichaje de Alex, el mejor *community manager*²³ que uno pudiera haber soñado fichar y cuyo trabajo ha dado otra dimensión al negocio.

²³ Gestor y dinamizador de la presencia de la empresa en redes y medios sociales.

“La labor del director de la empresa —prosiguió Jaime en su ponencia— es la de conciliar voluntades y hacer que el fin común, la meta consensuada, se imponga sobre los objetivos particulares de cada departamento y sobre las rencillas entre directivos.

Es habitual que en un contexto de sana competencia por ser creativos y por poner sobre la mesa iniciativas innovadoras, surjan diferencias de criterio, intentos de apropiarse de buenas ideas, esfuerzos por patrimonializar iniciativas interesantes, etc. El director debe templar impulsos, conciliar voluntades y aunar esfuerzos en la misma dirección: la meta común.

Antes dije que la innovación es un deporte de equipo y precisamente la labor del director es algo así como la del entrenador de un equipo deportivo. Es importante evitar que la individualidad atente contra el conjunto, pero no debemos tampoco ahogar la iniciativa de nadie. Hay que hacer ver al equipo que no sirven de nada las medallas individuales, que lo importante es que todos ganemos el partido. El partido de la innovación se juega en el terreno de la colaboración y es preciso que concurra la voluntad de toda la plantilla en alcanzar el objetivo común: ser mejores en el mercado, siendo capaces de aportar algo distinto y diferencial con respecto a nuestra competencia.”

El partido de la innovación se juega en el terreno de la colaboración y es preciso que concurra la voluntad de toda la plantilla en alcanzar el objetivo común: ser mejores en el mercado, siendo capaces de aportar algo distinto y diferencial con respecto a nuestra competencia.

Cuando Jaime hablaba de competencia y de mercado, no podía evitar aludir a las enseñanzas de Al Ries y Jack Trout —estrategas del marketing y padres del concepto de posicionamiento— cuando, basándose

en los conceptos de *El arte de la Guerra* de Karl von Clausewitz, nos presentan el mundo empresarial como una guerra en la que la estrategia es algo así como “la ciencia de planear y dirigir operaciones militares a gran escala para situar las fuerzas de forma aventajada, antes de entrar en combate con el enemigo”.

Para Ries y Trout, el mercado es el campo de batalla, la competencia es el enemigo, la mente del consumidor (cliente) es el objetivo (el territorio), los medios de comunicación son las armas para conquistar ese territorio y la investigación de mercados la inteligencia militar. Por ello, en su discurso, no pudo evitar la referencia al concepto marquetiniano de posicionamiento²⁴:

“Trabajamos en equipo porque necesitamos la unión de fuerzas y saberes de toda nuestra gente para derrotar a la competencia. En la batalla contra nuestra competencia (que no olvidemos que es el enemigo en el mercado), la innovación es un elemento fundamental para diferenciarnos.

Si somos capaces de diferenciarnos, gracias a ser más innovadores, estaremos en condiciones ventajosas para conquistar el objetivo, posicionarnos en la mente del consumidor. Solo haciendo las cosas de modo distinto, aportando un valor añadido diferencial en nuestros productos o servicios, seremos capaces de ser la opción elegida por el cliente. Si hacemos las cosas como los demás tenemos muy difícil diferenciarnos de ellos y el cliente no tiene elementos de juicio suficientes para escogernos. Así de simple.”

La innovación nos permite diferenciarnos y posicionarnos en la mente del cliente y ser la opción elegida. Solo haciendo las cosas de modo distinto aportamos verdadero valor añadido y definimos nuestra característica única de venta.

El esfuerzo de Jaime por tener en la empresa muchas croquetas y pocos buñuelos, llevaba implícita la idea de

²⁴Ries, A. y Trout, J. (2003).

tener profesionales ilusionados que sintieran satisfechas sus necesidades emocionales y que se sintieran implicados de verdad con los valores de la empresa.

De forma paralela a la implantación de la innovación a través del Taller de Alquimia®, Jaime se empeñó en culminar otro proceso, que inició hace años, para hacer de su empresa un lugar atractivo para el talento. Quería que su empresa fuese un lugar en el que la gente deseara trabajar.

Jaime tenía claro que no bastaba con establecer sistemas flexibles, que permitiesen ajustar horarios a la realidad personal, para organizar mejor la vida familiar o doméstica. Eso ya lo hicieron hace tiempo y tenían que dar algún paso más. Consideraba muy ciertas las palabras de Paco Muro²⁵:

“La ilusión es la gasolina del talento. Sin ella la experiencia, el entusiasmo y la inteligencia rinden muy por debajo de su potencial... Tenemos que hacer que las personas se sientan estimadas y que aprecien que la empresa aporta valor a sus vidas profesionales y personales... Cegarse por la obsesión de alcanzar grandes resultados puede hacer que acabemos con el elemento más importante para conseguirlos: las personas... Para los profesionales clave lo importante no es sólo el dinero. También lo son los hechos concretos del día a día de los que los dirigen, que les muestren que son respetados y apreciados... Ocuparse de satisfacer las necesidades emocionales de los empleados es parte del valor que aporta una empresa hacia su gente.”

Esa era la motivación que subyacía en muchas de las iniciativas que Jaime incorporó a la empresa, como: facilitar la rotación de departamentos o cometidos para que las personas hallasen nuevos retos y se entusiasmasen de nuevo con su trabajo; insistir a los responsables de departamento para que reconocieran explícitamente las aportaciones de su gente y mostrasen aprecio por el esfuerzo y los logros de las personas a las que supervisaban; diseñar y poner en marcha acciones formativas centradas en el trato con personas, liderazgo y mejora

²⁵ Muro, F. (2005).

del estilo de dirección; planes de carrera personalizados para quienes mostrasen su compromiso y dedicación con la empresa; así como la habilitación de un espacio para guardería, un pequeño comedor de empresa —que compartía *office* con el Taller de Alquimia®— y diversas actuaciones para facilitar la vida a aquellos miembros de la empresa con hijos en edad escolar, que empezaban a ser cada vez más.

Todo esfuerzo por generar ilusión en la gente que trabaja con nosotros es pequeño comparado con el beneficio que se obtiene de su implicación, iniciativa y compromiso.

Todas estas actuaciones marcaron un antes y un después en la empresa. Su pequeño tamaño no era obstáculo alguno para implantar esas y otras iniciativas, recibidas con gran agrado por sus integrantes.

“Sin ninguna duda, establecer medidas que implicaban ocuparse de las necesidades emocionales de nuestra gente ha traído innumerables beneficios a la empresa.

El primero de ellos es una motivación que nunca antes había visto en el conjunto de la empresa. La gente está deseosa de aportar ideas, de trabajar, de culminar con éxito los proyectos, de mejorar, de hacer las cosas de modo distinto.

El segundo, ha sido hacer de nuestra empresa un lugar muy atractivo e interesante para trabajar. Hemos logrado captar mucho talento, que busca algo más que unas condiciones económicas atractivas cuando puede elegir la empresa en la que trabajar.

El tercero es que cumplimos más y mejor que nunca con nuestra responsabilidad social y lo hacemos impulsando acciones que redundan en un mejor ambiente, una mayor predisposición a cumplir con el trabajo, un entorno más dinámico y proclive a la

iniciativa de las personas y donde casi nadie puede decir que no encuentra espacio para su crecimiento personal y profesional.

Estoy verdaderamente satisfecho con lo que hemos logrado y me ilusiona saber que aún podemos mejorar en lo que hacemos.”

Para tener profesionales ilusionados, que se impliquen con los valores de la empresa es necesario crear un clima en el que sientan satisfechas sus necesidades emocionales, y eso es mucho más que compensar económicamente su esfuerzo o mantener una actitud paternalista.

9_Una pompa en forma de medusa



No descubriremos nada nuevo si decimos que uno de los puntos críticos en la implantación del proceso de innovación fue cumplir con la fase de crear una cultura equilibrada en la organización, en la que todos, desde el personal de recepción hasta el Director General, pasando por cualquier miembro de la empresa, fueran conscientes de que podían y debían innovar.

Para hacer más cercana y accesible la innovación y lograr que las ideas y propuestas fuesen más tangibles para todo el mundo, Jaime se empeñó en hacer accesible a todos los temidos e idealizados prototipos.

“Cada vez utilizamos más prototipos en la empresa, siguiendo los consejos de Kawasaki²⁶ y Kelley²⁷. El prototipo es el medio para hacer tangible lo que cuentas, tu idea. A pesar de ser una representación limitada del diseño de un producto, te permite experimentar, probarlo en situaciones reales y explorar su uso. Tiene una fuerza enorme para impulsar el proceso.

Un prototipo es un arma básica del rol del experimentador que muchos innovadores adoptan y que Kelley retrata magistralmente en Las diez caras de la innovación. El prototipo puede ser cualquier cosa, desde un boceto en un trozo de papel hasta la más completa maqueta o fiel reproducción del producto, pasando por un vídeo que muestra un concepto o un storyboard²⁸ que detalla un proceso.

Los prototipos que elaboramos en la empresa sufren infinidad de modificaciones, pensando en la gente que va a utilizar el producto o hacer uso del servicio. Procuramos recibir feedback de ellos y para eso ha sido realmente útil nuestra participación activa en redes y medios sociales.

Introducir la cultura del prototipo en la empresa fue tan costoso como hacer ver a la gente que la innovación puede adoptar múltiples formatos y que está al alcance de cualquiera. Existía en la empresa una idealización del prototipo que lo hacía tremendamente inaccesible.

Fueron necesarias muchas horas de trabajo, de seminarios prácticos y formación para hacer ver a

²⁶ Kawasaki, G. (2006).

²⁷ Kelley, T. (2010).

²⁸ Guión gráfico, formado por un conjunto de ilustraciones en formato de viñetas, que muestra secuencialmente una historia, proceso o acontecimientos.

la gente que podían hacer un vídeo casero para escenificar cómo se presta un servicio, que podían utilizar unos trazos de lápiz en una cuartilla para hacer más tangible una idea, que podían pegar o unir malamente cuatro piezas de papel, madera o metal para simular el aspecto que podría tener una idea o concepto.

El prototipo de andar por casa, ese que no requiere gran esfuerzo, ni maquinaria especializada ni el concurso de artesano alguno para su realización, es un arma muy eficaz para presentar una idea y hacerla tangible.

Todos sentimos la necesidad de ver, oír, tocar lo que nos cuentan para hacernos una idea de su utilidad. El prototipo de andar por casa nos ayuda a ello. Basta con hacerlo cercano, con desmitificar el término y con perder la vergüenza a mostrar “chapucillas”. Muchas de esas chapucillas improvisadas terminan siendo productos o servicios elaborados y exitosos.”

En cierta ocasión Mariluz, una técnico del Departamento de Producción, tuvo una experiencia interesante en el acercamiento a los prototipos que ayudó a todos en la empresa a desmitificar el término. Jaime lo narró en su conferencia para demostrar que las ideas innovadoras pueden aparecer en cualquier momento y el uso de prototipos puede ser más útil y sencillo de lo que parece:

“Estaba Mariluz en su casa, viendo la televisión con su hijo. Madre e hijo veían un capítulo de una famosa serie infantil en que su protagonista vive en una piña debajo del mar. El protagonista y su fiel amigo disfrutaban habitualmente cazando medusas y haciendo pompas. En ese episodio en concreto, el protagonista presumía de su habilidad para hacer pompas en forma de medusa. Eso representaba todo un éxito, dadas las aficiones de ambos amigos. Juntos lo celebraron saltando de alegría y riendo sin parar.

Aquella escena llevó a Mariluz a pensar en los envases que utilizábamos para presentar algunos

de nuestros productos. Los estuchados, paquetes y demás envases tenían una forma estándar que no había evolucionado, salvo alguna variación periódica en el etiquetado o la aplicación de la imagen.

Pensó Mariluz que se podrían diseñar distintas formas de envase o empaquetado en función del colectivo destinatario (niños o adultos, hombres o mujeres, etc.), un recurso muy utilizado con otros productos o servicios y en otros sectores, pero no en el nuestro.

Si el protagonista del episodio de los dibujos animados era capaz de fabricar pompas en forma de medusa, ¿por qué no podíamos nosotros desarrollar formas más originales y acabados más elaborados en la presentación de nuestros productos y servicios?

No se trataba de ponerle orejas a un tapón, o asas molonas a un envase, o utilizar materiales de última generación para nuestros empaquetados. Se trataba simplemente de aplicar nuestra creatividad al conjunto de la forma en que presentábamos lo que hacíamos.”

Esa reflexión, que tenía mucho de sentido común, se hubiera quedado en nada si, poco después, Mariluz no la hubiese compartido con Marina, una de nuestras diseñadoras más cool, buscando ayuda para hacer tangibles sus ideas:

- Oye Marina —dijo un día Mariluz— si te doy una idea para cambiar el formato y apariencia de nuestro packaging, ¿podrías ayudarme a plasmarla para ver cómo quedaría?
- Sí —respondió Marina—. Dime lo que quieres y te lo dibujo.
- Y en lugar de dibujarlo, ¿podemos hacer algo para que se vea más el acabado? Me refiero a, no sé..., que sea más realista.
- Si quieres te lo diseño en 3D, pero lleva bastante tiempo. ¿Por qué no hacemos una pequeña maqueta de lo que quieres?

- *Buff. Eso me llevaría más tiempo. Soy una manazas. A mí lo del bricolaje no me va.*
- *No. Me refiero a coger un trozo de arcilla, piezas de madera y hacer algo sencillo. O mejor aún, para esos otros pequeños envases que me dices, podemos coger pastillas de jabón y tallarlas. Es más sencillo de lo que parece. Recuerda lo que nos dijo Jaime de no complicarnos la vida con prototipos detallistas y hacer cosas más “bastas” o simples para tener una primera idea de lo que queremos.*
- *Me parece perfecto. Gracias. ¿Me ayudas?*

Conversaciones de este estilo y asociaciones casi espontáneas entre la gente para ayudarse en la elaboración de prototipos se hicieron muy habituales y ello ayudó mucho en el proceso de innovación.

El prototipo es una magnífica herramienta para hacer tangible una idea. Pensamos que hacer prototipos es cosa de artesanos y personas especialmente dotadas para ello. Sin embargo, un prototipo puede ser cualquier cosa que nos ayude a visualizar la idea: un boceto en un trozo de papel, una maqueta, un vídeo, un *storyboard* o cualquier composición utilizando diversos materiales.

Después de este alto en el camino de su narración, para dar cabida a un elemento muy importante en el proceso de innovación, Jaime prosiguió y se adentró en asuntos como la implantación de un sistema claro, preciso y accesible para realizar propuestas, evaluar las iniciativas y dotarlas de recursos, crear un entorno distendido y flexible para innovar, establecer un sistema de recompensas e incentivos, poner en marcha acciones para estimular la innovación y desarrollar una aplicación informática para sustentar todo el proceso y hacerlo accesible.



10_El Taller de Alquimia®



Llegó un momento en la narración del proceso de implantación de la innovación en su empresa, en que Jaime consideró que era hora de desvelar la historia que había detrás del Taller de Alquimia®, su significado y el desarrollo del sistema de gestión de la innovación que impulsó. La elección de la denominación del lugar de encuentro para debatir ideas e iniciativas, no fue un capricho ni una casualidad. Tenía un significado concreto y era importante transmitirlo:

“Desde el principio partíamos de la idea de que la innovación no solo tenía que ver con el cambio tecnológico, sino también con los cambios en el modelo de negocio, en la organización de los recursos y en las actitudes, con el propósito de que todo el mundo en la empresa sintiera que cualquier persona podía innovar. Por eso, cuando se planteó la idea de impulsar un Departamento de Innovación o laboratorio de ideas que actuase, de forma transversal, en todas las áreas y actividades de la empresa, vimos que algo no encajaba.

Después de darle mil vueltas llegamos a la conclusión de que lo de hablar de “laboratorio” evocaba batas blancas, probetas, fórmulas y, nuevamente, I+D. Crear un Departamento de Innovación atentaba directamente contra la idea de transversalidad. No salíamos del atolladero y pedí a los miembros del comité de dirección que hiciesen un esfuerzo especial por pensar en una fórmula más flexible y que tuviese que ver más con el concepto que con la estructura.

Poco después, Álvaro —nuestro Director de Marketing y Comunicación— nos sorprendió gratamente con la idea de crear el “Taller de Alquimia®”, la idea era sencilla pero demostró una potencia magnífica. La alquimia sugiere una combinación de múltiples disciplinas (química, física, medicina, metalurgia, astrología, semiótica) y evoca, a su vez, lo exotérico, místico, espiritual y artístico. Circunscribirlo, además, al contexto de un taller, menos formal que un laboratorio, fue otro éxito. Esa simbología hizo posible, además, diseñar roles (del maestro alquimista al aprendiz) que fueron muy útiles en la

política de incentivos. Fue una de las pocas aportaciones de Álvaro al proceso antes de su salida de la empresa, pero fue una contribución excelente.”

El Taller de Alquimia® no era solo un nombre, tenía un claro componente simbólico. Por eso se decidió acondicionar un espacio en la empresa y rotular en el directorio de entrada a la sala el nombre de “Taller de Alquimia®”. Sería, desde entonces, el lugar de reunión de los equipos de trabajo y del comité de dirección cuando en el orden del día hubiese algún proyecto o iniciativa relacionada con la innovación.

“La sala de reuniones que albergaba el Taller de Alquimia® se acondicionó incorporando múltiples pizarras, corcheras, cronogramas y elementos similares. Había también muchas estanterías en las que poder colocar prototipos, así como materiales típicos de un taller de maquetas o manualidades (cartulinas, tijeras, grapadoras, piezas de madera y metal, colas, adhesivos, pinturas, rotuladores, etc.). También se colocó una pantalla de plasma, un DVD, cañón de proyección y pantalla para mostrar los prototipos consistentes en producciones audiovisuales.

Se buscaba la comodidad y flexibilidad, para poder trabajar durante bastante tiempo y poder dividir las reuniones en pequeños grupos de trabajo. Por eso se equipó la sala con mesas modulares y sillas cómodas.

Se ubicó también un pequeño office con nevera, microondas y cafetera, así como un par de lavabos para poder manipular materiales sucios como colas, pinturas, etc.

Es una sala cerrada al público, dado que en ella siempre hay un ligero desorden, dentro de un orden, y que se trata de una sala de trabajo interno. En ella hay también un espacio destinado al reconocimiento de las ideas e iniciativas más novedosas, en el que se exponen los últimos prototipos o proyectos destacados, junto a una foto del equipo responsable.”

Muchas veces sentimos lejana la innovación porque creamos estructuras demasiado complejas para su gestión. Entornos distendidos y creativos, conceptos sencillos, trámites accesibles a cualquiera en la empresa, acercan la innovación a todos.

Jaime y su equipo tenían ya un nombre, un espacio y una filosofía clara. Se estaba generando la adecuada atmósfera de trabajo en el equipo de dirección, y llegó el momento de abordar otra de las tareas esenciales del proceso de innovación: establecer los incentivos adecuados para que todo el mundo innovase.

“Llegó un momento en que cada responsable de departamento había implicado a su modo a su gente, pero era necesario ir más allá y hacer tangibles los beneficios que aportaba ser innovador en la empresa.

Desde el principio tuvimos claro que el incentivo económico era importante, pero que debía ir acompañado de otra serie de reconocimientos. No en vano, y afortunadamente, el establecimiento de incentivos —que en su momento tanto costó— era algo asimilado en la empresa y la cultura del trabajo por objetivos impregnaba toda la organización.

En este clima no extrañó mucho asociar algunos incentivos a la capacidad innovadora de la gente y sus equipos de trabajo. Existían ya fórmulas y evaluaciones subjetivas para establecer los objetivos en función de los valores de la empresa. No era difícil, por tanto, recompensar la alineación de la gente con lo que inspiraba a la organización (misión, visión, valores acordes con la importancia de la innovación y en sintonía con las acciones y decisiones diarias).

Lo que nos costaba más era ver cómo incorporar otro tipo de reconocimiento, más allá del económico, y cómo premiar de algún modo la motivación intrínseca de las personas, su pasión por innovar.

Fue entonces cuando a Gerardo se le ocurrió diseñar un sistema basado en cinco roles que se identificaban, de menor a mayor jerarquía, con el aprendiz, el ayudante, el peón, el oficial y el maestro de alquimia. Innovar representaría ascender en la jerarquía de roles y recibir recompensas acordes con el rol ostentado.

Cada paso que un miembro daba en el camino de la innovación suponía acumular puntos. El número de puntos era proporcional a lo innovador de la iniciativa y a sus posibilidades de comercialización. Además, el equipo que desarrollaba la innovación recibía una recompensa económica consistente en un porcentaje del incremento en las ventas de aquellos productos o servicios afectados directamente por la innovación aplicada.

Desarrollamos una aplicación informática en que los puntos se podían canjear por regalos o por días de descanso, no por dinero, ya que la compensación económica estaba ya contemplada. En dicha aplicación, los miembros de la empresa podemos ver el estado actual de nuestro rol y cómo ha evolucionado con el tiempo, comprobar los puntos, canjearlos, participar en debates, bajar documentación relacionada con la innovación, manuales con métodos para generar ideas, etc.

Si los puntos acumulados se canjean por acciones formativas, asistencia a congresos y ferias, etc. recibimos puntos extra. Si los canjeamos por regalos (reclamos, pequeños aparatos electrónicos, escapadas de fin de semana, etc.) no tenemos puntos extra, con la idea de fomentar la inversión de puntos en nuestra mejora curricular.

En la aplicación disponemos de una sala de exposiciones virtual donde mostramos los proyectos más innovadores surgidos en los distintos grupos de trabajo o iniciativas individuales innovadoras. De entre todos los proyectos e iniciativas expuestas se seleccionan, una vez al año, los mejores y se les distingue con premios especiales. De este modo premiamos, por ejemplo, diversas iniciativas exitosas como la más original, la más rentable, la que

requirió un mayor esfuerzo, la que nos permitió captar nuevos perfiles de clientes o diversificar, etc. No existen categorías cerradas, sino que una vez al año se reúne el jurado y decide libremente. En el jurado, además de dos expertos externos, participan dos miembros del comité de dirección (procurando su rotación) y tres trabajadores de la empresa por sorteo.”

Todo esfuerzo debe ir acompañado de una recompensa si queremos que aporte valor y persista en el tiempo. La recompensa no tiene por qué ser económica, al menos en su totalidad. Puede adoptar cualquier formato que implique un reconocimiento explícito del esfuerzo.

A pesar de que la plantilla no era excesivamente numerosa, Jaime y su gente tenían claro que era necesario crear un sistema de gestión como apoyo al proceso de innovación. En este sentido, incorporar un sistema de gestión de la innovación ya fue, en sí mismo, una gran innovación en los procesos de la empresa. Era necesario crear un sistema que facilitase a la dirección poder dar las indicaciones oportunas sobre dónde esforzarse para mejorar, poder ofrecer los recursos necesarios, para que se hiciese efectiva esa mejora, y poder poner en marcha los procesos de gestión precisos, para que los esfuerzos realizados se tradujesen en mejoras concretas.

Era necesario que el sistema de gestión facilitase el movimiento de ideas desde cualquier empleado hacia la dirección. Identificadas las ideas, el sistema permitía informar las decisiones sobre la asignación de recursos (personas, tiempo y presupuesto) para su ejecución, así como coordinar esos recursos y controlar el progreso de las actuaciones desarrolladas.

“La aplicación informática que se desarrolló nos permite, desde hace algún tiempo, centralizar toda la gestión en torno a la innovación. Cualquier

idea se “sube” fácilmente a la plataforma en red, mediante un gestor de contenidos y, de inmediato, los supervisores de equipo y el comité de dirección reciben una alerta. Tanto unos como otros, deben realizar una evaluación preliminar de la iniciativa, su alcance, posibles recursos y tiempo de desarrollo, y asignar un valor en función de la urgencia, viabilidad, rentabilidad e innovación de la propuesta. Ese valor asignado es el que orienta la premura en la acción con respecto a cada uno de los proyectos e iniciativas.

Posteriormente, una vez a la semana, se reúne el equipo coordinador del Taller de Alquimia® y se sientan las bases para asignar recursos materiales, humanos y económicos a la iniciativa, previa reunión con el promotor o promotores de la misma para evaluar su capacidad e interés.

Hemos creado una unidad de supervisión que periódicamente revisa los procedimientos y el valor asignado a cada iniciativa y su posterior tratamiento. El resultado es que no hay ninguna iniciativa individual o de equipo que tarde más de diez días en recibir una primera respuesta y que no sea tratada por el equipo coordinador en el plazo de un mes desde que es estimada.”

Toda innovación conlleva un proceso y el adecuado diseño y gestión de ese proceso marca, en muchos casos, la diferencia entre el éxito y el fracaso. El proceso tiene su punto de arranque en la gestión de los estímulos que reciben las personas, que componen la organización, para tener ideas.

En la empresa de Jaime los estímulos procedían de diversas fuentes: se buscaba estímulos internos cuando se procuraba mezclar a ingenieros con comerciales, a la gente del Departamento de Marketing con los de calidad, etc. en entornos creativos y ambientes distendidos, con el objetivo de fomentar las relaciones, a niveles operativos, entre personas con experiencias muy distintas por su adscripción a diferentes departamentos de la empresa. Los estímulos externos procedían de expertos en innovación y otros profesionales que, en conferencias

o seminarios, acercaban a diversos grupos de empleados diversas formas de ver la innovación y herramientas para ser más creativos. Se incentivó la asistencia a ferias y congresos, el contacto con clientes y distribuidores, etc.

El propio diseño del sistema de recompensas y reconocimiento, y la asignación de roles, demostraron ser potentes estímulos para todos en la empresa. Parece difícil de creer, pero ascender en el rol y acumular puntos fue todo un revulsivo.

Además de estimular las ideas se hacía necesario gestionarlas. El sistema de gestión antes analizado y el sistema de evaluación de las ideas juegan, entonces, un papel significativo. La evaluación de ideas se traducía en la generación de carteras de innovación, que transforman la estrategia en un plan de proyectos e iniciativas tangible.

“De forma inconsciente, decidimos apostar por proyectos de innovación incremental, que eran posibles sin grandes cambios e inversiones en tecnología u otros recursos, en lugar de innovaciones radicales, más arriesgadas y costosas. La innovación incremental nos permite una planificación detallada de los proyectos y evaluaciones periódicas del mismo con respecto al plan establecido, que nos permiten, a su vez, tomar una decisión sobre si continuar o no con la iniciativa o rediseñarla.

El final lógico de todo el proceso de innovación es la comercialización de esa innovación (cuando hablamos de un nuevo producto o servicio) o su implantación plena en la organización (si hablamos de procesos). El objetivo final es recoger el valor generado y retornar la inversión. Después de estos años de aplicación de la iniciativa, hemos multiplicado con creces la inversión realizada y el esfuerzo ha merecido la pena.”

Es fundamental planificar los proyectos de innovación y evaluar periódicamente su evolución, así como asegurarse que la innovación genera valor y se produce un retorno de la inversión.

Es evidente que la elección del modelo de innovación lleva implícito el riesgo asumido y la necesidad de inversión y recursos con la que tenemos que dotar al proceso. Es cierto que inicialmente nadie, ni Jaime ni ningún miembro del comité de dirección, había reparado en la importancia de elegir un modelo y establecer un protocolo que permitiese innovar, así como en la necesidad de establecer una estrategia innovadora. No estaba claro que se hubiese optado por impulsar innovaciones radicales (ya fueran ofensivas o defensivas) o por innovaciones incrementales. Dice Kelly²⁹ que:

“Cómo innovas determina dónde innovas. Diferentes diseños de los múltiples aspectos de la compañía llevan a diferentes tipos de innovación. Las estrategias más agresivas llevan a carteras de innovación con más peso en proyectos radicales y semirradicales. Culturas más conservadoras y dispuestas a correr menos riesgo resaltarán los esfuerzos incrementales. Empresas sin procesos, indicadores y sistemas de incentivos bien pensados realizarán esfuerzos erráticos y en la mayoría de los casos con resultados pobres.”

Inconscientemente, se había apostado por la innovación incremental, esa que impulsa cambios basados en tecnologías parecidas a las que se empleaban habitualmente en la empresa y que tenían como referencia modelos de negocio similares al desarrollado hasta el momento, evitando los mayores riesgos que entrañan las innovaciones radicales (grandes cambios en las tecnologías y/o el modelo de negocio), cuya garantía de éxito es menor, si bien pueden lograr retornos mayores.

El sistema de indicadores desarrollado, del que antes hemos hablado, supuso una apuesta firme y decidida de Jaime y su equipo de dirección por implantar un sistema de gestión de la información —a modo de cuadro de mando integral— que permitiese disponer en todo momento de datos frescos e información útil, legible y fácil de interpretar, para anticipar los resultados del proceso y poder incorporar los cambios necesarios en el transcurso de los proyectos e iniciativas de innovación.

²⁹ Kelley, T. (2010).

Se desarrollaron unos indicadores básicos para la monitorización de la innovación y el proceso. Siguiendo la propuesta de COTEC³⁰, se definieron indicadores estratégicos y operativos, de input y output, así como indicadores de pasado y futuro. Todo ello con la idea de disponer de una imagen lo más fiel posible de la evolución del proceso.

En el proceso de innovación es imprescindible definir el modelo, establecer una estrategia, sistematizar la información, elaborar indicadores y desarrollar evaluaciones continuas, para conocer el grado de éxito de nuestras iniciativas y tener garantías de que el proceso funciona o la oportunidad de realizar los cambios necesarios.

La capacidad de sistematizar la innovación y de diseñar procesos y perfiles profesionales adecuados, marca la diferencia a la hora de posicionarse en el mercado. Como dice Eusebi Cima, presidente de KIM BCN³¹:

“Las empresas que son capaces de sistematizar la innovación en todos sus procesos empresariales y desarrollar procesos y profesionales creativos, pueden perdurar de forma sostenible... En una sociedad en la que nadie tiene el patrimonio exclusivo de ningún conocimiento, las empresas deben posicionarse en entornos de conocimiento prolíficos para alimentar los procesos de innovación y les permita crear nuevas unidades de negocio destinadas a cubrir nuevos nichos en otros mercados a partir de las capacidades de la propia empresa y del conocimiento que acumulan sus stakeholders.”

El éxito en el empeño de Jaime por impulsar la innovación, era evidente para cualquiera que visitase la empresa y viera el ambiente que allí se respiraba. Para ello, fue necesario un largo proceso, que narrado en una conferencia puede dar la sensación de fácil o inmediato,

³⁰ COTEC (2004).

³¹ Del prólogo de Ferrer, J. M. y Ponti, F. (2010).

pero que requirió una decisión firme, una estrategia, un plan de acción, dotarse de medios y mecanismos para que todo el que quisiera hacer las cosas de forma distinta fuese escuchado y pudiera llevar a término sus iniciativas y, sobre todo, impregnar toda la empresa con la cultura de la innovación.

Como no podía ser de otro modo, todo fue resultado de la suma de muchos factores, pero es de destacar una clara voluntad, una ilusión debidamente contagiada, el trabajo de equipo, el haber tenido muy clara la meta y poner los medios y, sobre todo, el ser conscientes de que no pueden lograrse grandes cambios haciendo las cosas del mismo modo. No se puede avanzar y mejorar sin arriesgar y sin hacer las cosas de modo distinto.

Figura 10.1. Acciones a desarrollar en el proceso de innovación.

- 1 Alcanzar credibilidad y una atmósfera de trabajo que impulse la innovación en la organización.
- 2 Establecer una adecuada y clara política de incentivos para que la gente innove.
- 3 Crear en la organización una cultura de la innovación equilibrada.
- 4 Elegir un modelo de negocio que permita innovar y una estrategia de innovación concreta.
- 5 Crear adecuados sistemas de indicadores, información y evaluación.
- 6 Crear sistemas de gestión interna eficientes, que apoyen e impulsen la innovación.
- 7 Diseñar y gestionar un proceso integral de innovación en la organización.



Epílogo_
Es hora de innovar



Jaime, con decisión, esfuerzo y coherencia, fue capaz de poner en marcha toda una revolución en su negocio. Empezó a ser consciente de la marginalidad y de lo débil que era “su creación”, cuando la crisis de los años noventa les golpeó duro. Aún así, no reaccionó hasta que sus secuelas, y la falta de estímulos, estuvieron a punto de dar al traste con la empresa.

La crisis actual, más virulenta que aquella, según todos los analistas, no le ha pillado con el pie cambiado. Su empresa crece de forma sostenida, a pesar de lo que ocurre en su entorno, y gran parte del éxito es debido a su despertar a la innovación. Dicen que las épocas de crisis son momentos en que surgen oportunidades para quienes saben aprovecharlas y están preparados para ello. Ese es el caso de Jaime.

Si hubiera seguido instalado en la mediocridad y monotonía, hoy el negocio habría desaparecido. Ser conscientes de la necesidad de innovar, y hacerlo con rigor, le ha permitido llevar a su empresa a un lugar al que no esperaba haber llegado y, como él dice, “me ilusiona saber que aún podemos mejorar en lo que hacemos”.

Después de todo, la experiencia de pronunciar la conferencia que Eduardo le había pedido, no fue tan traumática como esperaba. De todos modos, todo esfuerzo previo y las lógicas dudas, quedaron en nada cuando Jaime pudo comprobar el impacto de lo que narró, el vivo debate que generó su intervención y las repercusiones prácticas e inmediatas de sus palabras.

Entre estas últimas hubo una que, para satisfacción conjunta de Jaime y Eduardo, supuso un antes y un después para muchos empresarios y emprendedores. Roberto —que era el nombre del responsable de la unidad de apoyo a emprendedores que mantuvo un intenso diálogo con Jaime, al respecto de los programas públicos para emprendedores—, propuso a Jaime y Eduardo que le ayudasen a poner en marcha un proyecto cuyo objetivo último, después de sensibilizar al empresariado local sobre la importancia de innovar, fuese poner en marcha procesos de innovación en las pymes para hacerlas más competitivas y evitar la marginalidad.

Desde entonces, Jaime hace compatible el llevar las riendas de su negocio con su participación como

asesor de una “Unidad de Apoyo a la Implantación de la Innovación” que se ha creado en el seno de la Oficina de Innovación del Gobierno local y con su participación en varios foros y mesas de expertos en la materia. A pesar del poco tiempo transcurrido desde la creación de la Unidad, los primeros resultados son evidentes. Puede decirse que la innovación forma parte de la agenda de cada vez más pequeños y medianos empresarios de la zona.

Muchas veces, una pequeña iniciativa puede suponer un gran cambio a mejor. Cuando Eduardo decidió cambiar el protocolo del acto de cierre del máster en la escuela de negocios, reemplazando su discurso como director —en el que habitualmente animaba a los egresados a ser emprendedores e innovadores— por la conferencia de Jaime, era consciente de que hacía algo distinto a lo habitual, seguramente mejor y más práctico, pero no era consciente de lo que aquello finalmente significaría.

Un cambio de actitud en las personas, como se ha narrado en los primeros capítulos del libro, junto con acciones concretas para innovar en nuestras empresas, como hemos podido ver a través de la experiencia de Jaime, pueden dar resultados insospechados y hacernos más dueños de un destino siempre incierto.

Emprender es complicado, lo hacemos en un ambiente hostil al espíritu emprendedor. Pero mantener con vida lo emprendido es, a tenor de las elevadas cifras de fracaso de las iniciativas empresariales, mucho más difícil si cabe. Sin embargo, todo puede ser más sencillo si afrontamos el futuro con la idea de hacer las cosas de forma distinta. Se puede (y se debe) emprender e innovar a la vez.

Si todos, empresarios y trabajadores, nos empeñamos en ser más eficientes, productivos e innovadores, si somos capaces de llevar a término una verdadera transformación de nuestras empresas a través de la innovación, nada se nos pondrá por delante.



Bibliografía



- COTEC (2004), *Papel de las administraciones en la gestión empresarial de la innovación*. Colección Innovación Práctica, Perspectivas de futuro, Madrid.
- Cubeiro, J. C. (2009), *La sensación de fluidez*. 8ª edición. Pearson-Prentice Hall, Madrid.
- DGPYME (1999), *Innova. Manual de Innovación para Pequeñas y Medianas Empresas*. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, Mº de Economía y Hacienda, Madrid.
- Dávila, A. (2008), "¿Qué se puede hacer para diseñar organizaciones innovadoras?", en VV. AA., *Innovar o desaparecer: Ocho aportaciones esenciales de los grandes gurús del management*. Deusto, Barcelona.
- Ferrer, J. M. y Ponti, F. (2010), *Si funciona, cámbialo*. Gestión 2000, Barcelona.
- García Manjón, J. V. (2010), *Gestión de la innovación empresarial*. Netbiblo, La Coruña.
- García Romero, A. (2001). "La innovación, más allá de la I+D", en *Circuito científico*, FUTURO-ELPAIS.es, 7 de marzo.
- Gerber, M. (1997), *El mito del emprendedor*. Paidós, Barcelona.
- López Mielgo, N. et al. (2007), *Cómo gestionar la innovación en las PYMEs*. Netbiblo, La Coruña.
- Kawasaky, G. (2006), *El arte de empezar*. Kantolla-Illustrae, Barcelona.
- Kelley, T. (2010), *Las diez caras de la innovación*. Paidós, Barcelona.
- Koch, R. (2009), *Mejora tu vida con el secreto del 80/20*. Vía Magna, Barcelona.
- Muro, F. (2005), *Ir o no ir*. Empresa Activa, Urano, Barcelona.
- Nueno, P. (2009), *Emprendiendo hacia el 2020*. Deusto, Barcelona.
- Peters, T. (2005), *50 claves para hacer de usted una Marca*. Deusto, Barcelona.
- Ries, A. y Trout, J. (2003), *Posicionamiento: la batalla por su mente*. McGraw-Hill, Madrid.
- Zaid, G. (2001), *Los demasiados libros*. Anagrama, Barcelona.

Pocket Innova

Títulos ya publicados

Gestión de la innovación

AUTOR: Juan Vicente García Manjón

ISBN: 978-84-9745-477-3

Gestión del conocimiento

AUTOR: Monserrat Santillán de la Peña

ISBN: 978-84-9745-481-0

Web 2.0

AUTOR: José Luis Marín de la Iglesia

ISBN: 978-84-9745-483-4

Biotecnología

AUTOR: Juan P. Duque

ISBN: 978-84-9745-485-8

Próximas publicaciones

Proveedores de conocimiento

AUTOR: Javier González Sabater

ISBN: 978-84-9745-489-6

Para más información visite:

www.netbiblo.com

