

Justo  
Nieto Nieto

# Y tú..., ¿innovas o abdicas?

2.<sup>a</sup> Edición

No es que tengamos más preferencia por los nubarrones que presagian tormenta que por el cielo azul y luminoso del Mediterráneo, pero el gran ideólogo de la Innovación, Schumpeter, definía a esta como un vendaval de destrucción creativa. A él le dedicamos esta iconografía.

Tomado de [www.fundaciongym.es](http://www.fundaciongym.es)



## Justo Nieto Nieto

- Fecha y lugar de nacimiento: 1 de noviembre de 1943 en El Palmero, Cartagena, España.
- Pastor y otras labores agrícolas (ocho años). Camionero (dos años). Mecánico tornero (cinco años).
- Maestro Industrial Mecánico. Perito Industrial Mecánico (Universidad Politécnica de Cartagena). Ingeniero Industrial Mecánico (Universidad Politécnica de Cataluña). Doctor en Ingeniería Industrial (UPC).
- Profesor Adjunto Numerario de Mecanismos (UPC). Catedrático Numerario de Mecanismos de la Universidad de Cantabria. Profesor Interino de Matemáticas IV de la Facultad de Físicas de UNICAN desde 1972-1975. Catedrático Numerario de Cinemática y Dinámica de Máquinas de la E.T.S. Ing. Industriales de la Universidad Politécnica de Valencia desde 1976.
- Director de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la UPV, julio de 1979 - diciembre 1985. Rector de la UPV, abril de 1986 - agosto 2004.
- Fundador y ex Presidente del Instituto de Biomecánica de la UPV. Ex Presidente de la Sociedad Ibérica de Biomecánica. Ex Presidente de la Federación Española del IFToMM (Federación Internacional sobre la Teoría de Mecanismos y Maquinas). Ex miembro del Comité Ejecutivo del IFToMM, ex miembro del Consell Valencià de Cultura. Ex Presidente del Forum UNESCO Universidad y Patrimonio.
- Autor de más de 80 trabajos: artículos en revistas científicas, tecnológicas y ponencias de Congresos, sobre Biomecánica y Teoría de Mecanismos y Máquinas. Autor del libro "Síntesis de Mecanismos" y de varios Teoremas originales. Ha impartido más de 100 conferencias sobre Ingeniería, Sociedad, Cultura Tecnológica, Innovación, Universidad, Educación... y publicado más de 100 trabajos de divulgación sobre temas similares.
- Doctor Honoris Causa entre otras por las Universidades: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (La Habana); Universidad Ricardo Palma (Lima-Perú); Universidad Politécnica de Cartagena (España); Universidad Xalapa (Veracruz-México); Universidad del Valle (Cali-Colombia).
- Posee numerosos premios, becas y distinciones culturales y científicas. Entre ellos Hijo Adoptivo de Alcoy y Medalla de Oro de la Ciudad.
- Conseller de Empresa, Universidad y Ciencia del Gobierno de la Generalitat Valenciana desde septiembre de 2004 hasta julio 2007.
- Promotor y Presidente de la Fundación Globalidad y Microeconomía, 2008, con sede en la UPV.

---

**Justo Nieto Nieto**

*Y tú..., ¿innovas o abdicas?*

Primera edición, 2008 • siete reimpresiones  
Segunda edición, 2010

© de la presente edición:  
Antiguos Alumnos UPV  
Telf.: 963 877 033  
E-mail: [redaccion@antiguosupv.org](mailto:redaccion@antiguosupv.org)  
[www.antiguosupv.org](http://www.antiguosupv.org)

© Todos los nombres comerciales, marcas o signos distintivos de cualquier clase contenidos en la obra están protegidos por la Ley

© Justo Nieto Nieto

Coordinación técnica: Prato  TIPO

Imprime: Set & Set Impressors

Depósito legal: V-4126-2010

Queda prohibida la reproducción, distribución, comercialización, transformación y, en general, cualquier otra forma de explotación, por cualquier procedimiento, de todo o parte de los contenidos de esta obra sin autorización expresa y por escrito de sus autores

Impreso en España

## ► Índice ►

DEDICATORIA .....	6
AGRADECIMIENTOS .....	7
NOTA A LA SEGUNDA EDICIÓN .....	8
PRÓLOGOS .....	9
LECTURA PARA ORIENTARSE.....	13
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO 2. EL CONCEPTO GENÉRICO DE INNOVACIÓN Y ALGUNAS OBVIIDADES .....	19
CAPÍTULO 3. INNOVACIÓN EMPRESARIAL .....	23
▪ EL CONCEPTO DE EMPRESA .....	23
▪ FACTORES COMPROMISARIOS DEL ÉXITO EMPRESARIAL.....	24
▪ COMPONENTES DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL .....	30
▪ MODELOS DE NEGOCIO .....	31
▪ INNOVACIÓN EN LA CONSTRUCCIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO .....	36
▪ MÍTICA DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL. EL EMPRENDEDOR .....	38
▪ NOTA SOBRE EL EMPRENDEDURISMO.....	40
▪ EL MODELO DE LA TRIPLE Y EL DE LA CUÁDRUPLE HÉLICE .....	41
CAPÍTULO 4. EL CUARTO RETO: CREAR UNA EMPRESA.....	42
▪ ALGUNAS DIFICULTADES PARA SER EMPRENDEDOR .....	43
▪ ALGUNAS RAZONES PARA CREAR EMPRESAS.....	46
▪ UN PLAN DE EMPRESA.....	46
▪ EL PLAN DE EMPRESA INVERSO .....	48
LECTURA PARA TOMAR IMPULSO.....	51
NOTA ADICIONAL... DOS AÑOS MÁS TARDE.....	51
ANEXO: GLOSARIO, SIGLARIO Y NOTAS .....	53
FUENTES.....	83

## ► Dedicatoria ►

Este libro se dedica a los seres humanos, que no solo son capaces de evolucionar por agresión ambiental, como hace cualquier organismo vivo, sino que también evolucionan por ambición y hasta por devoción; y se dedica con especial énfasis a los pobres-pobres y a los ricos-pobres, primer y segundo colectivo de los cuatro siguientes, ordenados de mayor a menor compromiso innovador.

### ⇒ POBRES – POBRES

- Son aquellos que no tienen y necesitan.
- Son los candidatos idóneos para la Innovación, pues pueden arriesgar sin mucho que perder porque poco tienen. Afortunadamente para la Innovación son muchos.
- Ejemplos de este colectivo se podrían encontrar en los jóvenes, en los jóvenes de espíritu víctimas de un ataque de lucidez, en los emigrantes...

### ⇒ RICOS – POBRES

- Son aquellos que tienen y necesitan.

- Son pocos y algunos innovan, con una Innovación especialmente potente y generosa.
- Ejemplos de este colectivo se podrían encontrar en ciertos empresarios y banqueros, en determinados líderes deportivos y artísticos, en el mecenazgo...

### ⇒ POBRES – RICOS

- Son aquellos que no tienen y no necesitan.
- Son muchos y poco innovadores.
- Ejemplos de este colectivo se podrían encontrar en los jubilados, funcionarios, santos, liberados sindicales, y, en general, en la gente entregada a darse y a hacer felices a los demás.

### ⇒ RICOS – RICOS

- Son aquellos que tienen y no necesitan.
- Son escasos y poco innovadores.
- Ejemplos de este colectivo se podrían encontrar en los rentistas, la gente *jet*, la aristocracia...

### Nota

*Dicen que es muestra de buen sentido que el libro y la palabra hagan florecer, entre los que lo leen o la escuchan, una sonrisa de vez en cuando. Precisamente, la Innovación es recorrer un camino con buen sentido, y estas páginas pertenecen a ese camino, o lo que es equivalente, también se ha intentado conseguir con este libro alguna sonrisa que otra, empezando por esta dedicatoria.*

## ► Agradecimientos ►

Hay más coherencia entre el modo de ser de una persona y lo que escribe, que con lo que dice. El acto de escribir un libro muestra sin coartada de vestidos de palabras una parte de cómo somos, y de cómo nuestra particular antena ha traducido todo aquello que nos ha influido y moldeado, que ha sido todo, incluida la mariposa del viejo proverbio chino, cuyo aleteo en Pekín, según Gleick, pone en peligro a la Humanidad.

Innumerables personas a lo largo del tiempo me han enseñado y perturbado y, por tanto, de alguna manera, también son responsables de cómo el libro es. Sin embargo, en la recta final de la ejecución del mismo se destacan los *que te quieren, opinan, aconsejan, soportan, mecenan, facilitan, animan, buscan errores, escriben...*

Mi agradecimiento a: Montserrat Robles, Agustín Andreu, Vicente Caballer, José Luis Alonso, Bernardo Martínez, Paco Mora, Adolfo

Plasencia, Fernando Diago, Jaime Gómez, Julián Vicente, Elisa de la Concepción, Marta Ginés, Yolanda Requena, Elisa Domínguez, Sonia Dauksis, Vicente Cloquell, Mariano Casanova, Juan Miguel García-Gómez, Patricio Montesinos, Fernando Vidal, José Capilla, Josep Tornero, J.M. García Álvarez-Coque...

*El autor, primavera 2008*

Hasta aquí lo que se escribió en este apartado en la primera edición de 2008. En esta segunda edición, totalmente renovada, hay que añadir a la lista de colaboradores a Salvador Martínez, respetado profesional del periodismo económico.

Mi agradecimiento a todos.

*El autor, verano 2010*

## ► Nota a la segunda edición ►

Esta segunda edición ha sido revisada a fondo y reescrita en muchas de sus páginas. Las razones de esta decisión obedecen a que, desde que se hizo la primera, en estos dos últimos años, la realidad que nos inspiró y la Sociedad que pretendíamos animar con este libro (librito para los amigos) han sufrido grandes cambios, muchos de ellos nada brillantes. Cambios críticos, de tal calado, que han obligado a personas e instituciones a revisar muchos conceptos, estructuras, métodos y comportamientos. ¡Y los que habrá que revisar aún si, como parece lógico, la Sociedad quiere entender lo que pasa; colaborar con lo que inevitablemente pasará; y que algo de lo que pase, pueda serlo porque haya sido previamente imaginado.

Esta evolución-crisis ha tenido, en el caso de la Innovación, dos consecuencias: primera, la Innovación ha pasado a ser aún más importante; segunda, hay necesidad de innovar la Innovación, o al menos así lo parece.

En relación con la primera de las dos afirmaciones se puede decir que “mucho de lo destruido no se construirá en el mismo sitio”; es decir, muchos ámbitos de actividad, sectores, empleos..., que han desaparecido, o desaparecerán en el futuro, no se levantarán en los mismos frentes de actividad en los que se encontraban, sino que lo harán en sectores, empresas, empleos... nuevos, hoy desconocidos.

Se podría decir que las nuevas oportunidades serán oportunidades nuevas. Esta afirmación es consecuencia de la coherencia que siempre existe entre una situación, una realidad, y lo que la hace posible. Por esta razón, a una crisis se le suele llamar “nueva normalidad”. Así, cuando una crisis provoca, por ejemplo, el cierre de una empresa, se dice, aunque parezca cruel, “que la existencia de esta empresa no era

coherente con la nueva normalidad”. Si lo dicho en este párrafo fuera verdad, aunque solo fuese en parte, la Innovación está llamada en el futuro a jugar un papel importante, pues, por definición, la Innovación está ligada a la búsqueda de oportunidades nuevas.

En relación con la segunda de las dos afirmaciones: “hay necesidad de innovar la Innovación”, se puede decir que se ha creado la sensación que la Innovación que se venía haciendo cuando se hacía, que no siempre se hacía, se “estaba agotando”, pues daba pobres resultados en la relación a beneficios obtenidos-coste de la Innovación.

Esta sensación tiene su lógica, pues cuando muchos compiten con el mismo reto, satisfaciendo la misma necesidad, acaban produciendo casi lo mismo para el mismo consumidor. De ahí la afirmación de que la Innovación, que por definición es aquello en lo que se basa la esperanza (porque la esperanza siempre está basada en lo que aún no existe), se había “quedado corta” y necesitaba ser innovada. Digamos, para finalizar este párrafo, que la Innovación “que se venía haciendo cuando se hacía...”, era del tipo monotemática: de producto, de proceso, de tecnología...

La consecuencia es que tales cambios y avatares han hecho aflorar nuevos conceptos a efectos de Innovación, como la construcción de Modelos de Negocio, de mayores y más amplias posibilidades. Por todo ello, hemos creído oportuno hacer renacer el librito, para que pueda ser, durante otro tramo de futuro, una lección de ambición para transformar, de modo inédito, conocimiento en reto razonable.

Que eso y no otra cosa es la Innovación.

## ► Prólogos ►

**FRANCISCO JOSÉ MORA MAS**

Director Fundación Ciudad Politécnica de la Innovación

Vicerrector de la Universidad Politécnica de Valencia

*Y tú..., ¿innovas o abdicas?* De qué forma tan directa nos presenta Justo Nieto las alternativas para una sociedad, empresa, o persona del siglo XXI. Coincido plenamente con sus planteamientos, no hay medias tintas en este frente, claramente hay que ser un adicto al cambio e insertar el futuro en nuestro código genético.

Por diversas razones, este no es un libro corriente sobre el fenómeno de innovación y emprendeduría. He tenido la suerte de poder conversar con Justo durante su elaboración, de conocer de primera mano su visión del libro, de constatar su compromiso con los jóvenes a los que quiere transmitir de la mejor manera posible conceptos y claves de la Innovación. En lugar de explicar los conceptos mediante fórmulas, densas estadísticas, regresiones, etc. enfoca la Innovación desde los fundamentos profundos del ser humano, que no cambian prácticamente. Lo que sí cambia es la forma de afrontar nuestros deseos, y la Innovación nos proporciona mejores herramientas.

El segundo público objetivo ha sido el de la microeconomía, la micro o nano empresa que juega en la liga global con la imperiosa necesidad de ser mundialmente competitiva. Luego, no es casualidad que Justo Nieto sea el presidente de la Fundación Globalidad y Microeconomía, concebida como un “think-tank” para detectar e impulsar oportunidades de Innovación no convencional.

Justo sabe muy bien lo que dice, pues siempre actúa como un catalizador de la Innovación, un hereje que huye del pensamiento tradicional (preocupado por lo que “es”, no siendo la mejor opción para diseñar “lo que podría ser”).

El libro es motivador, aporta una visión fresca que invita a pensar sobre las incontables oportunidades y nuevas trayectorias de vida para cualquier persona dispuesta a hacer algo diferente. Justo Nieto nos invita al teatro de la “INNOVACIÓN”. Una representación donde todos somos actores, no hay butacas en el auditorio, muy pocos espectadores (los que abdican) y no hay guión (tal y como dice Justo “la innovación carece de método”), todos formamos parte del espectáculo.

La difusión de este libro entre el tejido empresarial, las universidades, los gobiernos y, en definitiva, entre todo el sistema en el que están inmersos, es necesaria y representa una gran oportunidad para concienciarnos de que debemos apostar más por la Innovación y las nuevas ideas, para así conseguir un ecosistema o hábitat de Innovación.

**JAVIER ZABALETA MERI**  
Presidente Antiguos UPV  
UPV, otoño 2010

Estimado asociado:

La Asociación, en colaboración con la Fundación Globalidad y Microeconomía, presidida por Justo Nieto y con el patrocinio de la Fundación Ciudad Politécnica de la Innovación y Banco Santander, tiene el placer de presentarte esta edición especial del libro *"Y tú..., ¿innovas o abdicas?"*. Obra resultante de la genialidad de nuestro excepcional amigo Justo Nieto Nieto.

Para nosotros es muy gratificante poder acercarte esta obra que, pretendemos, se convierta en un elemento de reflexión personal y de oportunidad profesional en el ámbito de influencia de tus responsabilidades.

Creemos que la innovación no es una elección y desde Antiguos Alumnos queremos ofrecerte la oportunidad de conocer una obra repleta de reflexiones no convencionales y que son la punta de flecha del conocimiento que hoy se tiene sobre la innovación. Seguramente, en algunos años, muchas de las ideas y conceptos que en este libro nos acerca sabiamente Justo Nieto convivirán con nosotros de forma natural.

Ahora tienes en tus manos la posibilidad de estar a la vanguardia de la innovación y de aprovechar la ventaja que esto conlleva.

Nuestra recomendación: "Aprovecha la oportunidad que este magnífico libro puede aportar a tu vida; léelo, estúdialo, discútelo y, sobre todo, innova y no abduques".

## JAUME PAGÉS FITA

Consejero delegado de Universia  
Ex Rector de la Universidad Politécnica de Cataluña

Me une a Justo Nieto una relación de amistad fraguada a lo largo de años en los que coincidencias casuales y buscadas nos han permitido conocernos y tejer vínculos de aprecio, respeto, comprensión y, a menudo, de complicidad.

Coincidimos durante los años en los que asumí las responsabilidades de rector de la Universidad Politécnica de Cataluña. Él estaba al frente de la Universidad Politécnica de Valencia, y esta coincidencia nos brindó oportunidades para afianzar una excelente relación institucional entre las dos universidades e impulsar conjuntamente algunas iniciativas.

Aprecio en Justo muchas cualidades personales: inteligencia, tenacidad y capacidad de trabajo. Siempre he admirado su interés por la juventud y, más concretamente, por nuestra juventud, sus preocupaciones e inquietudes. Aborda los problemas con espíritu abierto y persigue incesantemente la Innovación, tal como él la define. Tiene una cierta tendencia a la heterodoxia y a la provocación, que no deja de reflejarse en este trabajo.

*Y tú..., ¿innovas o abdicas?* Es ya, de por sí, un título provocador. El texto presenta una visión original de lo que es la Innovación, vinculada al uso del conocimiento y, por lo tanto, distinta y distante de la investigación, que persigue la generación de conocimiento nuevo.

Pretende Justo despertar las conciencias e introducir en el lector la inquietud por la necesidad de innovar en todos los campos, saliéndose explícitamente de la visión que asocia Innovación y tecnología.

*Y tú..., ¿innovas o abdicas?* es una obra dirigida fundamentalmente a esta juventud que Justo tanto aprecia y que, en nuestra Sociedad, recibe tal multitud de mensajes distintos, a menudo contradictorios y usualmente superficiales que no es de extrañar que quede sumida en cierta confusión o por lo menos perplejidad. Justo pretende dejar establecidos conceptos básicos clave, sobre los que ha reflexionado mucho a lo largo de su vida, vinculados con la Innovación y su importancia creciente.

Hay que agradecer el esfuerzo realizado. Desde mi particular visión de nuestra Sociedad, la obra constituye una aportación singular y valiosa, que recomiendo sin ningún género de dudas.

## VICENTE CABALLER MELLADO

Catedrático de la Universidad Politécnica de Valencia

No sabemos cómo se las arreglarán los biógrafos de Justo Nieto cuando tengan que escribir sobre la poliédrica vida de la persona; es posible que los adjetivos pueden resultar, en algún momento, cuantitativamente escasos y cualitativamente cortos.

Sin embargo, de la lectura pausada del presente libro se puede vislumbrar al personaje como un jinete solitario (llanero solitario en el libro para definir al empresario) cabalgando por un desierto de mediocridad intentando descubrir una brizna infinitesimal de vida para gritarle “levántate y anda”, “acompañame hasta el jardín del Edén en un proyecto de la creación de riqueza, de bienestar y de felicidad” diseñando un proceso que se puede resumir en ética, estética y erótica.

Por eso, la primera idea que se obtiene de las páginas escritas es la de la solidaridad, principalmente con los pobres-pobres, diciéndoles que la situación de partida no es inexorable, que la permeabilidad social es posible; basta para ello poner en marcha el conocimiento humano, la mayor fuerza de la naturaleza cuando se entiende sin restricciones a priori, combinación de sentido común y nuevas tecnologías, pero con el tesón de los héroes de las tragedias griegas cuando se enfrentaban a los dioses y al destino absolutamente adverso.

La solidaridad solo puede convertirse en esperanza mediante la provocación, cuyo nicho ecológico es la rebeldía, y el libro rezuma por todas sus líneas inconformismo, rebeldía ante las posibilidades de la globalización espacial y temporal, coexistiendo con una indolencia intelectual perezosa de la sociedad española actual. Sociedad de consumo, estandarizada y orwelizada al servicio del Gran Hermano que

prefiere votantes dóciles y consumidores acrílicos con la cultura multimediáticamente enlatada, que aparta y persigue al pensador individual y prospectivo por molesto. Con una universidad convertida en tranquila fábrica de mileuristas y confortable lugar de trabajo, sin alguien que, con el candil de Diógenes, implore “por favor: una idea nueva”, “un pensamiento útil”.

Rebeldía septembrina y preotoñal, consolidada sobre una vida plena de juventud acumulada y con la irrefutable tozudez de los hechos de una trayectoria personal y profesional como demostración de que el futuro es lo único que existe y, como las fincas latifundistas, es manifiestamente mejorable.

Los pueblos mediterráneos celebran sus fiestas preferentemente en el mes de septiembre, después de recoger los frutos del verano y cuando las cálidas noches estivales van dejando suaves vientos refrescantes que permiten la conversación pausada, la reflexión con profundidad y el razonamiento sin prisas hasta el amanecer.

Por eso, no se puede decir que el presente libro se pueda y se deba leer de una tirada, sino que requiere la meditación de cada línea, de cada párrafo para disfrutarlo lentamente como los buenos vinos, a pequeños sorbos. Porque su lectura es una pequeña-gran fiesta para los pobres de toda índole, para los inconformistas, para los jóvenes de todas las edades; pero sobre todo, para la inmensa constelación de amigos de Justo Nieto, entre los que me encuentro, y que durante tantos años, hemos podido disfrutar de su generosidad y altura de pensamiento.

## ► Lectura para orientarse ►

Una Sociedad progresa, tanto ella como cada uno de sus miembros, cuando incrementan el valor de lo que hacen. Una forma inteligente de progresar es a través de la Innovación; hay otras maneras de progresar menos recomendables: las inconfesables, las debidas al azar, las originadas por causas inesperadas...

La Innovación consiste en usar el conocimiento que se pueda conseguir o se estime pertinente, para construir un proceso o un camino inédito, que lleve a la meta de progreso deseada, sabiendo, entre otros aspectos, que iremos desgranando, que cada proceso de Innovación es específico para cada caso y no vale para otros retos; que, para construir cada camino, la Innovación carece de método; que la Innovación carece de lógica, pues el camino hay que construirlo cuando, en apariencia, no hace falta, pues nunca se debe Innovar bajo la presión de los achaques,

sino solo bajo la presión del reto a conseguir, ya que lo inteligente y lo innovador sería preocuparse por la salud cuando se tiene buena salud; que la Innovación carece de pasado, pues solo existe la Innovación que aún no está hecha; que carece de seguridad, que carece de mérito...

Este libro no es de historia, ni de ejemplos, ni de teoría, ni de práctica, ni manual, ni vademécum... de la Innovación. Es solo un libro para "abrir los sentidos" a los que tienen que hacer recorridos de destinos, y decirles que la Innovación no solo "no hace daño" sino que representa una forma plena de vivir, con una estética admirable, y que puede ayudar a conseguir un proyecto de vida personal y colectivo con dignidad, transformando conocimiento en pasión.

De eso trata este libro.

## ▶ CAPÍTULO 1 ▶ Introducción

Innovar es una inevitable necesidad vital que, en todo momento y de modo más o menos consciente, realizan los seres humanos para poder sobrevivir, vivir y progresar. Dependiendo de infinidad de circunstancias de tipo personal, social, político, económico..., la Innovación, o proceso de Innovar, puede realizarse con mayor o menor frecuencia, con mayor o menor compromiso e implicación individual, y con mayor o menor éxito.

Se puede decir que la Innovación se materializa en un proceso, o camino, que intenta conseguir un fin mejor a través del uso del conocimiento. Este proceso que lo realiza el ser humano **de manera habitual**, origina Innovación de rutina, poco mirada y menos admirada. Precisamente, uno de los objetivos que se persiguen con este libro es que el lector ambicione y luche por opciones de Innovación de más nivel. Hasta podrían ser de un nivel inimaginable, pues el límite de la Innovación es la Innovación sin límites, a excepción de los de la ética, la legalidad vigente, los derechos humanos..., y el buen sentido.

Esta cuestión de los límites es importante dejarla clara, porque la definición anticipada de Innovación, dada en el párrafo anterior, (“conseguir un fin mejor a través del uso del conocimiento”, o lo que sería equivalente, “transformar conocimiento en algún tipo de valor”) podría parecer que incluye actuaciones humanas no aceptables, y no debe existir la más mínima duda sobre la coherencia entre ética e Innovación.

Más adelante, se insistirá en que Innovar carece de mérito. Lo que tiene mérito, pero escaso futuro, es no Innovar. El no Innovar, mejor dicho, el querer vivir sin Innovar, sería algo así como querer vivir sin respirar, que también tiene mucho mérito... pero poco futuro.

Sin embargo, en honor a la verdad, la globalidad que envuelve a todos los seres humanos y que incorpora peculiares e inevitables asimetrías, hace que la práctica de la Innovación, y especialmente la práctica de la Innovación Empresarial, tenga, con frecuencia, que competir y arriesgar en un contexto global que tolera interpretaciones relajadas y alejadas de los principios y valores éticos ya comentados, permitiendo todo tipo de complejas competencias desleales e ilegales. Y hay

que reconocer que tiene su mérito Innovar para competir, sin desanimarse, en estas situaciones de *manos atadas*.

Si el lector ha llegado a estas líneas puede encontrarse con una cierta decepción por lo que se lleva dicho hasta ahora, ya que puede haber sacado las siguientes conclusiones: 1.<sup>a</sup>- La Innovación, que de normal se hace por los seres humanos, es de bajo nivel; 2.<sup>a</sup>- Encima, no tiene mérito hacerla, porque Innovar es como un deber natural, como una exigencia biológica; 3.<sup>a</sup>- Muchas veces, el proceso de Innovación es un juego donde unos jugadores compiten ateniéndose a las reglas del juego, al tiempo que otros las ignoran.

Se ha presentado, con deliberada crudeza, el escenario de la Innovación así, en primer lugar porque es así, y en segundo lugar porque la Innovación no es un juego de salón, ni un ejercicio intelectual, ni una teoría abstracta y extraña. La Innovación es tan real como la vida, porque la vida es el campo de acción de la Innovación. La Innovación puede ser tan doliente, poco platónica y gozosa como el parir, y al igual que ocurre con la vida, (donde no existe un libro en el que estén escritos y descritos todos nuestros pasos futuros), la Innovación carece de método para alcanzar un objetivo sin error. Y de la misma manera que el vivir, la Innovación incorpora riesgos para hacer el camino que conduzca al fin deseado.

Sin embargo, hay una diferencia importante entre Innovar y vivir. La Innovación construye, gestionando conocimiento, caminos inéditos que conducen a una meta a la que a veces se llega, y cuando esto ocurre, deja de ser meta de Innovación, pues solo existe aquella Innovación en la que el camino aún está por construir. Por el contrario, en la vida, todos los procesos, todos los caminos son fin en ellos mismos, acaben donde acaben. La vida da sentido a todos los caminos.

A veces, innovando no se llega a la meta prevista; se intenta, se pone en uso todo el conocimiento posible, y no se llega. Pues... ¡a Innovar de nuevo!, a construir otro camino inédito hecho con conocimiento. Es que... es así. Desde hace tiempo, afortunadamente, el ser humano no tiene el control de todas las cosas. Por esto, precisamente, hay que Innovar. Lo que sí posee la Innovación, si se es capaz de darse

cuenta, es una estética admirable: la estética del privilegio de poder realizarla, la estética de lograr una meta haciendo uso del patrimonio de todo el conocimiento acumulado y disponible y la estética del aprender creando.

La Innovación es futuro porque, por definición, idea, diseña y materializa metas y escenarios estratégicos de futuro. La Innovación hace y obliga a que el futuro sea pensado, innovador e innovado. Y esto es bueno, porque de este modo es posible que, a corto y a medio plazo, el futuro sea solidario con quien lo trabaja.

Al menos así está demostrado y es la idea preconcebida y extendida que todos tienen que cuando el futuro es pensado (sin pasarse), suele ser más veces solidario con quien lo piensa que cuando no lo es. La Innovación es futuro, y el futuro es Innovación o no será, ya sea este futuro solidario pensado, no solidario pensado o incluso solidario no pensado.

Es bueno, es necesario, es inevitable que el futuro sea innovador e innovado, pero este futuro no es gratis, ya sea el futuro personal, colectivo, emocional, profesional o socioeconómico... No es gratis, pero es más cara la desesperanza.

No es gratis, pero ¿cuántos recursos se estima que debería emplear una persona para que el futuro que le afecta que, como se sabe, no está del todo escrito, pueda escribirlo más o menos según desea que ocurra, y que aquella otra parte del futuro que le viene más o menos dada, conviva con ella en colaboración y mutuo beneficio?

Si no se conoce la respuesta, puede intentarse responder a la pregunta inversa: ¿cuáles serían los costes y los resultados previsibles del no Innovar y cuánto se hubiera estado dispuesto a invertir para que tales resultados, lo que se llama *coste de la ignorancia*, no se produjeran?

La Innovación tiene un coste. El coste, al menos, del riesgo de gestionar caóticas incertidumbres y, para ello, hay que estar dispuesto a pagar ese coste. Por eso, Innovar es sinónimo de ambición, de ganas de arriesgar y “de pagar los costes”, de actitud para llegar a un fin usando de modo original el conocimiento.

Esta publicación tiene la intención de contribuir, aunque solo sea con un átomo de progreso, al desarrollo de la Sociedad, pues deseo que sirva para incrementar la práctica de la Innovación. Si esto ocurre, será bueno para todos y, en especial, para los que ya tenemos vivida una cierta cantidad de juventud. No se debe olvidar que es el “Bienhacer” el que *financia* el Bienestar de una Sociedad, y que la Innovación es la responsable del Bienestar del “Bienhacer”.

Otra razón para escribir estas páginas, ha sido la solidaridad con dos colectivos numerosos, importantes y decisivos, que tradicionalmente han estado *huérfanos de doctrina y de producto de Innovación*.

El primero es el de las pequeñas y muy pequeñas empresas, entre las que un alto porcentaje, del orden de un 95%, solo realizan una Innovación marginal. O lo que es equivalente, solo realizan una Innovación de sentido común, *sobre la marcha*, y de conocimiento tácito, según el leal saber y entender del propietario, director, administrador, gestor, líder, trabajador... (que, a veces, todo es una misma cosa), sin influencias externas de conocimiento avanzado de ningún tipo.

El segundo colectivo es el de los jóvenes, específicamente el de los estudiantes de la Formación Superior, que si bien tienen a su alcance el fácil acceso a la inmensidad del conocimiento disponible, no suelen ser receptores, porque se les hurta o esconde de conocimiento con finalidad innovadora y, mucho menos, de finalidad con conocimiento innovador y, menos aún, cuando la finalidad es encontrar oportunidades que sean susceptibles de éxito, fundamentalmente empresarial, gestionando, con respetuosa irreverencia, como si de un bien de consumo se tratase, los ingredientes de esta inevitable globalidad que envuelve, mediatiza, provoca, amenaza y esperanza a todos los seres humanos.

Esta pandemia de **la indiferencia hacia la Innovación**, o hacia la transformación del conocimiento disponible en todas las oportunidades, no es ajena a la historia y a la cultura, de las cosas y de los pueblos, tal ha sido la idea que se ha tenido del innovador como alguien frívolo, adicto a las modas, a los mimetismos, a los extranjerismos y a una pecaminosa molicie.

Sin embargo, hay tres circunstancias adicionales, contemporáneas, que han sido verdaderamente nefastas para el uso y diseminación de la Innovación como ambición legítima y fundamental del progreso humano.

La primera ha sido una exuberante puesta en escena sociopolítica del uso del término Innovación, ligado también, a una exuberante ignorancia de lo que significa dicho término. Me refiero a la confusión existente entre Investigación e Innovación Empresarial. Confusión injustificada, pues es sabido que la Investigación es un proceso que transforma riqueza en conocimiento, mientras que la Innovación Empresarial es un proceso que transforma conocimiento en riqueza. Realmente, la Innovación Empresarial transforma, o lo intenta, riqueza y conocimiento en más riqueza y otras satisfacciones.

La segunda circunstancia ha sido atribuir y exigir a la investigación, desarrollo e Innovación, la curación de todos los males de las empresas y de la economía, siendo evidentemente falso. ¡Cuántas veces hemos oído “esto se arregla con I+D+i”! Normalmente las cosas se arreglan con amor, talento, trabajo, suerte y ayuda, adecuadamente gestionadas.

La tercera circunstancia adversa para la Innovación ha sido limitarla de posibilidades, al creer que su campo de actuación estaba ligado al conocimiento de base tecnológica. Esto se ha debido a que se le ha hecho formar parte, y aún se hace, del trinomio, investigación, desarrollo tecnológico e Innovación. El paradigma de este tipo de Innovación, como sinónimo de éxito empresarial, era adquirir la última máquina de tecnología avanzada que hubiera en el mercado y así aumentar la productividad.

Sería deseable que esta mala costumbre se desterrara, pues la Innovación **usa todo el conocimiento posible, no solo el tecnológico.**

Aún hay más: quizás para distinguir las dos iniciales de Investigación e Innovación del trinomio aludido, se ha usado y aún se usa la expresión I+D+ i. El usar la “i” minúscula para referirse a Innovación me parece una blasfemia. Sería algo así como considerar menos meritoria la labor del soldado que está comprometido en plena batalla,

que la del soldado que está participando en otras faenas distintas del fragor del *fregado*, distintas y menos arriesgadas. A la Innovación que se hace con este inefable trinomio la denomino Innovación “bonsai”.

La investigación y el desarrollo tecnológico son, como concepto, opuestos a la Innovación, por eso no debería usarse I+D+I, sino ambos conceptos por separado, como ocurre, por ejemplo, en EE.UU.: I+D (investigación y desarrollo), en inglés R&D, e I (Innovación). Nosotros usamos In para referirnos a Innovación y, obviamente, nunca hacemos uso del trinomio, sino de la formulación I+D, In.

Otra diferencia fundamental está en que la investigación tiene método, el método científico, mientras que la Innovación **carece de método**. Afortunadamente, porque si la Innovación tuviera método, si por ejemplo, la generación de riqueza económica, que es la finalidad de la Innovación Empresarial, tuviera un método definido y depurado, este podría tener *dueño* y las cosas podrían no ser lo que son; probablemente, no harían falta emprendedores y se viviría en una sociedad única, de gestión de conocimiento único, o algo parecido.

No es así y por ello se debería gritar: ¡Viva la carencia de método!, ¡viva la gestión de la caótica incertidumbre que da sentido a la Innovación y posibilidades y esperanza al desarrollo humano! Ha sido una lástima que esta convivencia necesaria de la Innovación con la incertidumbre no se haya comprendido, promocionado, facilitado con las políticas correspondientes y extendida esta cultura conceptual a la Formación Superior.

Si no se sabe lo que es Innovación, no se sabe, lógicamente, qué factores influyen en el proceso de Innovar y cómo se movilizan estos. Si todo ello no se sabe, no puede haber políticas eficaces de Innovación.

Precisamente, una de las perversiones asociadas al uso del inefable trinomio ha sido decir que se hacían políticas de Innovación porque se hacían políticas de I+D+i, cuando en realidad, las políticas que se financiaban eran de I+D o de I. **La Figura 1** muestra la diferencia entre la Investigación y la Innovación en el éxito empresarial.

El uso de I+D+i se ha legitimado sobre la hipótesis de la siguiente secuencia lineal: los recursos económicos financian la Investigación y el Desarrollo y se genera conocimiento, que se puede usar para producir Innovación con lo que se generan más recursos. Esto es una falacia y, en general, no ocurre así. Realmente, lo que ocurre es que una parte del conocimiento obtenido por I+D, sumado al otro conocimiento existente, genera Innovación, y una parte de esta produce éxito empresarial y más recursos, en definitiva.

### REPRESENTACIÓN DEL I+D+i (IRREAL)

#### I+D+i



### REPRESENTACIÓN DEL I+D, In (REAL)

#### I+D, In



Figura 1. Relación entre Investigación, Innovación y Éxito Empresarial

Es una lástima, también, porque el ser humano es capaz de todo. De todo lo imaginable y de buena parte de lo imaginable, y un ser así, de tal excepcional voluntad y capacidad de arriesgar, de crear riqueza, de crear otras cosas, de esforzarse, de resistir, de insistir, de persistir, de embestir (a veces), de asistir, de existir..., necesita sociedades abiertas, en las que pueda desarrollar plenamente sus capacidades.

Por eso las sociedades avanzadas hacen caminos para que el que más corra, corra más, ya que sería una torpeza poner la sociedad al ritmo del que menos corre. Sería una torpeza, porque el problema no está en la creación de riqueza, sino en la legitimidad de esta, y la riqueza se legitima, únicamente, si revierte en la sociedad generando más oportunidades, mecenazgo, obras sociales, empleo, bienestar...

Carece de legitimidad aquella riqueza que no se emplea para hacer mejor a la sociedad. Pero, para ello, hay que crearla y hay que generar las oportunidades para quienes tengan condiciones de arriesgar en tal empeño. Hay que abrir caminos de oportunidad para que discorra la ilusión sin medida, desmedida, que esa es la medida de la ilusión, de los emprendedores, y reconocerles socialmente su esfuerzo. La Innovación Empresarial es uno de estos caminos.

Habrán observado que en la dedicatoria se ha hecho alusión a los POBRES-POBRES. El candidato idóneo para Innovar es aquel pobre-pobre que tiene poco que perder, porque poco tiene, y necesita, por ejemplo, materializar un proyecto personal de vida con dignidad, o aquel a quien la vida le ha acorralado un poco y se rebela, y se enfrenta a ese destino con los instrumentos del conocimiento y con la ambición de usarlos. Prácticamente, estos dos perfiles corresponden al mismo caso. También puede Innovar aquel que mucho tiene y puede apartar, de lo que tiene, una parte para arriesgar.

No obstante, sea quien sea y por el motivo que sea, se pretende que quien a este libro se aproxime, encuentre en él una motivación innovadora hacia una Innovación motivadora, comprensible y útil; y ante la pregunta ¿qué razones hay para Innovar?, cualquier lector diga: *hay tres: porque no hay otra opción; porque hay un cierto control del riesgo y porque puede ser beneficioso.*

Este libro tiene el compromiso de hacer amable, motivador y atractivo para el lector, lo que habitualmente se expresa como esotérico, distante y ajeno, en el complejo terreno de la gestión del conocimiento. Por tal motivo, ciertos enfoques son heterodoxos, espontáneos y provocadores.

También se ha priorizado el mensaje en clave de lógica común y de cercanía, al mensaje académico, erudito y afectado; aun así, el libro pretende ser doctrinal con amplia perspectiva. Por ello, carece de fórmulas, demostraciones, cálculos y otros aparatos matemáticos, aunque incorpora un glosario, siglario y notas con información de interés práctico.

En el libro se repiten deliberadamente algunas cosas; se mira un concepto desde muchas miradas, en particular el concepto de Innovación, y aunque esta aparente anarquía provoque alguna confusión, creemos que puede ayudar a hacerse una idea mejor de este escurridizo e informal fenómeno de la Innovación. Es un libro, en definitiva, para poner *algunos puntos sobre las ias de la Innovación* y para abrir los ojos y el corazón hacia la Innovación.

El libro no ofrece enseñanzas de la Innovación; a lo sumo, ofrece enseñanza de la Innovación. Los métodos “del caso”, lo que llamaríamos las enseñanzas de la Innovación, no son significativos para la enseñanza de la Innovación, porque la Innovación no tiene caso previo. Solo existen los casos de la Innovación que ya fue. Toda In-

novación es **única y personal**, y existe mientras permanece desconocida, mientras no es pública, porque toda oportunidad, una vez procesada como Innovación, deja de serlo, es in-innovable.

La Innovación carece de pasado. Se podría decir que solo existe la Innovación que aún no está hecha, y cuando se hace, deja de ser Innovación, y los resultados obtenidos se incorporan al conjunto del conocimiento para ser usados, en su caso, para nuevas oportunidades. Esta es la grandeza de la Innovación: muere nada más nacer, para poder engendrar nuevas innovaciones. Toda Innovación, toda oportunidad existe mientras incorpora **el misterio de su potencialidad** en el mundo de los posibles.

Este libro, que pretende ser liviano y sintético, está escrito para gente normal, de las que cada día y en silencio anónimo, hacen posible y consiguen que funcione la Sociedad. Para gente emprendedora, ambiciosa de futuro, trabajadora, respetuosa con la legalidad vigente y colaboradora con la realidad vigente, gente sin soberbia, ilusionable e ilusionante; gente que es capaz de entrar y arriesgar en el complejo mundo de la Innovación, que busca oportunidades que le permitan, por ejemplo, crear una modesta empresa y soñar con ilusiones inimaginadas de desarrollo personal y colectivo.

Ustedes juzgarán si tiene sentido afirmar que: *solo en lo que aún no está innovado está basada la esperanza.*

## ► CAPÍTULO 2 ►

### El concepto genérico de innovación y algunas obviedades

Seguramente, existirá un definidor más apropiado que Innovación para referirse a la convicción de que **solo en aquello que aún no está puesto en juego (en lo que aún no existe), está basado el mejor futuro de lo que está puesto en juego (de lo que existe)**; como también es posible que a Innovación se le puedan encontrar otras definiciones más pertinentes.

Pero en el libro se usa Innovar e Innovación como la convicción, la actitud, la ambición de que, **para progresar, algo de lo que se hace ha de ser cambiado, no ha de seguir igual, o de que en lo que aún no se está haciendo (mejor), está basado el (mejor) futuro de lo que se está haciendo; o de que, para progresar, has de destruir o renunciar a algo, sacrificar alguna carga, para que el barco que navega hacia el futuro pueda cargar en su travesía futuros nuevos.**

**El ser humano sabe que cualquier situación puede ser mejorable, quizás por las mismas razones que sabe lo contrario; que cualquier situación puede ir a peor.** La diferencia entre ambos casos está en que ir a mejor suele costar un esfuerzo y, en cambio, ir a peor muchas veces suele conseguirse sin esfuerzo alguno. Hay, al menos, dos razones por las que esto es así: la primera, porque el estado normal al que tienden las cosas de la Naturaleza, dicho en términos termodinámicos, es el de máxima entropía, y dicho en términos coloquiales, es el de máximo desorden, caos y relajo. La segunda, por la dificultad intrínseca de escalar óptimos de mejora en un proceso cualquiera.

El ser humano sabe, por tanto, que mejorar una situación no es imposible pero tampoco es gratis y que, al igual que pasa con la paz (que no hay guerra rentable ni paz gratuita), el no mejorar también es más caro; el coste de la *no paz* siempre es más caro y el coste de la ignorancia siempre es más caro. Aunque se han usado los conceptos de gratis y caro, lo anterior está dicho en términos no necesariamente económicos; asimismo, usamos los conceptos de mejora, desarrollo, progreso..., como equivalentes.

Progresar desde una primera situación a una segunda situación es aceptar que la primera situación ha cambiado a mejor, ha mejorado. Esta obviedad significa dos cosas: 1.<sup>a</sup>- Ha tenido lugar algún proceso que ha aplicado y gestionado algún tipo de conocimiento o de inteligencia; 2.<sup>a</sup>- Dicho proceso ha originado y ha añadido a la primera situación un valor que se estima positivo.

A este proceso, que emplea el conocimiento para intentar lograr una finalidad –un resultado– de cambio a mejor de una situación previa o, lo que es equivalente, transformar conocimiento en algún tipo de valor apreciable, se conoce como gestión de conocimiento. Cuando este proceso, o camino, no estaba hecho anteriormente, se conoce como Innovación.

Desde este enfoque, Innovación tiene que ver con el cambio, con el riesgo y con el fracaso y con el éxito y con lo vital. Lo que no es innovado no tiene posibilidades, por la acción de la inteligencia y de la voluntad, de cambiar a mejor. A veces, por puro azar, o por otras razones no confesables... se produce algún cambio a mejor, pero esos temas no son de este libro. Lo que no cambia a mejor es todo aquello que está desilusionado, aburrido, abdicado, comatoso, renunciado...

La **Figura 2** (pág. 20) muestra esta idea. Se observa que hay cuatro caminos para llegar a la meta, dos caminos sin atajos, los dos últimos, y dos con atajos, los dos primeros. Se sabe que los caminos de la grandeza no admiten atajos, son caminos trabajados, sufridos, luchados, inspirados... Con "grandeza" nos referimos a cosas tan importantes como ganar un salario para poder alimentar a una familia, asistir a una clase, brindar con los amigos por un éxito personal... En fin, la grandeza son también las cosas que hace la gente sencilla.

Obsérvese que hay dos caminos con conocimiento "bueno" y dos con conocimiento "malo". Con el conocimiento pasa como con el colesterol, que lo hay bueno y malo. Los caminos del conocimiento "bueno" son los que hemos llamado sin atajos. Obsérvese también, que aún queriendo llegar a la meta a través del conocimiento, se

puede acabar en la antimeta; y muchas veces sin esfuerzo alguno, por cualquiera de los cuatro caminos. Puede, por tanto, haber meta sin Innovación e Innovación sin meta.

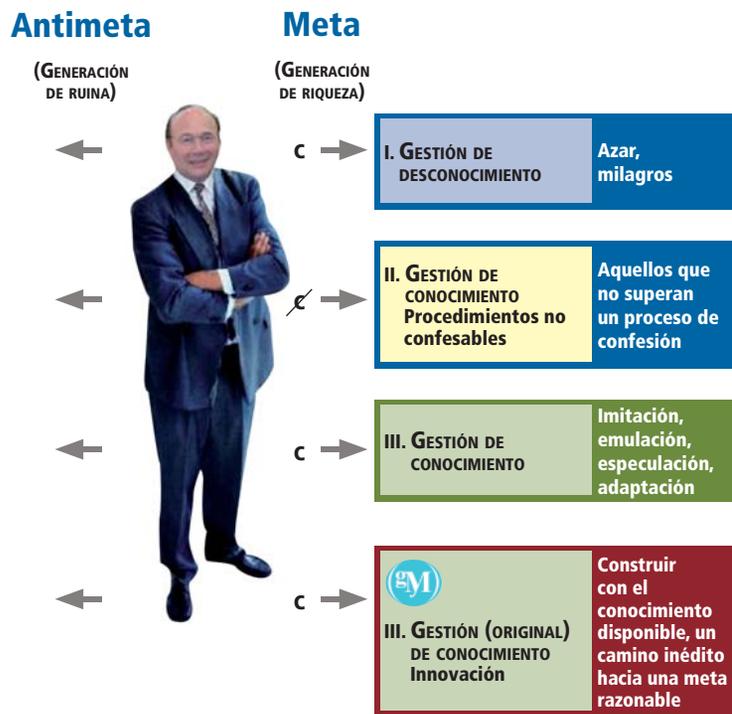


Figura 2. Conocimiento y meta

Dicen en EE.UU. que no Innovar es abdicar. Aquí, en este libro, se dice de otra manera: **Y tú..., ¿innovas o abdicas?**

Innovación es un proceso que se traduce en transformar de modo inédito, original, conocimiento en algún tipo de valor reconocido, ya sea este valor económico, afectivo, de autoestima... Decimos reconocido o cotizable porque, lógicamente, hay un simbólico listón a partir del cual la Innovación cotiza y tiene valor, es mirada y admirada; por debajo de este, la Innovación no se reconoce como tal.

La Innovación es un proceso que evalúan los demás. En democracia, las cosas son como las ven los demás, o valen lo que los demás pagan por ellas. El implacable veredicto de la opinión de los demás es el que establece lo que es y no es, el nivel y el valor de la Innovación, como si de un mercado se tratara. No es Innovación aquello que no acaba sometido al juicio del mercado.

Por tanto, Innovar es una oportunidad de cambio a mejor y la Innovación es su proceso. Proceso en el que, a través del empleo de conocimiento, se consigue la finalidad prevista que es llegar a una meta razonable construyendo, para ello, un camino inédito.

Debido a que el conocimiento a gestionar puede ser mucho: 1.º Todo el conocimiento disponible, desde el conocimiento "museo" hasta la última vanguardia expuesta en la última Feria de Muestras. 2.º Todo el conocimiento aún no disponible pero que se está creando por investigación. 3.º Todo el conocimiento aún no disponible, por oculto, de tipo tácito, que es el que poseen los seres humanos y que no es de dominio público. Debido a que la finalidad a conseguir, puede carecer de límites. Debido a que el teatro de operaciones puede ser todo el planeta. Debido a que el tiempo del proceso puede ser todo el futuro... la Innovación exige una actitud de ambición para gestionar tamaño reto, con el riesgo añadido que entraña el convivir con todo cambio.

El riesgo se tolera mejor cuanto más sabiduría se moviliza. A más riesgo de la apuesta, más conocimiento y más buen sentido hay que poner en juego. La existencia del riesgo es otra obviedad, ya que tres de los efectos del proceso innovador (comportamiento de la Innovación, adecuada integración social de esta y los beneficios esperados de la misma), no son controlables a priori en su totalidad.

Más aún, el construir un camino inédito con todo el conocimiento disponible posible tiene su reto y su riesgo; el que este proceso carezca de método cuesta entenderlo y aceptarlo. Pero que el cambio por Innovación haya que hacerlo cuando *todo va bien*, que haya que *sacrificar* lo que está funcionando y teniendo éxito, para *colocar* la Innovación, es algo que se entiende menos. Este es uno de los grandes retos de la Innovación. Pocos entienden que Innovar es como preocuparse de la salud cuando se tiene buena salud.

Lo que hace tolerable a la Innovación es: 1.º- Que esta ofrece una forma única, potente e inevitable para progresar “por caminos no trillados”, siendo además complementaria de otras formas de progreso que puedan existir. El Innovar permite que la llamada “distancia de escape”, que sería algo así como la distancia entre el aliento del competidor y nuestro cogote, es mayor en el caso de la competencia sin Innovación. 2.º- Que el riesgo, aunque no se le anula, queda sometido a un cierto control como consecuencia del uso del conocimiento global, cultural y de la experiencia. 3.º- Que el resultado puede ser un cambio a mejor según lo previsto, es decir, puede haber premio al final del proceso.

Tan importante es la actitud personal o colectiva de ambición en la Innovación, que puede hablarse de cuatro niveles de Innovación, según el compromiso y la implicación con la función objetivo, lo que se ha llamado finalidad.

- **Innovación por conocimiento.** Es el listón de menor ambición. Sería algo así como decir *se crea conocimiento y se espera que este valga y se aproveche para Innovar*. Es una Innovación supeditada al conocimiento que se genera, ajeno a los fines previstos. Si se tuviera que poner un nombre a este tipo de Innovación se le llamaría de **Humboldt**, pues este ha sido durante mucho tiempo el modelo de hacer Ciencia Universitaria.
- **Innovación por conocimiento con finalidad.** Es una Innovación que se realiza gestionando el conocimiento orientado a lograr los fines previstos. Que la generación de conocimiento se logre a través de hacer Ciencia con finalidad, o con propósito de obtenerla, es fundamental, pues si no se hace Ciencia con finalidad difícilmente puede hacerse finalidad con Ciencia.
- **Innovación por finalidad con conocimiento.** Es la que normalmente se entiende por Innovación. Es la de mayor ambición, todos los instrumentos del conocimiento se ponen al servicio de lograr la finalidad deseada.
- **Innovación por finalidad.** Es aquella Innovación en donde no solo se pone al servicio de la finalidad todo el conocimiento, sino todos los oportunos y permisibles. Y al decir todos, queremos decir todos.

El no Innovar no es una opción natural. Es difícil encontrar en la Naturaleza ejemplos de no Innovación. Se podría decir, si se permite la hipébole, que quizás alrededor de  $-273\text{ }^{\circ}\text{C}$  (cero absoluto) se podría encontrar algún caso. Debido a que se puede Innovar con cualquier acopio de conocimiento se dice que en **Innovación no innova el que puede, sino el que quiere**. Una sociedad no innovadora sería una sociedad decaída y abdicada de toda evolución. Por ello, el concepto de Innovación es global y aplicable al ser humano y a todo lo que conlleva acción humana. Así, podríamos hablar de Innovación personal, institucional, social, tecnológica, científica, intelectual, cultural, educativa, política, económica, empresarial...

Con dicho concepto se quiere expresar la firme voluntad de usar los instrumentos que todo el conocimiento ha generado y está generando, con objeto de mejorar, mediante el cambio original, cada situación. Todo el conocimiento, incluido el tácito, que es patrimonio inmenso de **sabiduría y buen sentido acumulados en la historia de los pueblos**, y que muchas veces permanece oculto, sin oportunidad o con dificultades para aflorar.

La **Figura 3** ofrece algunas de las características más importantes de la Innovación que ya hemos comentado en parte y que resumimos a continuación.



Figura 3. Características de la Innovación

La Innovación carece de límites, pues prácticamente se describe en un hiperespacio de siete dimensiones como veremos más adelante. Carece de método, por razones obvias, pues salvo las mágicas, no hay varitas que transformen conocimiento en meta de forma segura. Carece de lógica, porque hay que hacer la Innovación cuando aparentemente no hace falta. Carece de pasado, porque, por definición, la Innovación siempre está por hacer. Carece de mérito, porque debe ser una actitud habitual la ambición de usar conocimiento de forma original y carece de seguridad, porque hay probabilidades de fracaso, ya que hay que recorrer un camino no construido.

Con la Innovación es proteica (de Proteo, el dios marino de muchas caras) queremos decir que la Innovación es polifacética y multinivel; es decir, afecta y corresponsabiliza a todos los involucrados en un proceso. Por ejemplo, en una empresa la Innovación afecta a todos.

Con la Innovación es customizable, queremos decir que cada caso de Innovación es único y exige tratamiento personalizado. En Innovación sería válido el eslogan de los mosqueteros: “todos para uno...”.

Con la Innovación es paradójica, queremos decir que en Innovación todo puede ser insuficiente (p.ej.: todo el I+D) y, al mismo tiempo, todo puede ser innecesario (p.ej.: todo el I+D).

Con la Innovación es solidaria, queremos decir que la Innovación es solidaria con quien la trabaja.

Con la Innovación es falseable, queremos decir que hay mucha Innovación “trampa” llamada Innovación cuando no lo es.

Con la Innovación cronodependiente queremos decir que depende del tiempo en muchos aspectos. Por ejemplo, la vida de la Innovación sustituta de una Innovación dada.

Hasta aquí hemos hecho aparecer, aún a riesgo de confundir al lector, muchas definiciones más o menos equivalentes de Innovación.

En el Glosario hay descritas algunas más. En la literatura están descritas unas cuatro mil definiciones diferentes; por delante de mis ojos

han pasado algunos centenares, y nosotros mismos, de “nuestra cosecha”, tenemos acuñadas, al menos, una decena, algunas de las cuales se encuentran en este capítulo.

Con esta exuberancia de definiciones hemos querido inculcar la idea que la Innovación no admite métricas, corsés o estereotipos, sino que es una actitud vital, una disposición para enfrentarse a situaciones de “diálogo-conflicto con múltiples retos”: buscar y usar conocimiento; buscar e imaginar formas originales de usarlo; capacidad de arriesgar con sentido, sin miedo al ridículo ni al fracaso; capacidad de trabajo; y humildad para aceptar, al final del camino, el veredicto de un juez consumidor, que es el que dirá si lo que hemos hecho es exitoso o no.

La definición de la Innovación expresada en la **Figura 2** “construir con el conocimiento disponible un camino inédito hacia una meta razonable”, es de “nuestra cosecha” y es especialmente potente, pues de ella se deduce, al menos, lo siguiente:

1. Lo inédito es el camino, el conocimiento puede serlo o no.
2. El conocimiento es el que se puede disponer o se crea oportuno usar. Por eso se dice que no innova el que puede sino el que quiere.
3. Con meta razonable se introducen los límites obvios de la Innovación. Por ejemplo, la legalidad vigente.
4. Con meta se expresa que la Innovación necesita “tocar meta”, es decir, tiene que ir al mercado para ser validada como tal.
5. La Innovación es siempre futuro, pues si existe una meta a alcanzar, se logrará en el futuro, en su caso.
6. La Innovación es siempre cambio, pues si existe una meta a alcanzar es que lo que se quiere alcanzar no existe aún.
7. Toda Innovación es gestión de conocimiento, pero no a la inversa.
8. Puede haber meta sin Innovación, como puede haber Innovación sin meta; incluso innovando podemos acabar en la antimeta (ruina).
9. La Innovación es riesgo, porque todo camino desconocido lo incorpora.
10. La Innovación exige ambición y esfuerzo para superar los riesgos.

## ▶ CAPÍTULO 3 ▶ Innovación empresarial

### EL CONCEPTO DE EMPRESA

Una empresa es un ámbito de gestión de inteligencia –o de conocimiento–, que moviliza procesos de valor añadido para generar un bien de consumo que sea objeto de necesidad, deseo, elección y adquisición por alguien llamado consumidor. Una empresa hace algo que vende por más de lo que cuesta hacerlo y que alguien adquiere por menos de lo que cree que vale, con lo que todos salen ganando. Esta obviedad es conocida como ecuación de beneficio mutuo. Normalmente, el beneficio de la empresa suele ser económico y el beneficio del consumidor suele ser emocional, pero también pueden ser emocional o económico cualquiera de ellos.

Lo que la empresa ofrece al consumidor se conoce como Propuesta de Valor (o Propuesta de Valor de la Empresa) y, muchas veces, cada vez menos, no es (solo) un producto material. Una Propuesta de Valor es el seductor que seduce al consumidor e incorpora las razones y valores por las que este lo elige con prioridad a otras propuestas.

Una empresa transforma conocimiento en una Propuesta de Valor; se podría decir que una empresa es un sistema en el que entran euros y conocimiento y del cual salen más euros y otras satisfacciones. Es lo que quieren expresar la **Figura 4** y la **Figura 5**.



Figura 4. El concepto de Empresa

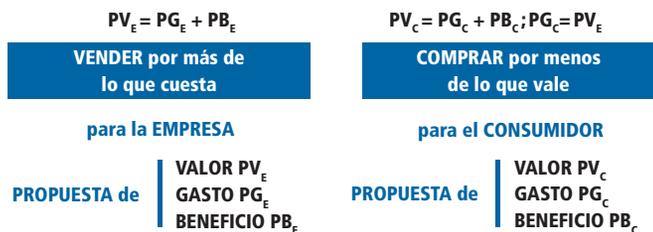


Figura 5. Ecuación del beneficio mutuo

En realidad, es muy difícil y azaroso, por no decir imposible, transformar solo conocimiento en riqueza si no existe una riqueza básica inicial que, como masa crítica o levadura, posibilita y desencadena el proceso. Este aspecto es fundamental, pues una de las causas del fracaso en la etapa posnatal de muchas empresas, es poder afrontar, no ya lo imprevisto por azar, sino lo que es necesario y que no ha sido previsto por omisión o desatención.

Una empresa es un organismo complejo, vivo, diferente a cualquier otra empresa, como cada ser humano es distinto a cualquier otro y, por tanto, de difícil clasificación. No obstante, hay acuñada en la literatura y en la calle una “biodiversidad empresarial”, que se comenta sucintamente. Ver **Figura 6**.

Se llaman empresas *ratón*, marginales o tristes, aquellas pequeñas o medianas que no generan empleo, que son de gran sobrevivir y de mal revivir. Resisten mucho, tienen lo que se llama gran capacidad de *apretarse el cinturón* e innovan poco pues priorizan la subsistencia a la Innovación. Una gran mayoría de las empresas existentes son de esta clase.

Las empresas *elefante*, inerciales o aburridas, son empresas grandes que tampoco generan empleo. Su funcionamiento ideal es el que corresponde a un régimen de casi monopolio o a una empresa pública con algún tipo de privilegio. Tampoco innovan porque no lo necesitan y, a lo sumo, se conforman con una buena gestión. A diferencia

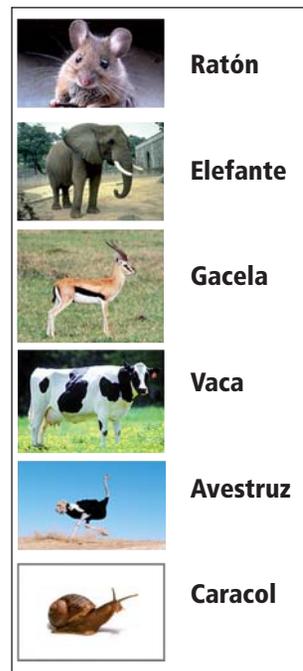


Figura 6. Biodiversidad empresarial

de las empresas grandes, las grandes empresas son aquellas empresas, normalmente de gran tamaño, que si no innovan desaparecen; es decir, tiene que Innovar incesantemente para sobrevivir.

Las empresas *gacela*, de desarrollo o alegres, una vez superada la fase de posnatalidad, se desarrollan creando empleo con rapidez, y crecen y crecen... pudiendo acabar siendo empresas *elefante* o *ratón*, a no ser que sean capaces de desarrollar otra empresa *gacela*, desgajando una parte de ella; adelgazándose. A esta acción de creación de una empresa que crece a partir de una estructura ya existente se llama empresa "*spin-off*".

Se llama empresa *start-up* a una empresa *gacela*, de tecnología avanzada excepcionalmente innovadora.

Se llama empresa *vaca* a una empresa que da beneficios fácil y habitualmente. Se llama empresa *avestruz* a una empresa que tiene tendencia a ignorar la realidad. Se llama empresa *caracol* a aquella empresa que no externaliza ninguna operación ni infraestructura.

En realidad, aunque no esté explícito ni a veces se sepa, en cada empresa hay tres distintas: una encargada de seducir al consumidor, otra empresa encargada de producir el seductor o Propuesta de Valor, y una tercera que supervisa, dirige e ideologiza el funcionamiento de las anteriores.

Una empresa tiene dos grandes objetivos; uno, ya lo hemos dicho, generar riqueza; el segundo objetivo, seguir generando riqueza. Normalmente, estos dos objetivos se consiguen de manera diferente, pues el primero se hace a través de la gestión de conocimiento hoy (con o sin Innovación) para tener éxito hoy. El segundo se hace a través de la gestión de conocimiento hoy (con o sin Innovación), para tener éxito mañana, que no es lo mismo. Con hoy y mañana nos referimos a corto y medio plazo.

Para generar riqueza, una empresa tiene dos caminos "serios": el de la gestión de conocimiento y el de la Innovación empresarial, camino este que, como ya sabemos, es una forma inédita de gestionar conocimiento. Esto lo expresa la **Figura 7**.



**Figura 7. Generación de riqueza en la empresa**

### FACTORES COMPROMISARIOS DEL ÉXITO EMPRESARIAL

El éxito empresarial consiste en generar riqueza y ofrecer satisfacciones, mediante la creación de un bien de consumo, prestación de un servicio, o Propuesta de Valor, que alguien adquiere. Tres factores son decisivos para lograr este éxito empresarial: la empresa, el consumidor y el ámbito de transferencia o *entorno de mercado*.

Hace unos años, el papel del consumidor era más pasivo. Era la empresa la que decidía sobre el producto, diseño, sus soluciones..., y el consumidor se adaptaba a tal fórmula. Se decía entonces que el origen *virtuoso* (creador, eficaz, efectivo en el sentido anglosajón del término) del círculo de la Innovación, empezaba y terminaba en la empresa. La demanda era mayor que la oferta.

Con posterioridad, fue el consumidor el que fijó las condiciones y el protagonismo de la concepción del bien de consumo deseado pasó de la empresa al consumidor. Este cambio lógico fue ocurriendo a medida que el margen de error sobre la concepción del producto por parte de la empresa iba siendo menor y el consumidor fue teniendo más criterio, más sentido de la calidad y mayor capacidad para reconocerla y exigirla. Se decía entonces, y aún se dice, que el origen virtuoso del círculo de la Innovación empezaba y terminaba en el consumidor. Era la fase en donde la oferta era mayor que la demanda.

Hoy, sin embargo, ha pasado a tener un protagonismo fundamental en el proceso de producción-consumo toda una serie de aspectos,

políticas e influencias, a las que se denomina genéricamente **ámbito de transferencia o entorno de mercado**, y que son de tal envergadura, que hacen que recaiga bajo la responsabilidad del mismo, la credibilidad institucional de las propias reglas del juego del libre mercado.

Mecanismos insuficientes y permisivos de inspección casi de libre impunidad, proteccionismos encubiertos, poderosas herramientas de competencia desleal, ilegal, alegal y metalegal, marcas blancas, consumo compulsivo..., han hecho que sea dicho ámbito de transferencia **un elemento decisivo de regulación y de credibilidad** para hacer posible la materialización del funcionamiento empresarial y del proceso innovador.

Este elemento de legitimidad y credibilidad es un conjunto complejo y heterogéneo, de carácter institucional, que involucra a las diversas Administraciones y organizaciones (local, autonómica, nacional, comunitaria y global) y políticas (de regulación, estructural, financieras, legales, punitivas...). Cuando este ámbito funciona aceptablemente bien, la empresa *solo* tiene que hacer *sus deberes*; es decir: gestionar conocimiento y, en su caso, Innovación, Innovación, Innovación.

Cuando este ámbito no funciona correctamente, le complica a la empresa su tarea, haciéndosela especialmente difícil. En este caso, la empresa se encuentra con la tarea adicional de superar estas debilidades y carencias, y necesita ejercer una **interlocución institucional** ante y con las organizaciones empresariales, de consumidores, Administraciones... para intentar corregir tales deficiencias.

Y, todo ello, con independencia de la nueva *conversación* entre empresa y mercado, que se están organizando como redes sociales a través de las web sociales. En consecuencia, el origen virtuoso del círculo de la Innovación se ha trasladado, con el paso del tiempo, de la empresa al consumidor y de este al ámbito de transferencia o *entorno de mercado*.

El éxito empresarial pues, no depende solo de la Propuesta de Valor y de la Innovación Empresarial, en su caso, que la hace posible, ni depende solo de que el consumidor tenga una cultura de consumo solidaria con el bien a consumir, sino que, en gran parte, es función

de un conjunto de circunstancias políticas y administrativas ligadas a cada **sociedad, cultura y geografía**.

Los **tres actores** (empresa, ámbito de transferencia o entorno de mercado y consumidor) son los compromisarios del éxito de la empresa, pues de su compromiso depende este aunque, como se verá a continuación, el funcionamiento de los mismos sea muy diferente. La **Figura 8** (pág. 26) esquematiza lo dicho hasta ahora. En ella se indican resumidos los objetivos que persigue cada uno de los tres actores compromisarios del proceso, la naturaleza de la calidad en cada uno de los tres y en qué consiste esencialmente cada uno. A continuación, se comenta con más detalle la **Figura 8**.

El éxito empresarial es cosa de tres. Para que se produzca es necesario que el consumidor necesite, desee, elija y adquiera aquello que la empresa hace con tal finalidad, y que el ámbito de transferencia o *entorno de mercado* lo haga posible y creíble. La empresa, por tanto, es una condición necesaria pero no suficiente para el éxito empresarial.

La empresa es esencialmente gestión del conocimiento y ambición de usarlo e Innovación. Es pues, una actitud favorable a la ambición, al triunfo y a usar todo el conocimiento necesario para conseguirlo; a emplear toda la geografía, comunicaciones, información y todas las posibilidades que pueda conseguir movilizar y que la sociedad le permita para lograr su objetivo.

La Innovación es la parte del éxito empresarial que compete claramente a la empresa. No es justo que a la empresa se la encargue y cargue con toda la responsabilidad del éxito empresarial, ni es serio, porque no es verdad pronosticar éxitos empresariales seguros con medidas estrictamente empresariales, tales como marca, diseño, imagen, investigación, desarrollo, Innovación... Aunque lo recíproco no sea cierto, es decir, pueden haber éxitos empresariales sin que la empresa "haga los deberes".

Tal es la crudeza de esta última afirmación y realidad, que cuando hay éxito empresarial nadie cuestiona que no hayan funcionado todos los factores que lo hacen posible. O ¿es que alguien va a decir que no hay I+D, Innovación tecnológica, etc..., si una empresa tiene éxito hoy y mañana? Porque el éxito empresarial, que es el fin de la

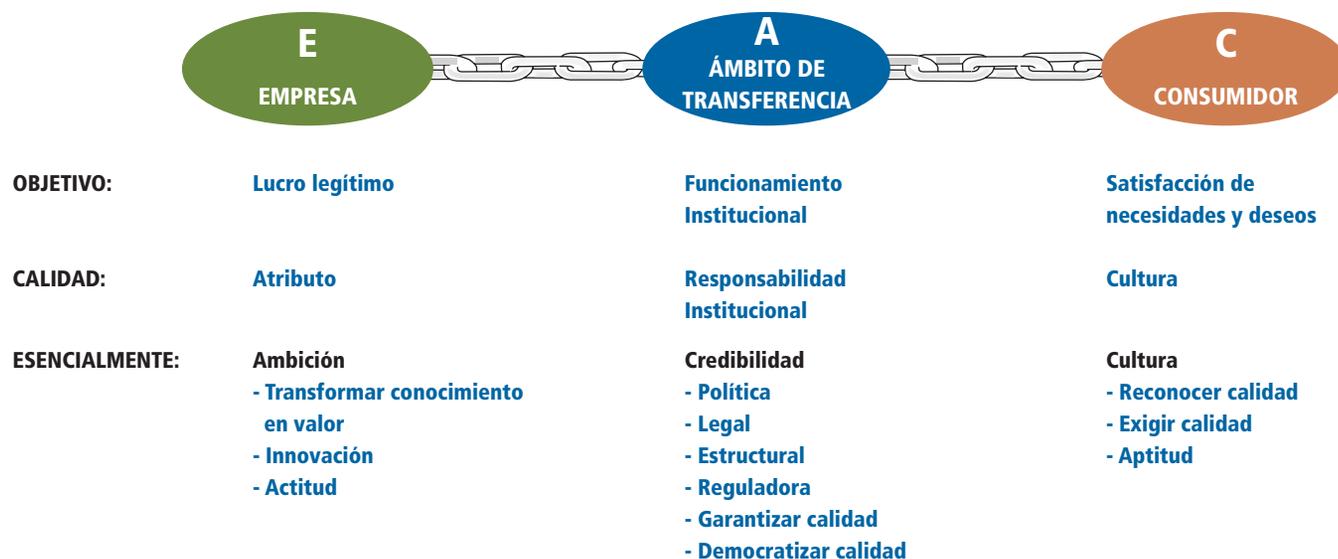


Figura 8. Factores compromisarios del éxito empresarial

empresa, no solo justifica los medios (en el marco legal de nuestra sociedad y cultura), sino que se legitima y dignifica por sí mismo. Puede que esta afirmación parezca exagerada. Puede ser. No obstante, si se me permite la hipérbole, diría que me parece más realista decir que *al cielo van, en su caso, hasta los que no son buenos*, que decir que *solo van los que son perfectos*.

Con **tener éxito hoy y mañana** se quiere decir, como anteriormente se ha comentado, que la Innovación Empresarial exige al empresario dos rituales diferentes: hacer hoy la Innovación para que la empresa triunfe hoy y hacer hoy la Innovación sustituta para que la empresa pueda triunfar mañana. Esto produce dos tipos diferentes de Innovación: **a corto y a medio-largo plazo**.

En la empresa, la calidad asociada al proceso es un atributo más del ritual, porque la calidad no tiene finalidad en sí misma; se trata de la calidad necesaria y conveniente para lograr el objetivo. Esta es la que exigen las normativas, reglamentaciones y acreditaciones establecidas, en coherencia **con la que debiera** exigir el consumidor.

La calidad se define como *atributo de las cosas que es importante a juicio de alguien llamado consumidor*. Una definición más pasional y moderna de calidad sería: atributo de las cosas que hiciera pensar al consumidor en relación con el producto, *¡te deseo, te necesito, te elijo y te adquiero, porque eres insustituible; no puedo pasar sin ti...!* ¡Ojalá fuéramos capaces de hacer muchos productos con este tipo de calidad!

El consumidor se moviliza por razones culturales, según su concepción cultural de lo que para él representa la calidad; es decir, de su capacidad de reconocerla y de exigirla. Es obvio que otros factores, como por ejemplo el económico, pueden condicionar la decisión; pero, si un consumidor tiene arraigada, en su autoestima, la calidad que él y los suyos requieren, intentará no renunciar a ella.

**La calidad es una cultura**, porque como cultura tiene su pedagogía, doctrina, investigación y protección. Como cultura, la calidad significa cuatro cosas: reconocer, exigir, garantizar y democratizar (o compartir la satisfacción de) la calidad. De ellas, las dos primeras son consustanciales al consumidor, las otras dos a la Administración correspondiente.

El consumidor se moviliza, o al menos así debería ser, por una aptitud que procede de su formación cultural. Cultura que depende de cada persona y de cada sociedad, y cuyo fin es satisfacer necesidades y deseos. Consumir es la tercera cosa importante que en esta vida se puede hacer (en el capítulo siguiente se dicen las cuatro cosas más importantes que en esta vida se pueden hacer). Consumir responsable e inteligentemente es una fiesta, un placer de y para los sentidos y sentimientos.

De ahí la importancia de que el consumidor no sea compulsivo, y, menos aún, de *todo a cien*, o *todo a un euro*, sino reflexivo, capaz de controlar la coherencia entre deseo y necesidad, capaz de saborear y disfrutar de la estética del acto de consumo del objeto de deseo; objeto que incorpora un precioso caudal de experiencia de una sociedad que ha sabido integrar ciencia, conocimiento, esfuerzo, técnica, arte, habilidad... y poner al alcance de los seres humanos un bien que muchas veces lleva un trozo de historia incorporada y por el que, además de disfrutar al consumirlo, se pueda decir: *"¡es que yo no me merezco menos!"*.

Existe una expresión empresarial actual, que se escucha con frecuencia, que expresa la convicción por parte del empresario de que se han de producir los bienes con alta calidad, destinados a consumidores que sepan distinguirla *"porque la empresa española hoy no puede competir únicamente por precio"*.

A esta frase debería añadirse: *"y el consumidor tampoco debería consumir únicamente por precio"*. Un consumidor que no sepa reconocer y exigir la calidad, que no esté convencido de que él se merece la mejor, y que no haga lo posible para aproximarse lo máximo que pueda a ella, es un mal consumidor, pues mira impropriamente por sí mismo y por los suyos, y vela difícilmente por el nivel de vida en su sociedad.

La Innovación asociada al consumidor en el proceso de consumir está condicionada por razones culturales de la sociedad en donde el consumo se realiza, y de cómo dicha sociedad integra la novedad, la moda y la Innovación.

El consumidor confunde normalmente deseo y necesidad, pero también se consume por solo deseo aunque no se necesite, por solo ne-

cesidad aunque no se desee o incluso, sin deseo ni necesidad. En la cultura de la calidad está implícita una forma de relacionarse con la Naturaleza y con los otros seres humanos. Cuando se compra un producto hecho en un determinado país, región..., compra y afianza también, un trozo del bienestar que identifica a dicho país o región.

El ámbito de transferencia o *entorno de mercado* es el que da credibilidad al proceso de encuentro entre la empresa y el consumidor, y es el que establece, vigila, controla... reglas del juego creíbles para que pueda funcionar el libre mercado con sus oportunidades competitivas y reguladoras y con sus satisfacciones correspondientes.

La globalidad, que es inevitable, tiene ventajas obvias, pero también tiene sus peligros específicos, uno de los cuales es la coexistencia necesaria entre *reglas del juego* diferentes o asimétricas, que a veces pueden desequilibrar el mercado, con tal magnitud y de manera tan imprevista y repentina, que pueden poner en jaque no solo determinadas empresas, sino sectores productivos enteros; incluso, el propio concepto de libre mercado.

La expresión *reglas del juego* es un eufemismo, pues estas asimetrías tienen su origen en dos grandes fuentes: una procedente de sociedades del subdesarrollo o iniciando el desarrollo, basada en hechos que serían considerados como delictivos, ilegales, tales como trabajo de niños, salarios indignos, incumplimiento de exigencias y requisitos sanitarios, ambientales, de nulas cargas impositivas...; y otra fuente procede de sociedades avanzadas, con proteccionismos encubiertos, legislación de ventaja, imposibilidad de acceso a cadenas de distribución, *dumping* y otras prácticas, lo que llamaríamos en argot *terrenos con propietario y con servicio de vigilancia*.

Existe, además, una tercera fuente, basada en hechos, que podrían ser alegales y metalegales, y que por omisión se toleran, tales como ausencia de inspecciones, publicidad engañosa, relajación en la aplicación de normativas protectoras de origen sanitario, ineficacias administrativas, insolidaridad injustificada de Administraciones con responsabilidad ante el fenómeno, inoperancia de barreras arancelarias y aduaneras...

Todos estos son factores anómalos de competencia que se podrían

definir como competencia ilegal; de forma habitual se denominan y confunden con la expresión *competencia desleal*, que es otro fenómeno distinto, totalmente legal, relacionado con la ambición de búsqueda del éxito empresarial. Un símil futbolístico nos aclarará mejor estos dos tipos de competencias de mercado.

Competencia ilegal sería aquella que aparece cuando, en un partido, un equipo cumple las reglas del juego y el otro no lo hace ni le obligan a hacerlo. Competencia desleal sería aquella que se da cuando, en un partido, un equipo tiene ganas y ambición de jugar y el otro no. Aunque no es ortodoxo, prefiero usar la palabra competencia desleal en vez de ilegal para definir ese agregado de competencia ilegal, alegal, metalegal.

Un buen funcionamiento del ámbito de transferencia o *entorno de mercado* es fundamental para una sana competencia y un consumo responsable. Así, el ámbito de transferencia o *entorno de mercado* está constituido *de facto* por todas aquellas Administraciones, instituciones, organizaciones políticas, empresariales, de consumidores... que tienen algún tipo de influencia, responsabilidad, capacidad normativa, reguladora, punitiva... al respecto.

Este ámbito se moviliza y tiene su objetivo nada más y nada menos que por responsabilidad, porque es su obligación, porque nadie mejor que él puede actuar con mayor eficacia hacia estos inevitables peligros de la inevitable globalidad.

La calidad del ámbito de transferencia o *entorno de mercado* sería entendida así, como la calidad de la acción política, pero, insistimos, por mera obligación y responsabilidad institucional. Y la Innovación asociada a este ámbito sería también política, de un correcto funcionamiento institucional de Administraciones (próximas y lejanas) y organizaciones, para trabajar óptima, anticipada y solidariamente a favor de sus administrados, organizados, asociados, ciudadanos todos, que son los que generan (toda) y consumen (una parte de) la riqueza.

Este tercer compromisario del éxito empresarial del que venimos hablando es la **política-política** en acción de servicio a la sociedad. Con *política-política* se quiere expresar que hay muchos aspectos de la política involucrados en este ámbito de transferencia, no solo polí-

tica de mercado o económica, sino exterior, social, medioambiental, cultural, educativa...

La política se define como el mínimo común múltiplo de lo que es posible, a diferencia del sentido común, que es el máximo común divisor de lo que es posible. Pero no es sensato pensar que, de la noche a la mañana, repentinamente, el ámbito de transferencia o *entorno de mercado* vaya a tener un funcionamiento más ágil y eficaz, capaz de establecer unas reglas del juego coherentes y serias en cada sociedad con la que nos relacionemos. Esta realidad le exige a la empresa y al consumidor una alta dosis de pragmatismo para asumir dicha circunstancia.

Llamamos sociedad de **economía mediatizada** a aquellas sociedades modernas y avanzadas en donde la economía de los productos y operaciones está condicionada a servidumbres por razones medioambientales, democráticas, éticas, sanitarias...

En estas sociedades, lo normal es que los tres factores compromisarios del éxito empresarial contribuyan cada uno con su responsabilidad y aportación correspondiente. Así, lo normal en estas **socioeconomías o geografías** es que la empresa innove con el diseño o calidad pertinentes; que haga productos competitivos frente a la competencia, que encuentre aquellos aspectos diferenciadores para su situación en el mercado y use, asimismo, las oportunidades de la globalidad.

En estas socioeconomías, lo normal es que el consumidor sea un consumidor exigente, que sepa reconocer y exigir calidad, o al menos sepa elegir por la relación calidad-precio. Y lo normal es que, en estas socioeconomías mediatizadas, las reglas del juego estén claras y los instrumentos que hacen funcionar el mercado sean creíbles y eficaces. En resumen, lo deseable es que exista una empresa innovadora y competitiva, junto a un consumidor reflexivo y exigente, y una política (Administraciones, organizaciones...) seria, ágil y eficaz.

En estas sociedades modernas, que llamamos de economía mediatizada y a las que pertenece casi medio planeta, una de las causas más fuertes de crisis empresarial y de mortalidad empresarial es precisamente, que lo que debería ser normal, las más de las veces no lo es.

Dicho esto para cualquiera de los factores contribuyentes del éxito empresarial. Esta realidad hay que tenerla muy en cuenta sobre todo, cuando un emprendedor se arriesga a crear una empresa. En estos casos, la empresa está mediatizada no solo por las servidumbres de lo que es normal, sino también por las exigencias de lo que no lo es debiendo serlo.

Se llaman **socioeconomías con déficit**, aquellas sociedades –la otra mitad del mundo– cuyos instrumentos de producción y de mercado, por diversas razones, incorporan algunos tipos de déficits, tales como jurídicos, económicos, democráticos, institucionales, estructurales...

Lo deseable sería la plena incorporación de estos países y socioeconomías con déficits al ritual de la economía mediatizada que, a pesar de sus muchos defectos, es la situación más estable, fiable, democrática y socialmente avanzada. La realidad no es así, por lo que una empresa innovadora –por tanto ávida de oportunidades de globalidad– deberá adaptar sus instrumentos competitivos a las exigencias específicas de estos mercados que, lógica y previamente, cabe analizar muy bien por lo que hace a sus déficits.

En ambas socioeconomías pueden darse condiciones de éxito empresarial para determinadas situaciones de empresa o de producto, sin que los tres factores compromisarios *hagan sus deberes* simultáneamente. En otras palabras, pueden existir condiciones de éxito empresarial con menos de tres factores involucrados en el éxito.

En teoría, existen ocho situaciones en total, como se ve en la **Figura 9**, que corresponde a todas las combinaciones posibles. Las letras E, A, C, con guión superior, que denominan a los tres factores compromisarios: empresa, ámbito de transferencia y consumidor, significan que participan en el proceso pero no están implicados en el mismo.

Estos casos son bastante menos teóricos de lo que parece y se pueden encontrar multitud de ejemplos que los avalan.

Por ejemplo, los casos 2, 3 y 4 de la **Figura 9** corresponden a la puesta en el mercado de un producto nuevo que resuelve un problema real de la sociedad. Piénsese en el desarrollo de un fármaco que resuelva un problema tal como la pandemia de la diabetes que, como es obvio y en general, tendrá éxito en el mercado con inde-

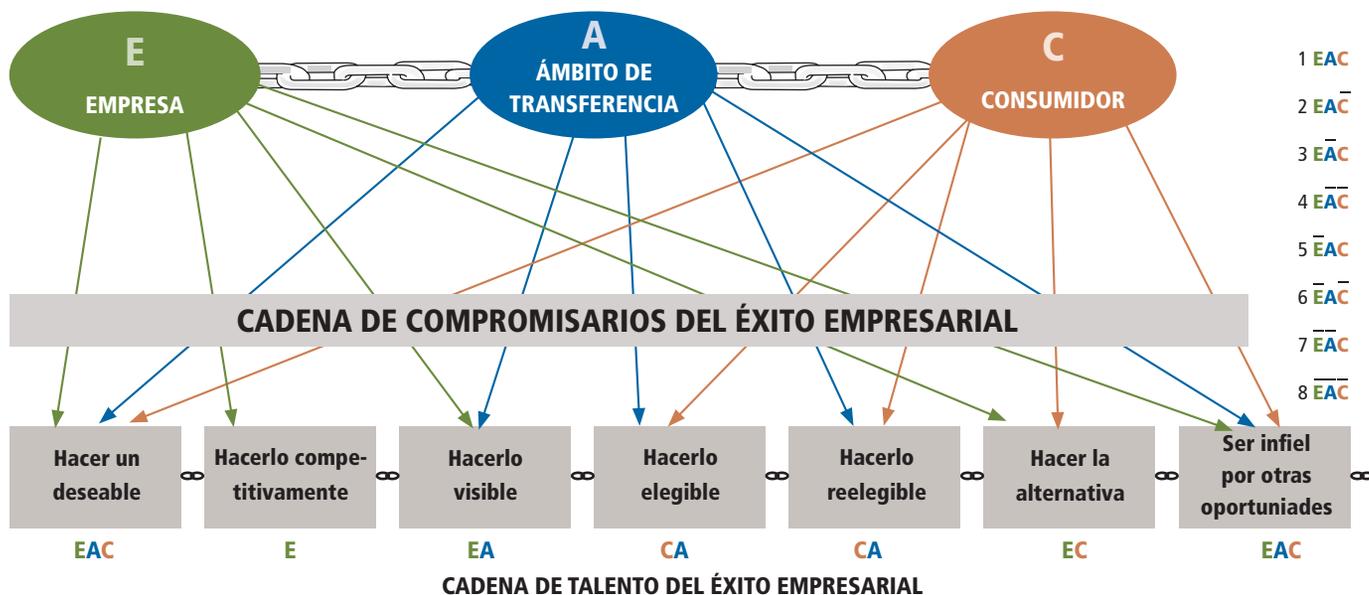


Figura 9. Cadena de Talento

pendencia del papel de la Administración y de las exigencias del consumidor.

Este ejemplo muestra qué oportunidades de negocio nada despreciables, susceptibles de ser éxito empresarial, serían las correspondientes a bienes de consumo que resuelven problemas reales de la sociedad, pues tales oportunidades contarían con la complicidad del consumidor y el apoyo explícito o implícito del ámbito de transferencia.

Los cuatro casos de éxito empresarial que exigen que la empresa haga sus deberes (los casos 1, 2, 3 y 4 de la **Figura 9**) nos interesan especialmente, pues la empresa es, en realidad, el único elemento *bajo control* de los tres factores que intervienen, ya que la empresa es la que *se juega el tipo*, arriesga e invierte en el proceso de éxito empresarial y, por tanto, en todo lo que depende de ella hay más seguridad en la pertinencia de la respuesta.

En la **Figura 9**; se representa el proceso de éxito empresarial distribuido en siete eslabones, como si se tratara de un proceso lineal que no lo es, más bien es un proceso fuertemente no lineal. A esta cadena lógica pero teórica, se la conoce como Cadena de Talento. En ella se observa la dependencia no lineal de sus eslabones, con los tres actores compromisarios del éxito empresarial.

## COMPONENTES DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

Si nos atenemos a la definición que hemos dado de Innovación, vemos que esta depende de tres grandes ámbitos: el conocimiento disponible, la geografía en donde se materializa el proceso y el tiempo de llegada a la meta razonable.

En relación con el conocimiento, todo el conocimiento posible está formado por tres grandes conjuntos:

- a) El conocimiento que existe (desde el museístico hasta la última vanguardia expuesta en la última feria de muestras). Es el conocimiento acumulado por la Humanidad y, en general, asequible a cualquiera.
- b) El conocimiento que no existe... aún, porque está haciéndose

en “las cocinas” de la Ciencia y de la Investigación y Desarrollo. Este conocimiento es importantísimo a efecto de oportunidades de la Innovación, pues los problemas reales de la Sociedad (p.ej.: salud, energía...) solo serán resueltos por los avances científicos.

- c) El conocimiento que existe... pero está oculto; es el llamado conocimiento tácito, procedente de la experiencia y conocimiento personal, y que solo es conocido en ámbitos restringidos.

Se podría decir que todo el conocimiento posible para ser usado en el proceso de Innovación está en estos tres conjuntos que llamaremos componentes.

En relación con la geografía (en donde se materializa el proceso innovador), esta juega un papel fundamental, pues cada Sociedad, cultura, espacio socioeconómico... tiene sus propios sistemas de oportunidades, de conocimiento, de rituales, de necesidades... La máxima geografía es, de momento, todo el planeta, y a efectos de Innovación lo dividimos en dos partes (casi dos mitades): a) donde hay “reglas del juego” aceptadas y homologadas; b) donde las reglas son que no hay reglas. Podrían establecerse más divisiones, pero creemos suficientes estas dos.

En relación con la primera, a tal espacio socioeconómico (medio planeta más o menos) le llamamos “socioeconomías mediatizadas”, pues existen multitud de normativas y exigencias administrativas y legales de tipo medioambiental, sanitario, impositivo..., como corresponden, lógicamente, a las exigencias de una Sociedad moderna, avanzada, exigente...

Al segundo ámbito geográfico le llamamos espacios socioeconómicos con algún tipo de déficit político, jurídico, democrático, social, económico... y corresponden a Sociedades en vías de desarrollo y con menos posibilidades.

Se podría decir que toda la geografía en donde la Innovación se materializa, se ofrece en dos componentes.

En relación con el tiempo (futuro, obviamente) distinguimos dos tiempos: a) el asociado a la Innovación ligada al menú de éxito de cada

día, casi en tiempo real; y b) el tiempo de la Innovación sustituta, que permite sustituir a la Innovación que está funcionando por otra Innovación para un reconsumidor hastiado de la reelección de un consumible, (lo que hemos llamado en la **Figura 9** hacer la alternativa o elección de reconsumo), o para un consumidor nuevo. El dividir el futuro en dos tramos es una decisión que nos parece suficiente.

Se podría decir que todo el tiempo a efecto de Innovación se expresa en dos componentes.

De este modo, la Innovación se manifiesta en un hiperespacio de siete dimensiones o componentes (tres de conocimiento, dos de geografía y dos de tiempo) en donde cada uno de sus puntos tiene la vocación de ser una oportunidad empresarial de éxito. La Innovación que habitualmente se hace se restringe a poco más de un par de dimensiones. Sería algo así como Innovar en blanco y negro, e ignorar los colores del arcoíris a efecto de mejores opciones.

En otras palabras, todo aquello que es susceptible de movilizar para construir Innovación empresarial se mueve en un hiperespacio de siete dimensiones. Toda la Innovación posible está contenida en este hiperespacio. Y no hay más.

## MODELOS DE NEGOCIO

En la vida de una empresa pueden darse cinco situaciones representadas en la **Figura 10**.

I. La situación normal corresponde a la empresa que hace “sus deberes”, que es competitiva y que ocupa una zona razonable de oferta y se beneficia de un razonable retorno económico. Mantener una empresa en este estado es fundamental, para ello la empresa tiene dos herramientas: una, a través de la Innovación; y otra, que es la que habitualmente se usa, y que llamamos “medicinas o farmacoepa de la gestión de conocimiento”, y consiste

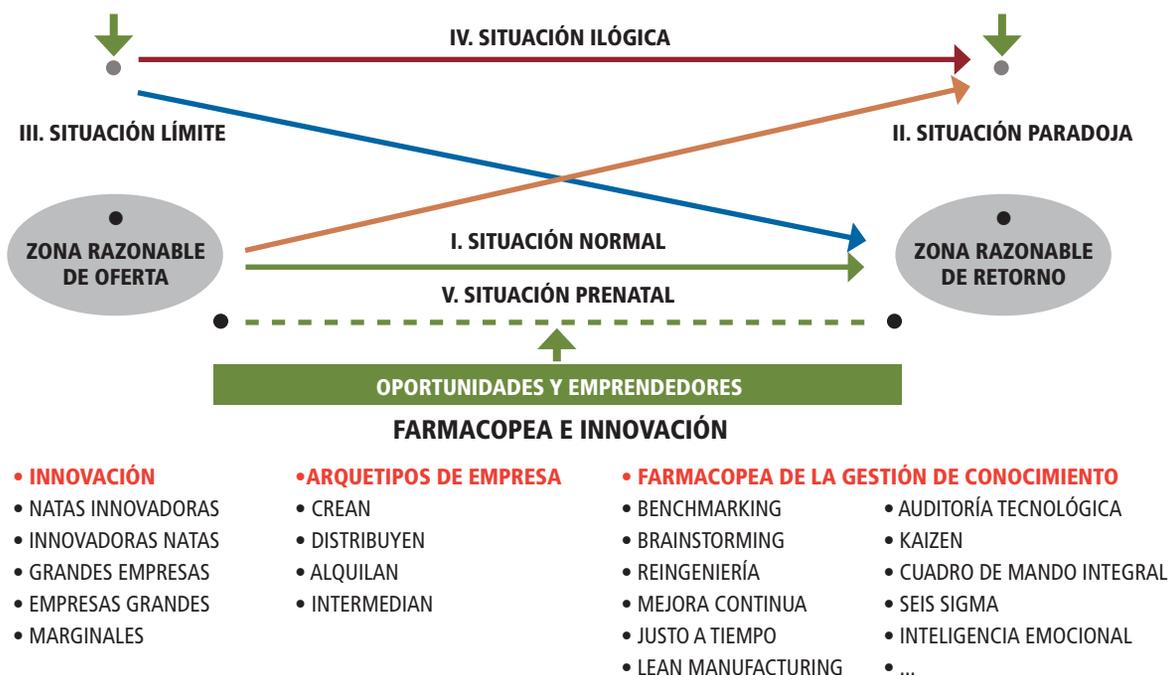


Figura 10. Cinco situaciones empresariales

en actuar con técnicas, estrategias, propuestas, sancionadas por la experiencia en partes concretas de toda la cadena de valor; ya sea en la función, en la mejora y optimización de procesos, en la organización...

- II. La que llamamos situación de “paradoja” correspondería a aquella empresa que hace los deberes y que, por alguna causa, es expulsada del mercado; por ejemplo, porque es sustituida por una marca blanca. Es una situación dramática, porque no se arregla con las medicinas aludidas, ya que es competitiva y su vuelta a la zona razonable de retorno exige una acción de Innovación bastante radical. Lo de paradoja procede del análisis de la situación: “ahora que sé hacer, no sé qué hacer. Ahora que sabía hacer con calidad cualquier Propuesta de Valor que se me demandara, no se demanda nada. Ahora que meritoriamente trabajado hemos llegado a ser competitivos, dominando la calidad, la tecnología..., cosa que no ha sido nada fácil, ahora todo el *know-how* es, a lo sumo, irrelevantemente necesario”.
- III. La situación que llamamos límite es una situación frecuente en muchas empresas que, sin ser competitivas, tienen algún tipo de retorno, “venden algo”, lo suficiente para subsistir. Son empresas análogas a las que hemos calificado como ratón o marginales, y en donde la subsistencia se prioriza a la Innovación. Evidentemente, el llevar este tipo de empresas a una zona razonable de oferta, tampoco se soluciona con una simple farmacopea.
- IV. La situación que llamamos ilógica también se da aunque parezca irreal. Es una situación agónica, que corresponde a una empresa que no hace los deberes y que no es aceptada por el mercado. Lo de ilógica le viene en coherencia con lo que hemos llamado la carencia de lógica de la Innovación que, como se recordará, decíamos que “de la salud había que preocuparse cuando se tiene buena salud”. Es ilógica porque no es lógico llegar a esta situación. Hay que actuar mucho antes.
- V. La situación que llamamos prenatal es una situación muy interesante, que corresponde al nacimiento de una oportunidad de negocio nueva, que se intenta materializar en la que hemos llamado situación normal para que evolucione a partir de ahí.

En la **Figura 10** se relacionan las empresas que habitualmente realizan Innovación: las que nacen innovadas o natas innovadoras (situación V), las que continúan innovando o innovadoras natas (situación I y II), las grandes empresas, que innovan o no existen (situación I), las empresas grandes, que debido a su pseudomonopolio o privilegio en el mercado les es suficiente con una buena gestión, no necesitan innovar y normalmente no innovan (situación I). Las marginales no innovan por las razones de prioridad que hemos apuntado (situación III y IV). A veces, en una misma empresa coexisten, como ya hemos dicho, varias de las cinco situaciones.

La competitividad de las empresas es el conjunto de estrategias que hacen posible el éxito empresarial.

Este éxito ha ido consiguiéndose en el tiempo, incrementando y sofisticando los factores correspondientes. Así, desde el simple aumento de la productividad, conseguido con maquinaria y procesos de tecnología cada vez más avanzada, hasta la incorporación de otros atributos en la Propuesta de Valor que elevan la calidad, el diseño, la imagen... La Innovación, tanto incremental como radical han representado caminos bastante expeditos hacia el éxito.

Sin embargo, la Innovación empresarial exige poner en marcha en una empresa muchas variables: corresponsabilizar a todos, coste económico, tiempo de Innovación..., pero la principal dificultad del éxito empresarial es, obviamente, la competencia feroz que las empresas encuentran en el mercado, y esta ha sido y es tan asfixiante, que ha llegado un momento que la relación esfuerzo de la Innovación-beneficios obtenidos no es demasiado brillante, sobre todo para lo que se llama Innovación monotemática; es decir, aquella Innovación “de toda la vida” orientada a la mejora de proceso, producto, tecnológica, organizativa, etc.

Ya hemos dicho que cuando muchos compiten en lo mismo, acaban produciendo casi los mismos resultados para los mismos consumidores. Esto hace difícil obtener competitividad diferenciada por dos razones: a) la farmacopea, tanto la relativa a lo que hemos llamado “medicinas de la gestión de conocimiento”, como la farmacopea basada en lo que llamamos “medicinas de Innovación”, es insuficiente; b) parece como si la Innovación “de toda la vida” se hubiera agotado. En otras pala-

bras: aparece la necesidad de innovar la Innovación; de una nueva Innovación de más posibilidades que la Innovación que ya conocíamos.

También aparece la necesidad de “ver la empresa con una sola mirada”; es decir, para “dialogar” de una forma ágil con la empresa, a fin de poder elaborar un modelo teórico de esta que permita configurar propuestas de funcionamiento adaptativo y coherente, la concepción clásica y real de empresa es “muy pesada”.

La solución encontrada, la moderna Innovación que emerge para superar las limitaciones aludidas, ha sido la introducción del concepto de Modelo de Negocio (*Business Model-BM*) recuperando este término acuñado hace unos años en el *e-business*. La razón de esta terminología se debe a dos hechos, el primero es que este concepto definió en su día a un tipo de empresas de características hasta entonces no conocidas y de posibilidades ilimitadas.

De las empresas de la red se podría decir que la medida de lo posible es lo posible sin medida, pues se podría llegar a todos los consumidores con todo tipo de bienes de consumo, con todo tipo de fórmulas adquisitivas... El segundo hecho es que no se concibe una empresa moderna que no utilice las posibilidades (del... *X to Y... business to administration, business to business, business to consumer, business to business to consumer...*) de la red.

La primera gran aportación del concepto Modelo de Negocio se basa en dos importantes ideas: la primera, el Modelo de Negocio debe ser capaz de generar, sobre el papel, beneficio mutuo e incuestionable para el consumidor y para la empresa. Obviamente, estamos hablando de un modelo teórico de fiabilidad muy elevada, porque si no es así no es Modelo de Negocio, ¡ese es uno de los méritos de este nuevo enfoque!

La segunda idea es que el fundamento de lo anterior ha de poder ser explicado en términos de unos pocos elementos que se llaman elementos clave. Es decir, dejamos reducida la empresa a lo fundamental, a lo que es importante y complejo, obviando todo lo que es superfluo o no significativo a la hora de expresar cómo la empresa genera el beneficio mutuo.

Por tanto, un Modelo de Negocio describe las relaciones básicas de elementos clave que hacen posible el beneficio mutuo; o sea, la dinámica de crear, capturar y repartir valor.

La segunda gran aportación de este concepto es que, a la hora de innovar en la empresa, se innova desde lo que hemos decidido que es lo importante: desde los elementos clave, coordinada y simultáneamente desde los elementos clave. No queremos decir desde todos, sino desde ellos. El número de elementos clave que se utilizan para explicar el funcionamiento del Modelo de Negocio y, por tanto, de la empresa, son pocos, como máximo del orden de una decena.

Esta primera idea de Modelo de Negocio se expresa esquemáticamente en la **Figura 11**, en donde se quiere representar que un Modelo de Negocio sería “lo que queda de la empresa” una vez que la hemos reducido a lo que tiene de importante a través del “*vipscopio*”, y a lo que tiene de complejo a través del “*macroscopio*”. Evidentemente, estos dos “aparatos” tienen una existencia simbólica.

La diferencia entre Modelos de Negocio innovadores (*Innovative Business Model, IBM*), e Innovación en Modelos de Negocio (*Business Model Innovation, BMI*) estriba en que, en el primer caso, se refiere a empresas nuevas y, en el segundo, a empresas ya existentes.

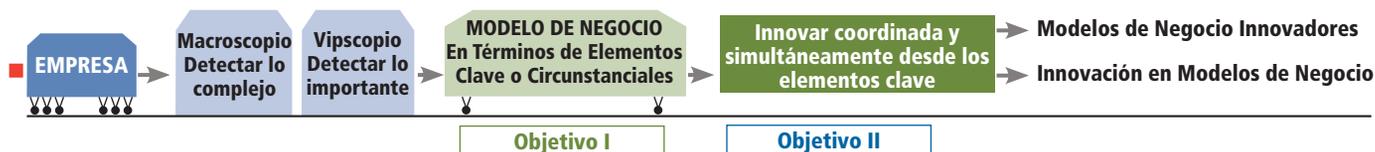


Figura 11. Modelo de Negocio

Por tanto, resumiendo, un Modelo de Negocio (BM) tiene las siguientes características:

- ▶ **No es un plan de empresa. No es la descripción de una empresa.**
- ▶ **Es un modelo teórico (lógico) construido sobre lo esencial (y complejo) de una empresa que describe fiel y ágil, en términos de elementos clave, cómo esta genera y distribuye valor. Se dice que un Modelo de Negocio es el “ADN” de una empresa.**
- ▶ **Tiene fecha de caducidad. Nace, crece y fina a gran velocidad.**
- ▶ **Normalmente, es indisoluble de la segmentación de mercado y de la propuesta de valor.**
- ▶ **En una empresa, como en una propuesta de valor, pueden coexistir varios Modelos de Negocio que, a su vez, pueden variar con la geografía, sociedad y tiempo. Un Modelo de Negocio puede admitir diferentes elementos clave.**
- ▶ **Ha de ser creíble (ajustado a la realidad). En caso contrario no es un Modelo de Negocio. Se podría decir que si la realidad no coincide con el modelo (de negocio), pues... peor para la realidad.**
- ▶ **En innovación disruptiva, radical, desestabilizadora o no convencional, normalmente es obligada la construcción de un Modelo de Negocio nuevo.**
- ▶ **Existen tres tipos de Modelo de Negocio: famosos, académicos, y específicos según correspondan: a modelos genéricos, avalados por la experiencia; que emanen de organizaciones y posean una estructura lógica, aplicable a muchas situaciones; o sean específicos de una empresa.**

Figura 12. Características de un Modelo de Negocio

Algunos de los elementos clave que se utilizan en la descripción de un Modelo de Negocio se listan a continuación en la **Figura. 13:**

- ▶ **Propuesta de valor**
- ▶ **Segmento de mercado • Segmento de no mercado**
- ▶ **Necesidad de ser y estar diferenciado**

Figura 13. Elementos clave

- ▶ **Alianzas**
- ▶ **Diálogo cliente (Mercados son conversaciones)**
- ▶ **Fidelización**
- ▶ **Servicio (Antes, durante, después)**
- ▶ **Canales de distribución y presencialización**
- ▶ **Recursos clave. Procesos clave. Arquitectura de valor. Infraestructura**
- ▶ **El retorno del valor (Beneficio)**
- ▶ **El coste de la propuesta de valor**
- ▶ **El efecto marca (Branding)**
- ▶ **El efecto plataforma**

Figura 13. Elementos clave (cont.)

Algunos de los Modelos de Negocio que se han llamado “famosos” se expresan a continuación en la **Figura 14:**

- ▶ **Del tendero**
- ▶ **Cebo y anzuelo**
- ▶ **Free**
- ▶ **Premium**
- ▶ **Freemium**
- ▶ **Low Cost**
- ▶ **Mercados son conversaciones**
- ▶ **Eliminación de intermediarios**
- ▶ **Long Tail**
- ▶ **BDP (Base de la Pirámide)**
- ▶ **Bricks and click (Off-line and On-line)**
- ▶ **Interino (Interim Management)**
- ▶ **S0In (Social Open Innovation)**
- ▶ **OBM (Open Business Model)**
- ▶ **Inside-Out • Outside-In**
- ▶ **Monopolísticos**
- ▶ **Subasta**
- ▶ **Asociados**
- ▶ **Tentaciones**
- ▶ **...**

Figura 14. Modelos de Negocio “famosos”

Algunos de los Modelos de Negocio que hemos llamado “académicos” se exponen a continuación en las **Figura 15**:

#### ■ UN ELEMENTO CLAVE

- ▶ **CLÁSICO**:  $PV_E$  ( $PB_E$ ) ( $PV_C$ )

#### ■ DOS

- ▶ **FGYM**:  $PV_C$ ; **DECISIÓN DE ADQUISICIÓN**
- ▶ **MIT**:  $PV_C$ ;  $PB_E$

#### ■ TRES

- ▶ **IBM**:  $PV_{E_{Int}}$ ;  $PV_{E_{Ext}}$ ;  $PB_E$
- ▶ **LÓGICO 1**:  $PV_C$ ; **SEGMENTO DE M., INFRAESTRUCTURA**
- ▶ **LÓGICO 2**:  $PV$ ; **ARQUITECTURA DE VALOR, GENERACIÓN DE BENEFICIOS**

#### ■ CUATRO

- ▶ **CHRISTENSEN C.**:  $PV_C$ ;  $PB_E$ ; **RECURSOS CLAVE; PROCESOS CLAVE**
- ▶ **LÓGICO 1**: **SEGMENTO DE M.;**  $PV_C$ ; **FIDELIZACIÓN; PRESENCIALIZACIÓN**
- ▶ **LÓGICO 2**: **SEGMENTO DE M.;**  $PV_C$ ; **INFRAESTRUCTURAS; FINANZAS**
- ▶ **LÓGICO 3**: **SEGMENTO DE M.;**  $PV_C$ ; **FRONT OFFICE; BACKOFFICE**

#### ■ CINCO

- ▶ **FGYM**:  $PV_C$ ; **ALIANZAS; PG\_E**; **RELACIONES CONSUMIDOR; MODELO FINANCIERO**

#### ■ SEIS

- ▶ **BCG**:  $PV_C$ ;  $PG_E$ ; **SEGMENTOS DE M.; RETORNO DE VALOR; ORGANIZACIÓN; CADENA DE VALOR**
- ▶ **LÓGICO**: **SEGMENTO DE M.; PROPUESTA DE VALOR; FIDELIZACIÓN; PRESENCIALIZACIÓN; GENERACIÓN DE RECURSOS; GENERACIÓN DE BENEFICIOS**

#### ■ SIETE

- ▶ **CHESBROUGH H.**:  $PV_C$ ; **SEGMENTOS DE M.; CADENA DE VALOR; GENERACIÓN DE INGRESOS; ALIANZAS; ESTRATEGIA COMPETITIVA.**  $PG_E$

#### ■ OCHO

- ▶ **AFUAH A.**:  $PV_C$ ; **SEGMENTOS DE M.; CADENA DE VALOR; GENERACIÓN DE RECURSOS; CADENA DE VALOR; PG\_E;** **ALIANZAS; SOSTENIBILIDAD; RECURSOS CLAVE**

#### ■ NUEVE

- ▶ **OSTERWALDER A. -CANVAS™ -ONTOLOGÍA**:  $PV_C$ ; **ALIANZAS; ACTIVIDADES CLAVE; RECURSOS CLAVE; SEGMENTOS DE M.; CANALES DE SUMINISTRO; PG\_E; PV\_E;**

#### ■ DIEZ

- ▶ **KEELEY L. -THE TEN TYPES OF INNOVATION™**: **RETORNO DE VALOR; ALIANZAS; RECURSOS CLAVE; PROCESOS CLAVE; FUNCIONES PRODUCTO; PLATAFORMA; SERVICIO; CANAL; MARCA; FIDELIZACIÓN**

#### ■ ONCE

- ▶ **SAWNEY M. -THE INNOVATION RADAR**:  $PV_C$ ; **PLATAFORMA; SOLUCIONES; SEGMENTO DE M.; FIDELIZACIÓN; CAPTURA DE VALOR; PROCESO; ORGANIZACIÓN; CADENA DE SUMINISTRO; PRESENCIA; RED DE CONEXIONES; MARCA**

Figura 15. Modelos de Negocio “académicos” (cont.)

Algunos de los Modelos de Negocio de los que hemos llamado “específicos” se exponen a continuación en las **Figura 16**:

#### ■ CEMEX

- ▶ **SERVICIO**
- ▶ **INNOVACIÓN RSC**

#### ■ iPad

- ▶ **ANTICIPACIÓN**
- ▶ **EFFECTO MARCA**

#### ■ ECOWASH

- ▶ **ECOINNOVACIÓN (INNOVACIÓN SOSTENIBLE)**
- ▶ **RECURSOS Y PROCESOS CLAVE**

#### ■ LEAP

- ▶ **NECESIDAD DE CERTEZA**
- ▶ **SEGMENTO MERCADO**

#### ■ FORD K-MESSENGER SMART-SPOTIFY

- ▶ **PROPUESTA DE VALOR**
- ▶ **ALIANZAS**
- ▶ **SEGMENTO DE MERCADO**
- ▶ **LOS MERCADOS SON CONVERSACIONES**
- ▶ **EFFECTO MARCA**

Figura 15. Modelos de Negocio “académicos”

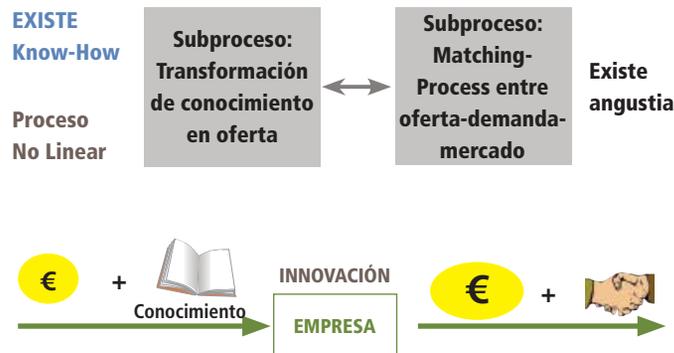
Figura 16. Modelos de Negocio “específicos” (cont. página 36)

■ ZARA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ANTICIPACIÓN DE MERCADO</li> <li>▶ PROPUESTA DE VALOR</li> <li>▶ INTEGRACIÓN CADENA DE SUMINISTRO</li> <li>▶ SEGMENTOS DE MERCADO</li> </ul>
■ HARLEY DAVIDSON ROLLS ROYCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ PROPUESTA DE VALOR</li> <li>▶ EFECTO MARCA</li> <li>▶ SEGMENTO DE MERCADO (UNA FORMA DE VIDA, SER DIFERENTE, TENER ES PODER)</li> </ul>
■ TATA-NANO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ PROPUESTA DE VALOR</li> <li>▶ PROPUESTA DE BENEFICIO</li> </ul>
■ PEELING MCNY	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ PROPUESTA DE VALOR</li> <li>▶ SEGMENTO DE MERCADO</li> <li>▶ ALIANZAS</li> <li>▶ RECURSOS CLAVE</li> </ul>

Figura 16. Modelos de Negocio "específicos" (cont.)

## INNOVACIÓN EN LA CONSTRUCCIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO

Antes de la introducción del concepto de Modelo de Negocio y de Innovación en la construcción de un Modelo de Negocio, la Innovación que se hacía, cuando se hacía, que no siempre se hacía, digamos hasta "ayer mismo", dependía de dos subprocesos: el relativo a la transformación de conocimiento en oferta y el *matching-process* relacionado con el mercado-consumo, materializado normalmente en el qué se hace, cómo se hace, y cómo se genera el beneficio. Esta Innovación es la que hemos dicho que estaba "agotada, vieja" o, al menos, con una relación coste-beneficio poco brillante. Esta se expresa en la **Figura 17**.



### ¿DÓNDE SE INNOVA?

<b>OFERTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿QUÉ SE HACE? (PRODUCTO)</li> <li>¿CÓMO SE HACE LO QUE SE HACE? (PROCESO)</li> </ul>	In de PRODUCTO In de PROCESO
<b>DEMANDA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿CÓMO SE VENDE? (DEMANDA-MERCADO-CONSUMO)</li> <li>¿CÓMO SE GENERA EL BENEFICIO? (RETORNO)</li> </ul>	In de MERCADO In FINANCIERA

Figura 17. Innovación convencional

La Innovación en la construcción de un Modelo de Negocio se realiza, como ya hemos anunciado, desde los elementos clave. La **Figura 18** simboliza este proceso.

Obsérvese, lo diremos de nuevo, que un Modelo de Negocio es un modelo teórico, potente, fiable, difícil de lograr construir, porque sólo es Modelo de Negocio si está bien hecho; es decir, si genera beneficio mutuo incuestionable. Pero no deja de ser un modelo, queremos decir que todo lo demás, incluida la empresa y el mercado, se pone al servicio de hacer posible el modelo. Incluida la empresa que son personas, procesos, jerarquías... con inercias, servidumbres, relaciones... Incluido el mercado, es decir, la sociedad con todo lo que tiene de "descontrol para la empresa".

## ■ INNOVACIÓN SIMULTÁNEA Y COORDINADA DESDE LOS ELEMENTOS CLAVE

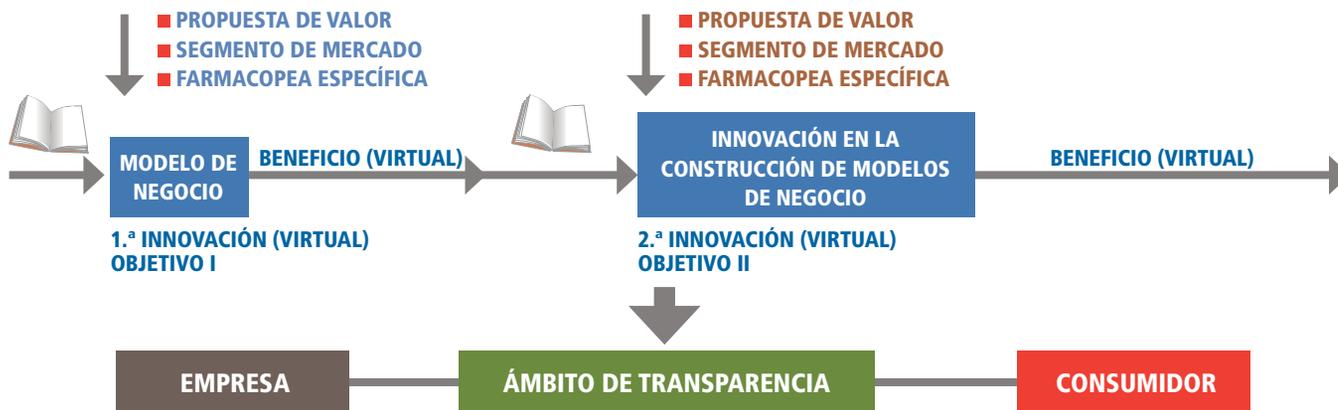


Figura 18. Innovación en la construcción de Modelos de Negocio

Una propuesta de cómo innovar en los dos casos de empresas y oportunidades nuevas o de empresas y oportunidades ya existentes se expresa a continuación en la **Figura 19**:

### ■ CUANDO SE CONSTRUYE UN MODELO DE NEGOCIO

- **CONVIENE REALIZAR:**
  - **EVALUACIONES DEL AJUSTE DEL MODELO DE NEGOCIO**
  - **CONSTRUCCIÓN, EN SU CASO, DE OTROS MODELOS DE NEGOCIO ALTERNATIVOS (OTROS ELEMENTOS CLAVE)**
  - **TEST DE INNOVACIÓN**

### ■ CUANDO SE INNOVA EN UN MODELO DE NEGOCIO

- **CONVIENE:**
  - **RECORDAR TODO LO DICHO EN INNOVACIÓN: CARECE DE MÉTODO, CARECE DE LÓGICA, NO ADMITE ATAJO, CUSTOMIZABLE...**
  - **NO PERDER LA CABEZA, SOBRE TODO CON LAS LEYENDAS URBANAS**

Figura 19. Innovación en la construcción de Modelos de Negocio.

Aspectos a tener en cuenta

Solo tres comentarios adicionales sobre cómo innovar en la construcción de un Modelo de Negocio.

El primero es que cuando se construye un Modelo de Negocio conviene realizar, obviamente, un test de la bondad del ajuste del Modelo de Negocio y, en su caso, construir otros posibles modelos alternativos con diferentes elementos clave. Incluso una vez construido el Modelo de Negocio ver si admite ser innovado.

El segundo comentario es que la Innovación, ya sea “la que se venía haciendo, cuando se hacía...”, ya sea la Innovación simultánea y coordinada desde los elementos clave, está sometida a lo que dijimos en el apartado correspondiente en relación con la carencia de método, de lógica, sin atajos, customizable, proteica, solidaria...

El tercero es que existe todo un Universo, infinidad de “libros”, “librillos”, “varitas mágicas”..., de “maestros, maestrillos, gurús...” de la Innovación, que al igual que pasaba en lo que llamamos farmacopea de la gestión de conocimiento, son las herramientas que se utilizan para Innovar, a las que llamamos genéricamente “medicinas de la Innovación”, dicho con todo respeto. Esta farmacopea de la Innovación es, obviamente y en general, de naturaleza más tácita, emocional, intangible, intuitiva... que las análogas medicinas de gestión de

conocimiento. Decimos en general porque hay algún maestro-gurú de la Innovación, como por ejemplo Larry Keely que ha desarrollado “diagnósticos por patrones-paisajes de Innovación – *Innovation landscapes™*” más formales. Se les suele llamar a las medicinas de la Innovación “leyendas urbanas”, a veces mitos de la Innovación, lo que revela la naturaleza “inaprensible” del fenómeno de la Innovación. Estas “leyendas urbanas” hay que verlas con mucho cuidado, pues no hay que olvidar que no existen dos casos iguales en Innovación y que cada tratamiento es único. Algunas de ellas, se ofrecen a continuación en la **Figura 20**:

- ▶ **LAS DIEZ REGLAS DE SAM WALTON**
- ▶ **SIETE PASOS PARA SER INNOVADOR (L. VALDES)**
- ▶ **SIETE MOVIMIENTOS PARA INNOVAR (F. PONTI)**
- ▶ **OCHO PASOS PARA INNOVAR. DIEZ COMPETENCIAS DEL INNOVADOR (M. MORALES)**
- ▶ **DIEZ CARAS DE LA INNOVACIÓN (KELLEY T.)**
- ▶ **DECÁLOGO DE INNOVACIÓN COMPETITIVA (NAVACTIVA)**
- ▶ **SIETE CLAVES PARA ENTENDER LOS CAMBIOS (ALORDA)**
- ▶ **LAS CUATRO PALANCAS DE LA INNOVACIÓN (BARRABÉS)**

**Figura 20. Algunas “MEDICINAS DE INNOVACIÓN”**

## **MÍTICA DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL. EL EMPRENDEDOR**

La Innovación Empresarial tiene una conexión épica, al menos por siete razones.

- Primera, porque hacer cosas que sean objeto de deseo y de adquisición para alguien llamado consumidor es la labor intelectual más violenta que se conoce y, si no se cree que sea así de violenta, pregúntense a quien no alcanza a conseguirlo o a quien *abre la persiana* cada día a la espera de que el que necesita o desea, se resuelva a elegir y adquirir lo que se ofrece.
- Segunda, porque en el siglo XVIII ya se llamaba emprendedores a aquellos militares que, por exigencia estratégica, tomaban decisiones fuera del manual.
- Tercera, porque también por esas fechas se dijo que aunque “el

*Príncipe Prudente gobierna sin innovar las costumbres” (Diego Saavedra, “Empresas políticas”), “los edificios y máquinas de guerra se innovan cada día” (“La vida de Guzmán de Alfarache”, Mateo Alemán).*

- Cuarta, porque también está escrito en los libros viejos que “*la Empresa es un símbolo, figura enigmática, o acción de emprender algún negocio arduo y considerable, y el esfuerzo, valor y acometimiento con que se procura lograr el intento*”; y porque emprendedor viene de intentador, de en-prender, *apprehendere*, tomar para sí la determinación de hacer alguna cosa ardua y difícil, hacia adelante.
  - Quinta, porque en la segunda mitad del siglo XX, para **Joseph Schumpeter**, la Innovación es sinónimo de vendaval de destrucción creativa; y porque, al final del siglo pasado, algunos centros de formación de emprendedores consideraban normal que tales estudios incorporaran la práctica de lanzar a los alumnos en paracaídas, u otros *juegos peligrosos*, para familiarizarse con el riesgo y la presión que este conlleva.
  - Sexta, porque todo lo vital es fruto de una agresión biológica: el organismo que se blinda, que no se deja agredir o no agrede y no evoluciona.
  - Y séptima, porque los ingredientes del proceso son globales: información, consumidores, geografía, comunicaciones y oportunidades. Todo lo que hace posible confeccionar el menú del éxito empresarial está simbólicamente sobre una mesa, todo al alcance es nuevo. Y es todo. Claro que también están alrededor de la mesa, y con la misma intención, todos los competidores posibles, aunque no se desee. Los clientes-consumidores pueden ser todos los posibles..., con tal de que se desee, se ambicione y se actúe en consecuencia.
- La Innovación sin emprendedores carece de sentido, pues el emprendedor es el que hace posible la Innovación. Las tres características básicas más valiosas de un emprendedor son:
- Capacidad para tomar iniciativas desde el conocimiento-sabiduría, sentido común-reflexión, asunción de riesgo-asunción de incompreensión.

- Capacidad de asombro y de disfrutar por la acción de emprender y por el resultado de lo conseguido.
- Capacidad de tomar nuevas iniciativas y de reiniciar el proceso. La continuidad del emprendedor infunde fe en el trabajo y consolida a la empresa y a la sociedad.

El emprendedor aparece cuando existen oportunidades, sea cual sea la forma en que aparezcan estas oportunidades, pues las hay aún en las condiciones más adversas. Siempre se dan condiciones para la esperanza de emprender. El emprendedor es como un enamorado: sigue y persigue el fin, sin importarle los medios y sus consecuencias, ¡como un enamorado!

¡Sigue y persigue el descubrir nuevos escenarios de oportunidad, sin reparar en obstáculos y daños colaterales, ¡como un enamorado!, ¡afortunadamente!, pues el emprendedor, según **Schumpeter**, es el provocador del desarrollo de una sociedad. Todos debiéramos intentar ser emprendedores o innovadores de la Innovación Empresarial, a fin de descubrir que no hace daño y que tiene una estética admirable, aún incluyendo en ella la posibilidad del fracaso. El caer derrotado en un momento de la vida solo significa que hay que levantarse, seguir luchando y reiniciar otro reto, otra apuesta. Las batallas hay que intentar ganarlas, pero forma parte del ritual el perderlas.

*Un fracaso inteligente y metabolizable es una forma de funcionamiento aceptable*, dice **F. Carrubba**, y si, en vez de uno son varios los fracasos consecutivos, siempre se podría decir, y con razón, que se está más cerca del éxito. No obstante, si esto ocurriera, seguro que a la próxima se gana y, si no, a la siguiente o a la otra. No es bueno, así de golpe, pretender ganar la guerra, entre otras razones porque las guerras siempre acaban perdiéndose.

El espacio de oportunidades de la Innovación Empresarial es ilimitado porque, aunque está continuamente reduciéndose por oportunidades ya descubiertas o por oportunidades que ya han sido, está continuamente ampliándose, pues la capacidad humana de imaginar deseos y crear nuevas maneras de resolver las necesidades (no existen necesidades nuevas, sino modernas y nuevas formas de resolverlas) es muy elevada.

Aunque es una obviedad, las oportunidades más manifiestas son las primeras que se descubren, pero, como ya se ha dicho, no hay métodos seguros para *pescar en los caladeros* de oportunidades. No existe una cartografía de zonas de oportunidades seguras en tales caladeros.

Esa es la grandeza y la importancia del emprendedor que, como buen enamorado de su proyecto, es capaz, incansablemente, de buscar y buscar hasta hacer posible la oportunidad. Es de buen sentido que, como la Innovación carece de método, las políticas específicas de Innovación han de contemplar esta circunstancia y materializarla en programas concretos de Innovación, desde capital semilla y riesgo, hasta mecenazgo, *lanzaderas* para emprendedores, formación específica... No suele ser así, precisamente por la dificultad asociada de imaginar políticas y ayudas para un proceso que carece de método. Por eso se dice que ha habido y hay dos tipos de Innovación empresarial: la que han hecho y hacen las empresas y la que no se hace.

No obstante, existen tres actitudes que creemos decisivas en la gestión de esa caótica incertidumbre que comporta la búsqueda de oportunidades. La primera es aceptar la inevitabilidad de que la Innovación empresarial carece de método. No hay *varitas mágicas* ni *fórmulas magistrales* para generar riqueza y satisfacciones. Los pobres-pobres debemos diseñarnos nuestros propios milagros.

La segunda actitud es ser honesto consigo mismo, ya que el peor enemigo es engañarse creyendo ver en la realidad lo que en ella no existe. Es importante diagnosticar bien, aunque no nos guste porque, de este modo, acotamos el *océano* de las oportunidades. Es a lo más que se puede aspirar con dicha pesca: acotar el área donde se encuentra la oportunidad.

La tercera actitud es la de la humildad, que no está reñida con la ambición. Hay que explorar muy bien porque a veces las oportunidades se encuentran en los *resquicios*, *grietas* y *grutas* más inverosímiles. No existe oportunidad indeseada ni existe oportunidad que no sea grande. Estas tres actitudes se resumen, en cada empresa, en que toda la organización ha de ser consciente de que lo único permanente es el cambio; ha de afanarse en *aprender a aprender* para construir el desconocido futuro, a través de la Innovación.

Puede que sea cierto que las oportunidades están en el aire, que rodean a todos los seres humanos y que hay muchas. Habría que encontrar el catalizador que provocara su materialización, pero no hay constancia de que aquel exista. No obstante, lo más adecuado para encontrarlo sería una mente abierta y tolerante, en el sentido de capacidad de integración y de aceptación de miradas diferentes: de la realidad y de la irrealidad, del pasado, del presente y del futuro, de lo cercano y de lo lejano.

Es bueno tener experiencia del *terreno que se pisa*; ser realista o creer en los milagros, especialmente los que se diseña uno mismo con trabajo, conocimiento, ayuda de los demás, un poco de suerte y, sobre todo, capacidad de reconocer y adaptarse a lo que cada oportunidad exige. Está descrito que, si se cree en una idea absolutamente y con convicción en que se conseguirá, aumentan enormemente las posibilidades de conseguirlo.

Realmente, sobre el emprendedor hay escrita y descrita una enorme literatura, que aborda todo tipo de circunstancias, situaciones y tópicos: que si el emprendedor tiene escasa visión de lo que es el negocio y el manejo de la tesorería; que si es mejor que en cada proyecto de oportunidad empresarial haya un equipo de emprendedores en diversas materias, tales como tecnologías, derecho, sociología, economía, que un solo emprendedor; que una cosa es emprender, otra es resolver problemas de cada día y otra es visionar la misión de la empresa.

Todos estos, entre otros muchos, son consejos de una cierta calidad sin duda, pero cada empresa, como cada emprendedor, es un mundo diferente.

### NOTA SOBRE EL EMPRENDEDURISMO

La decisión de emprender tiene mucho de vocacional, lo que quiere decir que, a la primera oportunidad, el emprendedor iniciará su aventura de crear una oportunidad de negocio. En el pasado reciente, la tasa de éxitos era de unos diez por cada cien intentos. Hoy, la complejidad de las condiciones es mucho mayor, lo que hace más dramático el empezar. En otras palabras, un emprendedor es un bien preciado para una Sociedad, y es una estupidez, un lujo

muy caro, el que este acabe desistiendo o fracasando por no haber sido aconsejado y ayudado adecuadamente en la primera fase de su proyecto.

Hay que desarrollar pues, políticas de “lanzamiento a órbita” para todo el emprendedurismo, especialmente el universitario, por lo que tienen de tecnologías avanzadas sus propuestas. Para ello, hay que desarrollar la figura de los *Angels*, de todos los tipos de *Angels*, no únicamente los *business*, consejeros, *lobby*, empresas *Angels*... que proporcionan asesoramiento, relaciones y acceso a buenas prácticas, así como apoyos económicos específicos y singularizados a cada proyecto.

El emprendedurismo universitario es importante, además, porque es el llamado a sustituir a muchas empresas de la situación III o límite, de las que no innovan y, por eso, deberían tener con este tipo de empresas marginales, alianzas, y participación en los proyectos emprendedores para “dar el salto” en el momento oportuno.

La **Figura 21** representa una propuesta de la evolución de las oportunidades del emprendedurismo:

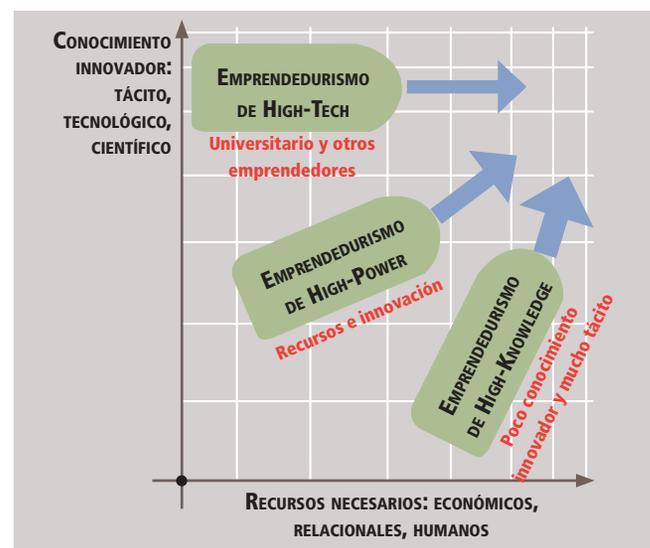


Figura 21. Zonas de evolución del emprendedurismo

## EL MODELO DE LA TRIPLE Y EL DE LA CUÁDRUPLE HÉLICE

Aunque todo lo vital es Innovación en mayor o menor grado, y todo lo innovador es vital, existe un poderoso motor de Innovación, descrito por **H. Etzkowitz**, conocido como el modelo de *Innovación de la triple hélice*, que está soportado por **tres pilares**: Empresa, Administración y Universidad. Se podría decir soportado por la intersección de los tres pilares, pues cuando se innova en una Empresa, algo de Universidad se incorpora, y algo de la Administración lo facilita.

El motor Innovación, con la Administración facilitadora de caminos, programas y recursos; la Universidad aportando formación y ciencia, apoyo instrumental y humano; y la Empresa, con la decisión de afrontar el riesgo correspondiente, forman un conjunto sencillamente impresionante. Este modelo tiene su origen en EE.UU., donde existe una concepción diferente, más abierta y comprometida de las relaciones Universidad-Empresa.

En España, incluso en Europa, debería tener la ciencia entidad propia, porque la ciencia, toda la ciencia, universitaria o no, local o no, debiera ser usada como un bien cotidiano de consumo. Por ello, el modelo de la *triple hélice* en las sociedades maduras tales como la española sería el de **Empresa, Universidad y Ciencia**, motorizado por la Administración correspondiente, que se transforma, así, en un modelo de *cuádruple hélice* (Figura 22).

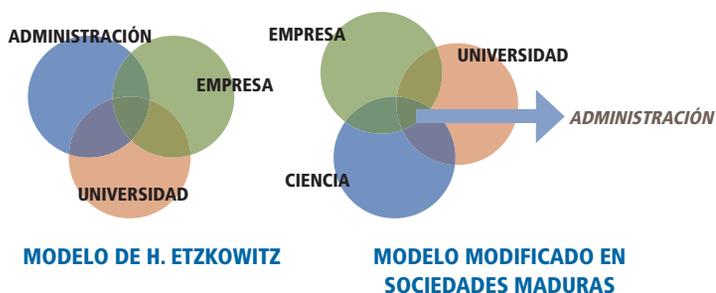


Figura 22. Motor de la Innovación

En las sociedades emprendedoras, las estructuras de éxito empresarial son bastante espontáneas y naturales, quedando reducida la intervención de la Administración a aquello que le es esencialmente propio. Una sociedad emprendedora rinde culto a la profesionalidad, integra la inteligencia y legitima la riqueza del único modo posible, que es el retorno de esta riqueza a la sociedad.

Sin embargo, en las sociedades maduras, por razones de historia o de cultura, la Administración tiene vocación intervencionista. Y esto es malo, pues esta carece de estructuras para ser motor de Innovación empresarial en todas las situaciones y escenarios. Sin embargo, los efectos negativos de esta forma de gobernanza se reducen tanto más cuanto mejor sea el motor. En el caso de que el motor falle, hay un déficit institucional de Innovación.

La tarea de la Administración no consiste en correr más que el que más corre, sino en abrir caminos con objeto de que quien más corra, corra todavía más (con la condición de que se lleve con él en el viaje a su "hermano" que menos corre, lo que hemos llamado retorno de riqueza a la Sociedad). La Administración está para dar confianza al que hace la carrera, confianza en que no tiene que preocuparse más que de correr y recorrer con éxito el camino, y que tendrá ayuda en tiempo real si alguna contingencia lo exige.

## ► CAPÍTULO 4 ► El cuarto reto: crear una empresa

Hace unos años, una empresa se definía como una actividad, mecanismo, ámbito, proceso, ritual..., que hace posible crear, fabricar, producir, materializar... un bien o servicio de consumo con calidad. Y en los foros, seminarios, cursos y programas que trataban sobre cómo crear empresas, o sobre cómo hacerse empresario, se decía que para crear empresas era necesario y suficiente, primero, fabricar el bien de consumo con calidad; segundo, tener los *papeles* en regla, es decir, todo aquello relativo a las autorizaciones, licencias, permisos y altas; y tercero, contar con, o conseguir, la financiación necesaria para dicha actividad.

Evidentemente, era una definición poco realista, ya que una empresa ha de producir beneficio mutuo, para la empresa y para el consumidor, aunque sea frecuente encontrar empresas en las que dentro de ellas coexistan subempresas que no vendan, o que no tengan beneficios. Por ello, una definición clásica de empresa podría ser: *una actividad que hace posible crear un bien o servicio de consumo o Propuesta de Valor, que es objeto de necesidad, deseo, valoración, elección y adquisición de alguien llamado consumidor*. Definición que está más de acuerdo con lo que hoy se entiende por empresa.

Obsérvese, como ya se dijo en el capítulo anterior, que una empresa transforma conocimiento en riqueza, y este es precisamente el objetivo de la Innovación Empresarial.

Una empresa tiene la finalidad de generar riqueza y dar satisfacciones, o viceversa, dar satisfacciones a diestro y siniestro y, a la vez, generar riqueza. Realmente hay muchos beneficiados e interesados en que la empresa realice sus fines: la sociedad y los consumidores, pues disfrutan de un bien social de consumo; los propietarios o accionistas, los empleados, las Administraciones recaudatorias de impuestos, los proveedores, compañías de seguros, servicios, los sindicatos, los políticos..., las organizaciones que viven de los impuestos que recaudan las Administraciones especializadas en este cometido. Todo el bienestar social y todo el sistema asistencial: sanidad, educación, jubilados... también se benefician de que la empresa genere beneficios.

A todos interesa que la empresa funcione, que haya empresarios innovadores que la hagan funcionar, que haya innovadores que deseen ser empresarios, y que haya estímulos, libertad, condiciones democráticas y oportunidades para ello. La historia demuestra que la empresa y la economía social de mercado son el mejor sistema de cuantos han existido para generar riqueza, distribuir bienestar y abrir esperanzas. Por eso, es importante que haya condiciones y ayudas para que los emprendedores puedan materializar las iniciativas.

Las empresas nacen y fallecen con “naturalidad”, porque existen emprendedores y empresarios con ambición en un caso; y porque se cometen errores, porque no se innova, porque no se le diagnostica bien ni con anticipación sus “enfermedades”, ni se les da las “medicinas” adecuadas, en el otro.

El usar la terminología médica para referirse al funcionamiento del sistema y de la máquina empresarial, no es baladí ni inocente, sino que tiene un gran sentido. La Medicina es, de todas las actividades que ha desarrollado el ser humano, de lo más acreditado y lo más noble.

Seguramente porque, a lo largo de miles de años, se han depurado tres elementos básicos: un numeroso catálogo de patologías que no deja de ampliarse, para cada problema una farmacopea específica y eficiente, y especialistas eficaces que ponen en coherente relación cada patología con cada fármaco y terapia. Y, si bien se mira, y quizás exagerando un poco, las empresas marginales que son casi todas, y especialmente las que no usan Innovación tecnológica, que son más del 95%, están huérfanas de instrumentos de desarrollo, o enfermas de oportunidades, aunque vegeten y resistan con mala salud de hierro. Por el número de empresas que están afectadas se podría hablar de una verdadera *pandemia* de falta de Innovación.

Empresas especializadas en sanear empresas es algo que ya es conocido, pero como una empresa puede enfermar con mucha facilidad, a poco que se haga y, sobre todo a poco que no se haga, la necesidad de crear expertos eficaces en esta actividad y, por tanto, crear

empresas dedicadas a sanar y mantener la salud, prevenir y curar, de otras empresas, es una actividad que se revela de gran futuro.

Este es un reto complejo y apasionante, pues si ya crear una empresa que funcione con éxito empresarial es un reto épico, crear una empresa cuyo éxito sea el hacer que triunfen otras empresas ya creadas que no funcionan, es aún más difícil. Esta dificultad de formar expertos en *enderezar* procesos que carecen de método, debe ser la causa por la que estas cosas no suelen enseñarse en las Universidades, y por la que hay pocas *empresas-clínicas* o *empresas-médico*.

Este capítulo se dedica a ayudar y motivar a futuros emprendedores, los cuales se proponen crear empresas que producen algo que alguien necesita, desea, valora y adquiere, de manera que la empresa obtenga los beneficios económicos previstos con el fin de poder seguir desarrollándose como empresa, y lograr, de este modo, dar las satisfacciones a las que antes aludíamos.

Lo que se llama *triunfar* como empresa, o éxito empresarial.

### ALGUNAS DIFICULTADES PARA SER EMPRENDEDOR

Crear una empresa de este tipo es difícil, pero aun sabiendo que la realidad suele filtrar las ingenuidades, y aun a riesgo de desanimar a algún lector, es preferible conocer *el terreno que se pisa* a que se piense que emprender es un *paseo bucólico*. Algunas de las causas de dificultad son las siguientes:

#### SER GUAPO NO ES SINÓNIMO DE SER VALIENTE

La primera dificultad es entender por qué crear una empresa es difícil, puesto que existen muchos ejemplos de empresas de éxito, que *triunfan* sin saber muy bien por qué. Empresas cuya misión, visión, producto, propietario, directivos y competitividad, no son especialmente modélicas en rigor, ética e Innovación. Al éxito empresarial se llega muchas veces escribiendo en *renglones torcidos*. Otras veces, en cambio, haciendo lo que dice *el manual del perfecto empresario*, no se llega.

Más ilógico aún es observar la opinión, en general extendida, según la cual, si una empresa tiene éxito es porque ha hecho los deberes

correspondientes para tal éxito, aunque no sea así. Realmente deprime observar como, cuando se habla de una empresa que tiene éxito, automáticamente se sobreentiende que ha hecho todos los deberes correspondientes aunque no sea verdad. El fin no justifica el uso de todos los medios.

#### TODO PROCESO CREATIVO ES DOLOSO

La segunda dificultad para crear una empresa consiste en que se trata de un proceso intelectualmente violento, ya que hay que hacer un hueco en un mercado que está ocupado por otra opción y no nos lo van a facilitar precisamente. Y si aún no existe la competencia, esta aparecerá una vez el producto se conozca y esté al alcance de todos, para emularlo, e intentarán, sin piedad alguna, desplazarlo del mercado.

#### INSPIRACIÓN, TRANSPIRACIÓN, MILAGRO

La tercera razón por lo que crear una empresa es difícil es que el éxito empresarial, razón por la que se crea la empresa, no depende únicamente de la empresa. Ya hemos dicho que es cosa de tres: la empresa, el consumidor y el ámbito de transferencia o *entorno de mercado*. El empresario, puede poner *todo de su parte* y no encontrar, sin embargo, un consumidor no compulsivo (que no sea *de todo a cien* que los hay y muchos) objetivo y solidario con el bien de consumo que la empresa pone en el mercado; ni encontrar tampoco un contexto donde poder realizar con comodidad, legitimidad y eficacia su actividad empresarial, y en el que las reglas del juego sean las mismas para todos.

#### SOLEDAD EN COMPAÑÍA

La cuarta dificultad, quizás la mayor de todas, es la soledad del emprendedor. Solo ante el peligro, como el *Llanero Solitario* de las películas, con ilusión y convicción de proyecto, pero solo y, sobre todo, solo en la normal soledad que suele acompañar cuando uno necesita realmente ayuda. En estos casos, uno descubre el esperpento de que la ayuda es posible... si se demuestra que no se necesita, como ocurre con el capital riesgo, que habitualmente se consigue cuando no existe riesgo. Soledad en quién confiar, en encontrar quién eche una mano para vencer el obstáculo o remover una injusticia, o una dificultad aje-

na y superior a nuestras posibilidades, o para obtener una respuesta en tiempo y plazo a una necesidad perentoria.

Lo mejor es no necesitar ayuda, pero si se necesita y no se obtiene, lo sensato es poder sobrevivir para contarlo, retirándose a tiempo. Arriesgar no significa necesariamente poner en peligro la integridad personal o social del emprendedor. Ser empresario no está reñido con ser feliz. Lo que sigue son algunos aspectos de esa soledad:

#### • Escaso reconocimiento social de la figura del empresario

Hoy ya no hay que pedir perdón por ser empresario. Están lejos los tiempos en donde el hecho de ser empresario, desde el empresario de escaso calado hasta el empresario de recursos económicos abundantes, presuponía una cierta presunción delictiva (claro que el no tener recursos económicos, o ser pobre también la incorporaba). Sin embargo, a la pregunta *¿qué quieres ser cuando seas mayor?*, muy pocos de nuestros jóvenes contestan *empresario*. No digo lo que contestan nuestros jóvenes para no desviar la atención de la trama argumental del capítulo.

Esta falta de reconocimiento social es la causa de que la empresa y el empresario tengan más dificultades de las que serían lógicas, por ejemplo, en los trámites necesarios para crear una empresa o en su relación con las instituciones... Se tiene la percepción, y a veces la convicción, de que la empresa y el emprendedor son algo que hay que tolerar como males menores para la sociedad, en vez de considerarlo un preciado bien. Alguien que desea invertir y materializar una oportunidad generando empleo y bienestar, arriesgando recursos, esfuerzo, ilusión, creando una empresa, una vez manifestada la decisión de hacerlo, debiera escuchar de alguna oficina o estructura especializada de la Administración correspondiente, algo así como: *¡no se preocupe, díganos dónde podemos ir a recoger la información y en breves horas le llevaremos las autorizaciones correspondientes!*

En EE.UU., por ejemplo, tramitar una patente cuesta diez veces menos tiempo que en España. Crear una empresa cuesta en EE.UU. períodos de días, en España pueden ser meses. A estas alturas de la conciencia laboral de nuestra civilización, esta torpeza es casi delictiva y, desde luego, patológica.

#### • Soledad de clase

Las propias asociaciones empresariales que están para hacer lo que las empresas, aisladas por sí solas, no pueden hacer, no han desarrollado eficaces elementos de apoyo a sus empresas asociadas. Por ejemplo:

- o Facilidades para que haya oferta abundante de capital-se-milla, capital-riesgo y capital-desarrollo.
- o Instrumentos para la búsqueda de oportunidades globales.
- o Demandas de formación adecuada y estructuras de formación.
- o Ámbitos de apoyo a emprendedores.
- o Eliminación de barreras burocráticas.

#### • Soledad de doctrina

La Universidad es el ámbito que imparte doctrina por antonomasia; sin embargo, como los fines de la empresa son harto pragmáticos y *crudos*, y los de la Universidad harto idealistas y *maduros*, se han dulcificado aquellos, seguramente por no herir las sensibilidades de estos, hasta hacerlos irreconocibles. A veces, en según qué tarima de según que aula, se presentan modelos empresariales que parecen idílicos o fuera de la realidad.

El proceso de creación y funcionamiento de las empresas ha sido tratado, explicado y analizado, en general, más académica que ideológicamente. De cualquier aspecto del proceso de la vida empresarial (producción, mercadotecnia, recursos humanos, dirección, organización, administración...) se ha escrito mucha literatura, hasta la saciedad, quizás con la pretensión de encontrar los resortes que optimizan dicha parte del proceso para el beneficio del conjunto.

En mi opinión, está por descubrir aún la matemática, el alfabeto, y el lenguaje que dialogue utilizando palabras sencillas, con un ente como la empresa, de tanta complejidad vital, animado por un proceso que carece de método. No se trata de hacer simple lo que es complejo, sino de hacer más manejable y operativa la relación causa-

efecto, estímulo-respuesta, entrada-salida, como si se tratara de una compleja *caja negra*. No estamos diciendo que en una empresa el fin no tiene por qué justificar los medios, sino que una empresa precisamente es lo que llamamos el fin. Si no hay fin no hay empresa, si no hay éxito empresarial no hay empresa. Lo cual no significa indiferencia moral, sino obligatoriedad de servicio social efectivo.

Asimismo, la función de las Universidades que afecta a la Sociedad, que debería ser toda la función, no se hace habitualmente pensando en aquella. Si así fuese, esa sería una función objetivo materializada en programas formativos a la carta, contratación de medios instrumentales y humanos...

#### • Soledad institucional

El empresario ha de luchar en desventaja muchas veces debido a determinadas asimetrías de las reglas del juego, a competencias ilegales (productos hechos en países y entornos de más ventajas competitivas, con menos impuestos, menos restricciones y mediaticiones), y a competencias desleales (que arrancan de sociedades más **activas de deberes**, como son las sociedades orientales, que de sociedades **pasivas de derechos**, como es el caso de las "opulentas" sociedades occidentales). Para corregir estas asimetrías es fundamental el papel de las diferentes Administraciones con las correspondientes herramientas políticas, punitivas, administrativas, de inspección...

#### DEDICACIÓN EXCLUSIVA, INTENSIVA, EXHAUSTIVA

También es difícil ser empresario, ya sea en la faceta de emprendedor, o de ejecutivo, administrador, líder... porque hay que *echarle muchas horas*. Quizás no menos que en otras profesiones.

Ser empresario o emprendedor exige, muchos días, una dedicación de doble jornada. Lo que se llama *trabajar como un tonto* y, a veces, sacrificar a los que están junto a uno (familia, amigos...).

Quizás exagero un poco, pero de esto ha pasado bastante hasta ahora. Además, de que los empleados tienen cerca una persona que *sabe dar de sí* más que la media y ese gesto de entrega vale mucho.

A este trabajo se le puede llamar *psicosomático*, porque incorpora al resistir físico una fatiga no menor, que emana de las preocupaciones y sensaciones de estar siempre como la tortuga de **Arquímedes**, eternamente llegando a una meta. Sin embargo, estas horas son muchas veces de entusiasmo, de reto, de emoción. No son precisamente horas de aburrimiento.

#### EN EL MUNDO DE LAS IDEAS, EL CÁLCULO ¿JUSTIFICA LA IGNORANCIA?

Decir que crear una empresa ha de ser un proceso pensado es una obviedad, ya que un emprendedor no solo piensa, sino que adora, da culto y vela, a la iniciativa emprendedora, objeto de sus sueños. Ese no es el problema; el problema es que hay que pensar en más cosas. Por ejemplo, en reducir costes, en el precio de venta, en cómo, con quién, quién y dónde se hace, en la financiación en su caso, en cómo llega al consumidor, cómo se fideliza a este, en la competencia...

Hay una técnica académica para aproximar al emprendedor a la realidad que se conoce como **Plan de Empresa, Business Plan, o Plan de Negocio**. Consiste en hacer un estudio-memoria-proyecto de todas las circunstancias, vicisitudes y emergencias que sea posible imaginar, hasta un funcionamiento normal de la empresa.

El **Business Plan** es un ejercicio de reflexión intelectual muy sano y muy serio, de visión global en el tiempo y en el espacio, de imaginar situaciones posibles normales y azarosas. Es un ejercicio pedagógico muy saludable y necesario por dicho motivo, porque es bueno que la empresa, en su conjunto, sea pensada, y porque a veces, las entidades financieras exigen el Plan de Empresa para solicitar un crédito económico. De todas formas, el mejor **Plan de Empresa** sería aquel que no hay necesidad de hacer, o de usarlo una vez hecho.

El Plan de Empresa suele hacerse antes de que la empresa esté creada o en la fase prenatal y se corrige en la fase natal. Una vez que la empresa está ya funcionando, la *hoja de ruta* necesaria es el Plan Estratégico. La dificultad de este punto estriba en la imposibilidad de dejar por escrito todas las variables y circunstancias que se puedan imaginar y que puedan influir en la vida de una empresa antes de ser creada.

## ALGUNAS RAZONES PARA CREAR EMPRESAS

Además de *no tener jefe directo*, que es sustituido por infinidad de jefes más indirectos (por ejemplo, cada cliente es un señor-jefe, aunque su presencialidad es menos agobiante), se posee más libertad de movimientos y hasta puede ser más fácil crear una empresa que encontrar empleo. También cada dificultad lleva implícita su propia oportunidad; así, en relación con la soledad, se pueden encontrar apoyos como el de familiares, amigos, colaboradores o, sencillamente, de otros emprendedores compañeros de fatigas.

Existen otras muchas razones que hacen atractivo el crear empresas. Por ejemplo, la **razón estética**, que es uno de los mayores retos a los que se puede enfrentar el ser humano. El primero de los retos estéticos es crear hombres y mujeres; el segundo es formarlos; el tercero, disfrutar, o sea, consumir ese bien, precipitado cordial y amable de la experiencia de nuestros antepasados, hecho en colaboración con la Naturaleza, que ha integrado la palabra, cultura, arte, técnica, tecnología, ciencia..., hasta ser consumido para gozo y satisfacción de sentidos y sentimientos. Cuando se consume y se sabe reconocer la calidad que incorpora lo consumido, uno está consumiendo, al mismo tiempo, hedonistamente, una ración de cultura. Y el cuarto reto estético es el de crear empresas.

Siempre he puesto este reto en quinto lugar, dejando el cuarto puesto en blanco, por si aparecía un reto de más calado. Pasado el tiempo, el cuarto es sin duda el lugar adecuado.

Crear empresas es hacer posible que los hombres y las mujeres que trabajan y viven de la empresa, puedan organizar un proyecto de vida personal o colectivo con dignidad. Como es sabido, el trabajo no dignifica (no dignifica el esfuerzo por el esfuerzo); ni siquiera dignifican los frutos del trabajo, aunque lo que se produzca en la empresa resuelva y facilite la labor y la vida del ser humano.

Lo que realmente dignifica son los frutos de los frutos del trabajo; es decir, lo que un ser humano, ya sea empleado o empresario, pueda decidir hacer con los beneficios legítimamente ganados, en una sociedad que viva en paz y libertad. Esta es, en mi opinión, la verdadera razón para crear una empresa. Aunque soy consciente que las afirmaciones vertidas en este párrafo pueden ser mati-

zadas y contextualizadas, las dejamos por creerlas esencialmente correctas.

## UN PLAN DE EMPRESA

Lo normal es que en la mente de un emprendedor, **no se sabe exactamente ni cómo ni cuándo**, aparezca una iniciativa por la que está convencido y estima que merece la pena materializar la creación de una empresa. Seguramente, es tal la cantidad de afán y pensamiento dedicado a esta posibilidad, que hay una identificación angustiosa emprendedor-idea hasta que el proyecto se hace posible. Otro planteamiento **más reflexivo** sería el de un emprendedor sin iniciativa (sin idea) previa, pero con la convicción del resultado final que quiere obtener: ser empresario.

Dicho de otra manera: una forma de crear una empresa es la del emprendedor con una iniciativa pensada, asumida, mimada, analizada,... tanto, que forma parte de él mismo, y ambos a su vez, de un ilusionante y romántico compromiso. Esta pasión—dedicación le puede hacer llegar a olvidar o infravalorar que el objetivo de lo que va a crear es que alguien necesite, desee, elija y adquiera la iniciativa hecha producto con el beneficio previsto.

Otra forma de aproximarse al fenómeno de crear una empresa es diametralmente opuesto, el de emprendedor cuya función-objetivo está clara: obtener beneficios, y el bien de consumo es aquel, sea el que sea, que cumpla la finalidad prevista. Sería algo así como, dada la solución, encontrar el problema, a diferencia del caso anterior que sería, dado un problema, encontrar la solución.

Realmente, son mucho más frecuentes los emprendedores **enamorado de una idea** para un beneficio, que de un beneficio con cualquier idea. Aunque este último planteamiento es menos pasional, las dos maneras de ser emprendedor podrían ser igualmente válidas, inválidas o discutibles; esto se debe a la naturaleza misma de lo que es una empresa: un complejo y seductor sistema, en el que existe el riesgo de atraparse en cada paso, si uno no tiene presente el fin de cada uno y el del trayecto.

Seguramente, entre las razones que disparan o motivan al em-

prendedor, se pueden encontrar la ambición de ganar dinero, la ambición de escalar socialmente, un compromiso con la tradición familiar, un cambio de actividad, la desesperación, un requerimiento intelectual, una convicción de que es mucho mejor elegir libremente *ser esclavo de sí mismo* que no depender de un jefe, una responsabilidad con la sociedad para generar empleo y hacer feliz a la gente, o para que tengan satisfacciones por el bien de consumo creado...

En algún momento, la empresa ha de nacer, ha de ser pensada, y, a continuación, ha de ser escrita y descrita. Al documento que recoge la idea de logro de lo que es la empresa y las cuestiones y respuestas a todo lo que se supone necesario para el éxito de la misma, se llama, como ya se ha dicho, **Plan de Empresa, Plan de Negocio** o **Business Plan**. Es un documento que sustituye o complementa a la palabra, como si se tratara de una carta de presentación para obtener recursos, u ofrecer la idea-empresa a alguien.

Cada empresa, cada idea, cada producto, cada circunstancia, exige su **Plan de Empresa** específico, por lo que no es bueno dar normas generales comunes a todos los casos, bien que muchos aspectos han de tratarse de modo obligado, pero pueden, obviamente, ser de importancia diferente en un tipo u otro de proyecto de empresa.

Un **Plan de Empresa** es un documento obligado, a condición de que no se muera en el empeño. Para el emprendedor sin experiencia empresarial, constituye un ejercicio de sentido común y de amplitud de miras, de pérdida de inocencia. Este ejercicio intelectual de iniciación es tanto más necesario cuanto más crítico sea el tema económico de los recursos disponibles para el proyecto y el tirón del bien de consumo en el mercado. De todas maneras, hay que saber, en cada caso, dónde y cómo cortar, pues un **Plan de Empresa** puede llegar a ser una obra maestra del intelecto humano, exigir para su confección toda una vida y, no obstante, no valer para mucho. Aun queriendo tener en cuenta todos los factores, siempre quedarán muchos puntos que se escapan al análisis. Otro aspecto importante es que, al ritmo con que se producen los cambios, un **Plan de Empresa** puede quedarse obsoleto en unos meses antes de finalizarlo.

No existe una estructura definida, pero lo normal es que un **Plan de Empresa** trate con mayor o menor extensión, los siguientes temas:

1. El concepto objeto o idea de negocio. El consumidor, el usuario.
2. Recursos humanos y materiales.
3. Necesidades financieras y económicas.
4. Plan de mercado y aspectos comerciales. La competencia. La comunicación.
5. Aspectos legales.
6. La gestión de la empresa.
7. Riesgos. Contingencias. Coberturas.
8. Calendario.
9. Evaluación externa.
10. Resumen ejecutivo.

Y lo normal, es que, a su vez, cada uno de estos diez grandes temas se desglose hasta los niveles que se crea necesarios. En definitiva, se trata de responder a qué, por qué, dónde, quién, cuánto, cómo, cuándo... del proyecto objeto de estudios y análisis.

Un **Plan de Empresa** es un ejercicio imprescindible, que atempera al probable futuro empresario y le obliga a imaginar los peligros, amenazas y oportunidades del proceloso océano en el que ha decidido embarcarse.

Como es un ejercicio de futuro, el **Plan de Empresa** está basado en hipótesis, promesas, supuestos y prospectivas. Es pues, el momento idóneo para ser honrado consigo mismo y no autoengañarse, ya que este fallo, el creer que las cosas son como uno se las imagina, es el error más frecuente que comete el futuro emprendedor.

Resumiendo lo dicho hasta ahora:

- Un **Plan de Empresa** es un ejercicio obligado, inevitable.
- La mejor oportunidad es aquella que no necesita hacer o usar una vez hecho un **Plan de Empresa**. Quizás porque el éxito empresarial y sus causas se pueden, como casi todo lo complejo, expresar en pocas y sencillas palabras.

- No hay que olvidar que una empresa está sometida a la ecuación: riqueza y gestión de conocimiento es igual a más riqueza y satisfacciones. Es decir, normalmente hacen falta recursos económicos iniciales y ayuda para el lanzamiento.
- Ser honrado consigo mismo y esforzarse por buscar y decirse la verdad.

## EL PLAN DE EMPRESA INVERSO

Una propuesta exprese de un **Plan de Empresa** sería el **Plan de Empresa Inverso**, que consiste en el análisis de lo que hemos llamado los tres factores compromisarios del éxito empresarial, considerados como barreras que deben ser superadas, además del análisis de dos importantes controles de contingencia.

- **La barrera cultural** o la del consumidor/usuario y la oportunidad: se trata de encontrar el bien o servicio de consumo y las motivaciones y razones de adquisición de este por parte del consumidor. En definitiva, ¿por qué ha de adquirirlo? ¿por qué ha de usarlo? ¿qué le resuelve?
- **La barrera política** o la del ámbito de transferencia o *entorno de mercado*: trata de encontrar las dificultades, en su caso, de acceso al proceso de deseo y elección por parte del consumidor.
- **La barrera tecnológica** o la de la empresa: trata de encontrar la vía óptima y competitiva de producción del bien o servicio de consumo. Aunque usemos este nombre no es una barrera estrictamente tecnológica, sino la barrera de los condicionantes que permiten materializar la Propuesta de Valor.

Los dos controles de contingencia corresponden a:

- **Puesta en marcha de la empresa o de la Innovación.** El momento de dar a luz, o de colocar la oportunidad en sociedad, es una decisión de manifiesta importancia que no admite errores de anticipación o de retraso.
- **Cierre de la actividad.** Es importante encontrar el momento en el

que lo que se hace sea sustituido por otra Innovación. Desde la sustitución del producto por otro diseño, de acuerdo, obviamente, con las exigencias del reconsumo del consumidor, hasta la sustitución o modificación de una parte del proceso, la ampliación sustancial del espacio de operaciones o el cierre de dicha actividad empresarial, que no significa necesariamente el cierre de la empresa.

Se dice ahora, ya se ha dicho, se volverá a decir más adelante y no se debe olvidar nunca que, *de los muchos retos y dificultades que tiene la práctica de Innovar, el mayor es aceptar que la inevitable y permanente Innovación hay que hacerla todavía en momentos de éxito empresarial. Eso es lo inteligente.*

### La barrera cultural

No existe una cartografía que describa con precisión dónde se encuentran los caladeros de oportunidades susceptibles de ser éxito empresarial y, mucho menos, de ser éxito empresarial seguro. Quizás se deba a que el mar que acoge los éxitos y fracasos es muy grande, precisamente porque los fracasos consumen mucho espacio y energía. O quizás se debe a que no hay caladeros de oportunidades masivas, porque cada oportunidad empresarial es única, como cada ser humano, y tiene su propio código para triunfar.

Pero lo cierto es que hoy, a principios del siglo XXI, con lo que la humanidad lleva puesto en juego de ambición, ilusión y conocimiento que, como es sabido, son ingredientes empresariales natos; con la cantidad de oportunidades empresariales de todo tipo, y con la vitalidad con que se movilizan las oportunidades cada día, algo se ha aprendido al respecto.

Así, por ejemplo, se sabe que la mayor parte de las oportunidades se crean como consecuencia de intentar satisfacer necesidades humanas, ya sean reales, ficticias, individuales, colectivas, privadas, institucionales, públicas, primarias, intelectuales, afectivas, confesables, inconfesables (como alimentarse, vestirse, formarse, cuidarse, comunicarse, defenderse, protegerse, oíar, solazarse, eternizarse).

En definitiva, todo lo inimaginable y buena parte de lo imaginable,

tanto para el consumidor, consumidores y usuarios de todo el mundo y del mercado global, como para el ofertador y ofertadores a todo el mundo. A condición, claro está, de que haya acceso y recursos para que el ritual del consumo pueda ser consumado y el producto consumido.

También se sabe que en una moderna socioeconomía pueden ser propuestas de Innovación:

- Empresas del futuro, como las *empresas cerebro* o empresas de base intelectual; o empresas de gestión de conocimiento en gestión de conocimiento (las llamadas G2C2) en intangibles...
- Ídem, pero con extensiones operativas tipo franquicias.
- Farmacopea de Innovación para ámbitos con carencia de Innovación convencional, por ejemplo, la muy pequeña empresa: la inmensa mayoría de las empresas de éxito actuales han sido en algún momento microempresas.
- Problemas reales de la sociedad, como la salud, recursos energéticos, las servidumbres de la longevidad..., resolubles a través de la ciencia o del I+D aún no disponibles, cuya solución constituyen oportunidades de éxito empresarial, precisamente porque resuelven problemas cuya solución se necesita.
- Empresas de respuestas para servicios y necesidades de las migraciones.
- Oportunidades derivadas de *homologación política* de países.
- Empresas *poligonales* para sociedades con déficit, que son empresas de tecnología convencional, en donde la Innovación no convencional consiste en diseñar relaciones emprendedoras multilaterales.
- Innovación para satisfacer consumos motivados por credibilidad, seguridad, confianza, segundo diagnóstico, intermediación; por ahorro (*de todo a cien*, con calidad *de todo a cien*); por comodidad de kit, de facilidad de montaje, de operación,

de mantenimiento, de desechable y de servicio posventa; por satisfacción conceptual del tipo élite, moda, seguidismo, personalización, mimetismo, diseño, calidad, club y novedad. Consumo por razones de valores: patriotismo, solidaridad, de ética, de compromiso ecológico, medioambiental; por razones de ciencia-ficción, aumento de posibilidades, perspectivas, prestaciones, necesidades no detectadas, etc.

- El ser humano es, ya lo hemos sugerido, un ser de presencia, de pregunta, de compromiso, de trascendencia, de fatalidad..., un ser así es capaz de necesitar, o creer necesitar, cualquier cosa, imaginada o no. Esta "forma de ser" ha hecho que haya mucha actividad empresarial específica para producir bienes, servicios, objeto de cultura, deseo y consumo. ¡Y la que habrá, pues esto de "manejar lo emocional", no ha hecho más que empezar! Y, todo ello, con independencia de lo que pensemos sobre lo que debería ser el consumo inteligente, sostenible, intelectual, sensible... De mucho del consumo que genera innumerables empleos y riqueza podría aplicarse lo que Ortega y Gasset decía (más o menos) al referirse a la política: "ser de izquierdas o de derechas es una de las innumerables maneras que tiene el ser humano de ser imbecil".

Se sabe que una empresa transforma conocimiento en riqueza, y, aunque no se diga explícitamente, se supone que tal gestión de conocimiento se hace acorde con la ética y la legalidad vigentes como únicos condicionantes. Esta amplitud conceptual de empresa da sentido pleno al concepto de oportunidad no convencional, pues lo que está por hacer, si es demandable, es motivo de oportunidad empresarial, ya que una empresa existe cuando el ritual del beneficio mutuo se consuma: el ritual de que alguien puede necesitar, desear, elegir y adquirir un bien de deseo que otro le ofrece.

Se sabe que un emprendedor no puede estar permanentemente enamorado de una oportunidad por muy especial que haya sido esta. El verdadero emprendedor ha de ser infiel a las oportunidades, no solo porque la Innovación, cuando se materializa y se hace pública, deja de ser Innovación y la oportunidad desaparece, sino porque, para que el espíritu de una oportunidad perviva, ha de ser realimentada con otras oportunidades.

En otras palabras, el futuro de una empresa está en introducir continuamente oportunidades nuevas que sustituyan a lo que se hace. El gran problema de la afirmación anterior sobre la necesidad de la Innovación permanente no está en la tensión y esfuerzo que ello exige, sino en que el cambio, *el sacrificio* de lo que se hace, hay que hacerlo cuando todavía funciona o tiene éxito lo que se hace. Esto es difícil de aceptar pero es muy importante. Lo inteligente es preocuparse de la salud cuando se tiene ya buena salud.

Finalmente, se sabe que hay tres fuentes de iniciativas a tener en cuenta como fuentes innovadoras de propuestas empresariales: las que emanan de los ámbitos de creatividad (que normalmente no son muy viables en cuanto a la solución tecnológica y económica, y sí en cuanto a la solución conceptual); las que emanan de las invenciones, descartando, naturalmente, las llamadas propuestas del *movimiento continuo* y similares que han acompañado a los inventores a lo largo de los tiempos; y las que emanan del ámbito de las patentes de base científica y del desarrollo tecnológico, cuya viabilidad tecnológica es alta y sus posibilidades comerciales son más serias.

### La barrera política

El mercado es el teatro de operaciones, y no es necesario que sea un lugar físico. Cada vez más, hay mercados intangibles, por ejemplo, los e-mercados (e-Business), para productos tangibles e intangibles. Con todo, un consumidor o usuario puede ser coherentemente impredecible por lo que llamaríamos componente compulsiva, pero un mercado puede ser incoherentemente inexplicable.

Preguntas del tipo ¿cómo se llega al mercado? ¿cómo se da a conocer un nuevo producto? ¿cómo se pone al alcance del consumidor, de suministradores, etc.?, ¿qué sentido tienen ciertos tratos y mediatizaciones administrativas?, ¿por qué se permiten omisiones, competencia desleal e ilegal?, entre otras muchas, pueden carecer de respuesta. Después de que haya alguien dispuesto a consumir, este reto, el de que el consumidor tenga libre acceso al bien de consumo es, sencillamente, fundamental. Y cada vez más complejo y menos inocente.

### La barrera tecnológica o de la Propuesta de Valor

Es necesario dar respuesta a las necesidades tecnológicas y de Innovación (dónde se produce y cómo se produce); a las necesidades de personal adecuado, a las necesidades de financiación; al diseño de la estructura administrativa, organizativa, comercial, productiva, de flujos de caja, tesorería... En esta fase, solo vale el triunfo, porque es la fase que controla, si se me permite decirlo así, el empresario.

No puede haber fallos ni errores de manual. En muy pocos años, se ha pasado, como en tantas cosas, de no existir la tecnología que la producción exigía, a producir cualquier cosa imaginada. La tecnología avanzada, recién extraída de la vanguardia de la ciencia, seguirá siendo uno de los principales factores de competitividad empresarial, sobre todo para ofrecer al mercado productos que resuelvan problemas reales de la Sociedad. No obstante, la demanda de intangibles (servicios de conocimiento, oferta emocional..., materializados en *empresas cerebro* o de base intelectual), será cada vez más amplia.

## ► Lectura para tomar impulso ►

Cada día que pasa, suelen ocurrir dos cosas contradictorias: la Humanidad se admira de lo que el ser humano ha logrado hacer, y la Humanidad se avergüenza de lo que el ser humano es capaz de hacer.

La admiración aparece porque se progresa siempre en función del conocimiento que existe. Este es un viejo principio que se traduce en una ley exponencial: el conocimiento permite progresar; al progresar, se produce conocimiento nuevo, que se suma al que había; y, al haber más conocimiento, se progresa más aún. Y así sucesivamente, exponencialmente.

El oprobio sobreviene por **un viejo gen cacique** que seguro que poseen todos los seres humanos y que es consustancial con tal condición. Hoy, cuando toda la información está al alcance de todos, *y no hay coartada para la ignorancia*, es posible hacer aflorar y dar a conocer prácticamente todo lo que pasa. Precisamente por eso, quiero creer que con la herramienta del conocimiento hecho Innovación, y la herramienta de la información hecha democracia, ese

gen cacique incomodado tendrá más dificultades que antes para hacer de las suyas.

Ambos hechos, la exponencialidad del conocimiento y de su uso, y la globalidad de la información, nunca habrían sido tan exuberantes de respuesta y posibilidades como ahora lo son. Y se va a más. Se va a vivir una actividad empresarial afectada, en gran medida, por cambios conceptuales de tipo tecnológico y diseños procesos, productos, mercados, deseos, necesidades, voluntades..., movilizados en tiempo real, y a la velocidad de la luz. Ese es el inevitable reto: hay riesgo razonable de que el escenario de futuro de cualquier DAFO que se construya, *amenazas–oportunidades*, no solo se confunda con el diagnóstico del presente, *fortalezas–debilidades*, por no ser capaces de querer resistir la dinámica de la Innovación que viene, sino que ese futuro haya que encontrarlo mirando a nuestra estela. Es posible que lo que se nos avecina sea así pero a diferencia de lo que pasaba en otros tiempos no muy remotos, será más visible, con menos coartadas para ignorar sus efectos positivos y adversos y, por tanto, con más razones aún para diseñar nuestra propia esperanza de cada día.

## ► Nota adicional... dos años más tarde ►

Cuando se escriben estas líneas, las Sociedades que hasta ahora han sido consideradas las más desarrolladas se encuentran en una amarga situación, víctimas de una crisis financiera (aunque hay palabras menos piadosas para calificarla), también llamada crisis de confianza (¡cómo si no supiera desde hace tiempo que esto del vivir es un pacto de confianza!), aunque lo más correcto sería calificarla de crisis estúpida (porque pagan justos por pecadores, hayan hecho o no los deberes, porque sus efectos son letales y porque hay crisis más “formales”

como las de competitividad o crisis de ignorar el conocimiento; y crisis “más importantes”, como la de valores o crisis de cultura cívica).

Desde las perspectivas de la Innovación, esta “nueva normalidad” ofrece el aliciente de retos aún más exigentes, sofisticados e imaginativos y, por tanto, de caminos inéditos más meritorios. Ya lo hemos dicho anteriormente, los pobres-pobres tenemos que diseñarnos (casi siempre) nuestros propios milagros.



## ▶ ANEXO ▶ Glosario, siglario y notas

Este Anexo se ha hecho en estrecha colaboración con José Luis Alonso, Socio Fundador de Metaforum y experto en Creación de Empresas.

Palabra	Definición
ACTIVOS INTANGIBLES	Activos no materiales que aportan ventajas competitivas significativas a la empresa. Ej.: capital humano, patentes, imagen.
ADMINISTRADOR	Persona autorizada para administrar, manejar y comprometer contractualmente los bienes de la empresa.
AGE Administración General del Estado	Integrada por la Administración Central (Gobierno o Consejo de Ministros, Comisiones Delegadas del Gobierno, Ministerios, Comisión General de Secretarios de Estado y Subsecretarios, Comisiones Interministeriales) la Administración Periférica (Delegaciones del Gobierno en las Comunidades Autónomas) y la Administración del Estado en el Exterior (embajadas y consulados).
ALIANZAS	Aquellos recursos, institucionales, materiales y humanos con quien se desarrolla la Propuesta de Valor.
ÁMBITO DE TRANSFERENCIA	Define el comportamiento de Administraciones e instituciones que facilitan el funcionamiento correcto, legal y legítimo del libre mercado y la relación empresa-consumidor.
ANCES <a href="http://www.ances.com/">http://www.ances.com/</a>	Asociación Nacional de los CEEI Españoles. (CEEI Centro Europeo de Empresas Innovadoras).
APTE <a href="http://www.apte.org/">http://www.apte.org/</a>	Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España, pieza clave del Sistema de Ciencia - Tecnología - Empresa de España. APTE es una red de innovación, sus miembros son parques científicos y tecnológicos ubicados en las diferentes comunidades autónomas.
BACK OFFICE	Actividad interna de la empresa sin contacto con el cliente.
BALANCE SCOREBOARD	Ver Cuadro de Mando Integral.
B2A Business to Administration	Es el área del comercio electrónico menos desarrollada y hace referencia a los servicios <i>on-line</i> que proveen las Administraciones a la sociedad, con el fin de facilitar el uso de dichos servicios públicos a empresas y particulares. También se conoce como e-Administración o e-Gobierno.
B2B Business to Business	Término utilizado para denominar las relaciones comerciales entre empresas basadas en red.
B2C Business to Consumer	Sistemas en los que el consumidor interactúa directamente con el proveedor a través de sus respectivos medios informáticos y de comunicación.

Palabra	Definición
B2E Business to Employees	Sistemas de relación entre la empresa y los empleados, formado típicamente por portales del empleado.
B2I Business to Investors	Relaciones de negocio entre las empresas y los inversores.
B2N Business to Network	Se refiere a las relaciones entre las empresas, teniendo en cuenta que el interlocutor es una red o un grupo.
B2N Business to Nobody	Negocios con nadie en especial. Negocios que no consiguen llegar a ningún mercado.
B2B2C Business to Business to Consumer	Caso particular de relaciones más sofisticadas... X to Y...
bWeb	Business Web.
BABY BUSINESS	Sector de negocio del mercado dedicado a productos y servicios en relación con la primera infancia. También se dice de la empresa nueva cuyo período de actividad oscila entre 3 y 42 meses.
BDP Base de la Pirámide	Actividad de Innovación empresarial en ámbitos de pobreza.
BENCHMARKING Evaluación comparativa	Estudio comparativo con la competencia para poder aprender y reajustar nuestros objetivos y procesos.
BIMBO = MBI + MBO	Combinación de MBI ( <i>management buy in</i> ) y MBO ( <i>management buy out</i> ). Ver MBI y MBO.
BLUE COLLAR	Adjetivo anglosajón con el que se califica a los trabajadores en el entorno de fabricación.
BRANDING	Hacer marca.
BREAKTHROUGH TECHNOLOGY	Tecnología que alimenta la innovación radical.
BRICKS AND CLICK	Actividad simultánea <i>on-line</i> y <i>off-line</i> .

Palabra	Definición
BUSINESS ANGEL (EUROPA) Ángel Investor (USA) Ángeles Empresariales (ESPAÑA)	Individuo próspero, por ejemplo, ex empresario o ex ejecutivo con experiencia y recursos económicos y fácticos que aporta fondos a proyectos empresariales en sus primeras fases de desarrollo. Estas aportaciones suelen realizarse a través de empresas gestoras de capital riesgo. Hay diversas modalidades de <i>Business Angel</i> que reciben diferentes nombres, entre ellos: ángeles de la guarda, ángeles emprendedores, ángeles operadores, ángeles empresariales..., según aporten: conocimiento, experiencia en la creación de empresas, conocimiento sobre relaciones y experiencia en grandes empresas, o en capital, respectivamente...
BUSINESS COMPETITIVENESS INDEX	Índice de competitividad de las empresas (Ver Foro de Davos).
BM Business Model	Ver Modelos de Negocio.
BMI Business Model Innovation	Ver Innovación en Modelos de Negocio.
BUSINESS PLAN Plan de Negocio Plan de Empresa	Estudio o Plan Estratégico especial que simula la creación y funcionamiento de la empresa hasta su desarrollo, con el fin de establecer su viabilidad económica, comercial, tecnológica, medioambiental y personal.
C2B Consumer to Business	Conocido como modelo de negocio inverso, es una variante en la que los particulares ofrecen productos o servicios a las empresas.
C2C Consumer to Consumer	Implica la existencia de transacciones comerciales entre particulares facilitadas, en ocasiones, por un tercero que hace de intermediario. Ej.: e-Bay, Amazon. El trueque puede considerarse una relación C2C.
CADENA DE TALENTO	Es la cadena de compromisarios del éxito empresarial formada por la empresa, el consumidor y el ámbito de transferencia.
CADENA DE VALOR	En la terminología de M. Porter se entiende por cadena de valor la secuencia de procesos y actividades que permiten generar ventajas competitivas por incorporación de valor añadido.
CAPITAL DE ARRANQUE	Capital necesario para poner en marcha la empresa.
CAPITAL DE SIEMBRA	Ver Capital Semilla – Seed Capital.

Palabra	Definición
CAPITAL DESARROLLO	Capital utilizado para desarrollar y expandir la empresa.
CAPITAL ESTRUCTURAL	Conocimiento intrínseco de la empresa por sus sistemas de información, procedimiento, programas,... suele decirse que es el que queda en la empresa cuando los empleados se van a casa.
CAPITAL FINANCIERO	Recursos económicos con los que se financia la empresa.
CAPITAL HUMANO	Conocimiento y capacidades de los empleados de la empresa capaces de generar valor. Se considera como buen capital humano una plantilla equilibrada en edad, formación y motivación.
CAPITAL INTELECTUAL	Suele hacer referencia al conjunto de activos y recursos intangibles que generan valor. Es la suma del capital humano estructural y relacional.
CAPITAL ORGANIZACIONAL	Según el Modelo Skandia, es la suma del capital de Innovación más el capital de procesos. Se confunde con el capital estructural.
CAPITAL PROCESO	Conjunto de procesos y métodos que generan valor.
CAPITAL RELACIONAL	Conjunto de relaciones externas que mantiene la empresa y que generan valor. Conocido también como capital cliente.
CAPITAL RIESGO	Término asociado al capital que se invierte para que la empresa aumente su valor. En EE.UU. se llama <i>venture capital</i> (capital aventura) ¡¡Nótese la diferencia!!
CAPITAL SEMILLA	Término asociado a las iniciativas emprendedoras que hace referencia al capital empleado en el proceso de iniciación y puesta en marcha.
CAPITAL SIN INTERÉS	Es el capital que se presta esperando su devolución pero sin coste adicional alguno para el prestatario.
CAPITAL SOCIAL	Aportación económica que realizan los socios de la empresa en dinero o en especie.
CEBO Y ANZUELO	Modelo de Negocio basado en regalar u ofrecer a coste muy bajo un producto o servicio que para funcionar necesita adquirir periódicamente componentes costosos. También puede ser a la inversa. P.ej.: elevado costo inicial y componentes de funcionamiento (casi) gratis.
CEE	Antigua Comunidad Económica Europea. Origen y germen de la actual Unión Europea.

Palabra	Definición
CEEI <a href="http://ceei.net/">http://ceei.net/</a>	Centro Europeo de Empresas Innovadoras. Se trata de la implementación española de la iniciativa europea de los denominados Business Innovation Centers. El objetivo de estos centros es promover las iniciativas emprendedoras, apoyar a los emprendedores y proporcionar espacios de incubación, entre otros servicios.
CENTRO TECNOLÓGICO	Se refiere a institutos y ámbitos orientados al desarrollo tecnológico y a la innovación consiguiente a partir de los resultados obtenidos en los centros de investigación.
CEO Chief Executive Officer	Ejecutivo de mayor rango en una corporación. Generalmente, depende del Consejo de Administración y/o del Propietario de la Organización.
CKO Chief Knowledge Officer	En general, depende del CEO y se responsabiliza de todos los aspectos de la organización relacionados con la generación, documentación y uso del conocimiento, con el objetivo de maximizar los beneficios.
CISNE NEGRO	Hecho improbable, impredecible y de consecuencias imprevisibles.
CLÚSTER	Agrupación geográfica y/o sectorial de empresas cuya finalidad es conseguir beneficios derivados de los factores de escala y del hecho de compartir objetivos y problemáticas.
CLÚSTER LOCAL	Dícese de la plataforma competitiva más conveniente para competir en globalidad. Pretende corresponsabilizar a todos los afectados en el proceso competitivo de una región geográfica, pudiendo llegar a ser hasta un conjunto de países.
COACHING	Procede del término inglés <i>coach</i> que significa entrenar. Así, recibir <i>coaching</i> consiste en recibir entrenamiento con el fin de alcanzar los objetivos previstos utilizando, del mejor modo, los propios recursos y habilidades.
COBRANDING	Palabra anglosajona, que se utilice para definir el conjunto de actividades que dos compañías pueden realizar para potenciar con ellas las marcas de ambas a la vez.
COHETE LANZADERA	Empresa consolidada que facilita conocimientos o recursos a un proyecto emprendedor en la fase posnatal.
COMODITIES	Materias primas.
COMPETITIVENESS	Concepto complejo que hace referencia a la capacidad de una empresa o de un conjunto de ellas para competir en un mercado. (Ver Foro de Davos). Conjunto de Intituciones, Políticas y Factores que determinan el nivel de productividad de un país.
CONSUMER EXPERIENCE	Ver Fidelización.
CONCEPTO AVIÓN	No existe pieza ociosa ni destensionada. Todos los afectados están corresponsabilizados en el proceso.
CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO	Conocimiento de un gran impacto e importancia para la organización.

Palabra	Definición
CONOCIMIENTO EXPLÍCITO	Con carácter general, se entiende por conocimiento explícito el conocimiento consciente, registrado o no, que se puede comunicar.
CONOCIMIENTO TÁCITO	Con carácter general, se entiende por conocimiento tácito, el conocimiento no codificado. Se trata de ese conocimiento que es posible utilizar de manera efectiva, pero que no es fácil reconocer, estructurar y/o transmitir de forma clara y eficaz.
CONTINUITY OF SUPPLY	Continuidad del suministro. Es una necesidad irrenunciable en aquellos entornos en los que se depende de algún suministro para funcionar adecuadamente. La continuidad de suministro ofrece muchas oportunidades de negocio y garantizarla es la clave del éxito de muchas empresas. No hace muchos años, era una de las cinco condiciones para que una tecnología se desarrollara y movilizara un sector empresarial específico. Estas condiciones eran: una necesidad reconocida, capacidad de formación, financiación adecuada, suministradores serios, y entorno competitivo.
CORE BUSINESS	Negocio esencial, actividad nuclear de una organización.
COTEC <a href="http://www.cotec.es">http://www.cotec.es</a>	Fundación presidida por S.M. el Rey. Es la Institución española referente de la Innovación. Su aportación intelectual y documental hacia la sociedad española es ingente.
COUNCIL OF COMPETITIVENES	Consejo para el incremento de la capacidad competitiva que se pone en marcha en ciertas regiones y países del mundo con el fin de orientar y promover esfuerzos políticos, sociales, empresariales e inversores que incrementen dicha competitividad.
COUNTER TRADE	Trueque. Intercambio de mercancías sin que medie dinero.
CREATIVIDAD	Fuente de ideas originales, facultad creativa, capacidad de crear.
CROWDSOURCING	Innovación colaborativa o abierta. Modelo de Negocio basado en este tipo de Innovación. Ver SOL.
CUADRO DE MANDO INTEGRAL	Sistema de medida del rendimiento que refleja los aspectos más importantes del negocio.
CUSTOMER-DRIVEN INNOVATION	Innovación conducida por los consumidores por preguntas que hay que saber preguntar y responder.
CUTTING-EDGE TECHNOLOGY	Tecnología de vanguardia.
DAFO	Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. También denominado FODA y DOFA en diferentes países de Latinoamérica. Procede del inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). El análisis DAFO tiene dos sentidos: el primero, reflexionar sobre la realidad de un producto u organización en un momento dado y reconocer su situación contextual; el segundo, realizar un análisis CAME sobre cómo Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades.

Palabra	Definición
DESIGN THINKING Pensamiento de Diseño	Una de las técnicas de diseño y creatividad en Innovación. Trasladar a la gestión las vicisitudes de lo creativo.
DESLOCALIZACIÓN	Proceso de internacionalización de una empresa que consiste en trasladar centros de trabajo a geografías con menores costes.
DISTANCIA DE ESCAPE	Distancia simbólica con los competidores, se podría decir que es "la distancia entre nuestro cogote y el aliento del competidor".
DOWNSIZING	Ajuste a la baja de la plantilla de una empresa como consecuencia de haber implantado mejoras de productividad o de la necesidad impuesta por una reducción de sus ventas y/o de su mercado. Se utilizan también el término de <i>resizing</i> (reajuste) y <i>rightsizing</i> (ajuste correcto).
DRY Don't Repeat Yourself	Principio utilizado en el desarrollo de <i>software</i> que recomienda no utilizar información redundante. También conocido como DIE (duplication is evil) la duplicidad es el mal.
EBC	Economía Basada en el Conocimiento.
EBITDA	Acrónimo que responde a Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation, and Amortization. Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Este indicador se ha convertido, desde finales de los 90, en el indicador más utilizado para medir la rentabilidad operativa de una empresa. A veces, se usa como mentira piadosa para que los números no salgan rojos en los balances.
e-BUSINESS e-Empresas e-Commerce	Comercio electrónico. Negocios electrónicos. Se refiere a la actividad comercial y empresarial <i>on-line</i> a través de la red internet principalmente.
ECONOMIA TIC	Economía basada en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN	Ámbito geográfico en el que coexisten: 1. Universidades productoras de Ciencia con finalidad. 2. Capital disponible para inversión riesgo, semilla... 3. Emprendedores y cultura emprendedora. 4. Trabajadores cualificados. 5. Redes Sociales. 6. Calidad de vida.
EDC European Documental Center	Centro Europeo de Documentación.
EEE Everyone, Everything, Everywhere	Necesidad de competir con todos, con todo y en todas partes.

Palabra	Definición
EFER European Foundation for Entrepreneurship Research <a href="http://www.efer.nl/">http://www.efer.nl/</a>	Fundación Europea para la Investigación sobre Emprendedurismo. Promueve la investigación y la enseñanza en el campo del emprendedurismo en instituciones de educación superior en Europa oriental y occidental.
EFQM European Foundation for Quality Management <a href="http://www.efqm.org/">http://www.efqm.org/</a>	Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. Esta fundación, creada por iniciativa de la Comisión Europea y de grandes empresas europeas en 1988, aporta un modelo para la gestión total de la calidad (TQM) ampliamente extendido en el mundo empresarial y no solo en Europa.
EIBT	Empresa innovadora de base tecnológica avanzada. Suelen estar próximas a la universidad y buscar oportunidades en la globalidad.
EIMS European Innovation Monitoring System	Sistema de seguimiento y monitoreo de la innovación europea.
EIS European Innovation Scoreboard	Instrumento diseñado por la Comisión Europea para evaluar y comparar los rendimientos en Innovación de los Estados Miembros.
EJECUTIVO	Empleado de alta responsabilidad que resuelve problemas asociados a la vida cotidiana de la empresa.
e-Bay	Redes de subastas por internet.
e-Confianza	Confianza en el mercado electrónico.
e-LEARNING	Aprendizaje realizado con la ayuda de las tecnologías de la información y la comunicación.
b-LEARNING	Aprendizaje mixto presencial-virtual.
e-MARKETING	Actividad comercial realizada con la ayuda de las tecnologías de la información y la comunicación.
e-TRUCK	La e-Truck anuncia la llegada de una nueva era en la tecnología de los vehículos industriales. Demuestra el potencial de los sistemas de control electromecánicos y la electrónica sofisticada en aplicaciones que van desde las carretillas elevadoras hasta las máquinas agrícolas, como las cosechadoras y los tractores, maquinaria para la minería y los equipos para la construcción.
ELEMENTOS CLAVE	Factores estratégicos o pilares básicos en los que se fundamenta el modelo de negocio. Son los que describen el éxito empresarial prescindiendo de lo superfluo o accesorio.
EMPREDEDOR	Fundador de empresas. Persona con iniciativa y creatividad que detecta oportunidades y las lleva a cabo.

Palabra	Definición
EMPRESA AVESTRUZ	Empresa con tendencia a desatender la realidad de su mercado o situación.
EMPRESA CARACOL	Empresa que incorpora a su patrimonio todos los activos que requiere para su negocio.
EMPRESA CONSOLIDADA	Aquella cuyo período de actividad supera los 42 meses.
EMPRESA DE ALTO RIESGO	Empresa que requiere una inversión significativa y que por lo general actúa en un mercado poco maduro.
EMPRESA EFÍMERA	Empresa de vida corta y duración preestablecida.
EMPRESA ELEFANTE	Empresa de gran tamaño, a veces se le asocia con poca agilidad, ligada muchas veces a algún tipo de privilegio o monopolio.
EMPRESA GACELA	Empresa de crecimiento rápido.
EMPRESA G2C2	Empresas que gestionan conocimiento para ofertar gestión de conocimiento. Empresas de servicios de conocimiento.
EMPRESA INNOVADORA	Empresa que incorpora políticas de innovación en las diferentes fases de la cadena de talento que le son propias, al menos una innovación en los últimos tres años. Según el Manual de Oslo, aquellas que lanzan al mercado productos o procesos que incorporan mejoras tecnológicas de carácter radical o incremental. En España se declaran Innovadoras un 30% y en la UE un 40% aproximadamente.
EMPRESA MARGINAL	Empresa que mantiene unas condiciones de producción que le permiten subsistir indefinidamente sin obtener beneficios ni pérdidas apreciables.
EMPRESA NACIENTE	Empresa cuyo período de actividad es menor de tres meses. Llamada también empresa <i>Start-up</i> . Ver <i>Baby Business</i> .
EMPRESA NUEVA	Ver <i>Baby Business</i> .
EMPRESA RATÓN	Empresa marginal.
EMPRESA SIN CUERPO	Empresa que dispone de una infraestructura y personal mínimos. Llamadas también empresas cerebro, prácticamente todos sus elementos productivos, no estratégicos, están externalizados.
EMPRESA SIN FRICCIÓN	Empresas flexibles que responden con agilidad a los retos de mercado y con una marcada orientación a los servicios.
EMPRESA VACA	Empresa que puede dar beneficios durante muchos años.
ENAC <a href="http://www.enac.es">http://www.enac.es</a>	Entidad Nacional de Acreditación. Organismo designado por la Administración española para establecer y mantener el sistema de acreditación nacional, de acuerdo a normas internacionales y, en particular, las establecidas por la Unión Europea.

Palabra	Definición
ENTREPRENEURSHIP	Actitud y movimiento emprendedor. A veces traducido como emprendedurismo.
EPO European Patent Office <a href="http://www.epo.org/">http://www.epo.org/</a>	Oficina Europea de Patentes (OEP).
ESPECULADOR	Persona que efectúa operaciones comerciales o financieras, con la esperanza de obtener beneficios basados en las variaciones de los precios o de los cambios de moneda.
ESTRATEGIA	Conjunto de acciones estructuradas, de gran significado para la organización, de manera que permitan lograr un fin. Estrechamente relacionado con el concepto de táctica. "Suele decirse que la táctica es lo que se hace cuando se sabe lo que hay que hacer, mientras que estrategia es aquello que hay que hacer cuando no se sabe lo que hay que hacer".
ESTRUCTURAS DE MERCADO (algunas)	Monopolio: mercado de un solo suministrador. Oligopolio: mercado de algunos suministradores, que poseen al menos el 50% de la cuota de mercado. Monopsonio: mercado de un solo comprador. Oligopsonio: mercado de algunos compradores. Competición perfecta: mercado con muchos suministradores, compradores y "reglas del juego" legítimas.
EXTERNALIZACIÓN	Ver <i>Outsourcing</i> .
FACE TO FACE	No por internet.
FACTORES DE ÉXITO	Circunstancias, eslabones o fases que se han de dar para alcanzar el éxito. Los factores de éxito más importantes se convierten en objetivos estratégicos.
FACTORING	Prestación de un conjunto de servicios administrativo-financieros que realiza la Compañía de <i>Factoring</i> , a un Cliente, respecto de la facturación a corto plazo, originada por la venta de mercancías o la prestación de servicios.
FASE CRECIMIENTO o DESARROLLO	Fase del desarrollo de una empresa en la que esta tiene como objetivo consolidar su presencia en el mercado, armonizando esta presencia con un crecimiento en las ventas y, en general, con un crecimiento de la plantilla.
FASE EMBRIÓN o PRENATAL	Fase previa a la constitución de una empresa en la que el equipo emprendedor/fundador trabaja de forma activa en la preparación de un "plan de empresa" a fin de estudiar su viabilidad tecnológica, comercial, financiera y personal, principalmente. Fase de concepción de la empresa, llamada también fase del plan de empresa.

Palabra	Definición
FASE NATAL	Fase de constitución de la empresa. Suele incluir el proceso de acopio de fondos que garanticen su buen funcionamiento en la fase posnatal y hasta que alcance un desarrollo razonablemente sostenible.
FASE POSNATAL	Fase inicial de la empresa, tras su constitución.
FECYT <a href="http://www.fecyt.es">http://www.fecyt.es</a>	La Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT), creada por acuerdo del Consejo de Ministros del 27 de abril de 2001, es una entidad dependiente del Ministerio de Educación y Ciencia, con autonomía funcional. Su misión es prestar un servicio continuado y flexible al sistema español de ciencia-tecnología-sociedad, mediante la identificación de oportunidades y necesidades y la formulación de propuestas de actuación.
FFF	Sigla inglesa que corresponde a las palabras <i>friends</i> (amigos), <i>fools</i> (tontos) and <i>family</i> (familiares), en referencia a aquellos inversores informales que prestan fondos a un emprendedor que comienza.
FIDELIZACIÓN	Razones por las que se es fiel a una Propuesta de Valor.
FOCUSING ON THEIR CORE BUSINESS	Centrarse en los aspectos clave del negocio.
FORBES	La revista que se publica en Estados Unidos, especializada en el mundo de los negocios y las finanzas. Fundada en 1917 por B. C. Forbes. Cada año publica listas como Fortune 500 referidas a grandes fortunas.
FONDOS SOBERANOS	Reservas y fondos de Inversión en países emergentes.
FORO de BABSON	Encuentro anual de emprendedores para tratar sobre investigación y desarrollo del emprendedurismo.
FORO de DAVOS WORLD ECONOMIC FORUM	Encuentro anual en el que se pretende actuar sobre la agenda de los gobernantes. En él se muestran los informes globales sobre competitividad de empresas y países.
FRANQUICIA	Empresa franquiciada. Conjunto de derechos y obligaciones que recibe la empresa franquiciada.
FRANQUICIAR Franchising	Empresa en la que el franquiciador autoriza al franquiciado a utilizar sus métodos de negocio a cambio de un canon.
FREE	Modelo de Negocio basado en que un producto o servicio es gratis, aparentemente, existiendo otras vías de resarcirse de los costes de producción.
FREEMIIUM	Modelo de Negocio basado en que una parte de la propuesta de valor es gratis FREE, aunque suele tener algún tipo de servidumbres, y otra PREMIUM dirigida a un segmento de consumo que puede pagarla.
FRONT OFFICE	Corporación de una empresa. Grupo directivo.

Palabra	Definición
GCI Global Competitiveness Index	Índice de Competitividad Global. Ver Notas.
GEID	Gasto Empresarial en I+D.
GEM Global Entrepreneurship Monitor	Monitor del Emprendedurismo Global. Proyecto creado en 1997 por el Babson College y la London Business School como una iniciativa internacional para estudiar e investigar la actividad emprendedora, en unos 50 países y regiones de todo el mundo.
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Uso del conocimiento para aumentar la capacidad de respuesta innovadora de una organización.
GOBERNANZA	Nueva forma de gobernar, concepto de reciente difusión que designa la eficacia, calidad y buena orientación de la intervención del Estado.
HAIR CUT	Recorte de lo que se debe como garantía para cobrar una parte.
HEADHUNTERS	Caza talentos.
HERRAMIENTAS DE LA INNOVACIÓN	Herramientas de utilidad para los procesos de innovación individual, empresarial o social. Son elementos del conjunto de conocimiento, geografía y tiempo.
HHH	Humildad, humanismo y humor. Actitudes recomendadas ante los procesos de innovación.
HT BUSINESS	High Technology Business: empresa de tecnología avanzada.
I+D	Investigación y Desarrollo. Según el Manual de Frascati, es una de las etapas del proceso innovador que puede no ser necesaria, evidentemente.
i+d+i I+D+i I+D+I	Términos acuñados para referirse a investigación, desarrollo e innovación.
I+D+I+F	I+D+I+Fantasía.
III Innovación, Inversión e Infraestructura	Se refiere a los tres factores clave que inciden en el Desarrollo Regional. Capacidad innovadora, financiación de la Innovación e Infraestructuras materiales e inmateriales.
INFLACIÓN-DEFLACIÓN-ESTANFLACIÓN	Aumento generalizado de los precios – Bajada generalizada de los precios – Situación en que la economía se estanca pero los precios suben fuertemente.

Palabra	Definición
INCUBACIÓN	Fase por la que pueden pasar las EIBT una vez constituidas con el fin de realizar su desarrollo desde un entorno protegido. En España, en general, las incubadoras han nacido de la mano de los CEEI y en Europa de los Business Innovation Centers (Centros de Innovación Empresarial).
INDICADORES	Representaciones, gráficas por lo general, que sintetizan los valores que dimensionan la situación y/o el impacto de una actividad o negocio en un contexto definido. Según su orientación, pueden ser de diferentes tipos: económicos, sociales, de innovación, de resultados, de control de recursos, etc.
INNOVACIÓN	Cinco definiciones de las más de cuatro mil existentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición FGYM: Camino inédito de conocimiento disponible hacia una meta razonable.</li> <li>• Definición Manual de Oslo: Innovación es la puesta en obra de un producto, bien o servicio, de un proceso nuevo sensiblemente mejorado, de un nuevo método de comercialización o de organización de la empresa o de las relaciones existentes.</li> <li>• Proceso orientado a conseguir un fin por vía original del conocimiento.</li> <li>• Transformación inédita del conocimiento en valor.</li> <li>• Arte y Ciencia de cómo nosotros evolucionamos.</li> </ul>
INNOVACIÓN ABIERTA	Concepto reciente que se refiere a aquella innovación que trasciende las fronteras de la empresa.
IBM Innovative Business Model	Ver Modelos de Negocio Innovadores.
INNOVACIÓN CONVENCIONAL	Aquella innovación que se hace habitualmente.
INNOVACIÓN DINÁMICA	Concepto actual en donde la Innovación, interacciona, se realimenta y cambia a gran velocidad, involucrando a todos los agentes del proceso.
INNOVACIÓN EMPRESARIAL	Transformación del conocimiento en riqueza. En el entorno de la empresa, según el aspecto a que se enfoque se identifica Innovación de gestión, de mercadotecnia, de proceso, de producto, de servicio y otras.
INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO	Innovación que se realiza para construir un modelo de negocio en empresas existentes.
INNOVACIÓN ESTRATÉGICA	Innovación basada en el uso del conocimiento estratégico.
INNOVACIÓN LINEAL	Concepto clásico (y erróneo de Innovación) basado en la secuencia: Investigación, Desarrollo, Invención, Producto, Proceso y Mercado, que ignora las realimentaciones que ocurren en el proceso.
INNOVACIÓN NO CONVENCIONAL	Aquella innovación que aún no se hace. Podría decirse que es esta la verdadera Innovación. Innovación no habitual por razones tales como que el consumo no ha aflorado aún o que el conocimiento no está disponible.

Palabra	Definición
INNOVACIÓN PROGRESIVA	Innovación de naturaleza incremental, de menor entidad y menos tecnología.
INNOVACIÓN RADICAL	La que representa un cambio significativo en el proceso empresarial. Según Schumpeter, la Innovación radical origina los grandes cambios del mundo, mientras la Innovación progresiva alimenta continuamente el proceso de cambio. Se conoce también como Innovación disruptiva (C. Christensen).
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	Innovación empresarial convencional. También se suele denominar así a la Innovación estrictamente tecnológica que utiliza componentes tecnológicos como la Innovación de proceso y la de producto.
INNOVACIONES DE SCHUMPETER (lista de)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovación de nuevos productos.</li> <li>Nuevos métodos de producción.</li> <li>Nuevos mercados.</li> <li>Nuevas fuentes de suministro de materias primas.</li> <li>Nuevas estructuras de mercado.</li> </ul>
INTERIM MANAGEMENT	Profesionales con experiencia que asumen y se incorporan a una compañía para responsabilidades definidas, por un tiempo limitado.
INSTRUMENTOS DE INNOVACIÓN	Ver Herramientas de la Innovación.
INTERFAZ UNIVERSIDAD EMPRESA	Esquema organizativo orientado a facilitar la comunicación y la colaboración entre la Universidad y el entorno empresarial.
INTRAPRENEURSHIP	Aplicación de los conocimientos y actitudes emprendedoras dentro de la propia organización para el lanzamiento de iniciativas.
INVENCIÓN	Objeto, técnica, prototipo o proceso que posee características novedosas con el fin de resolver un problema a partir de una idea original.
INVESTIGACIÓN EMOCIONAL	Capacidad de reconocer sentimientos, motivar y gestionar relaciones personales.
IRE	Innovación Regional Europea.
ISO International Organization for Standardization <a href="http://www.iso.org">http://www.iso.org</a>	Organización internacional para la estandarización.

Palabra	Definición
JCR Journal Citation Report	Informe de impacto de una revista en su área de influencia.
KAIZEN	Sistema de gestión japonés para la excelencia. Sistema de mejora continua e integral que implica a todos los elementos de la empresa.
KIBS Knowledge Intensive Business Services	Servicios Intensivos en Conocimiento. TKIBS, ídem en conocimiento tecnológico.
KNOW HOW	Saber hacer que posee una persona u organización.
KNOWLEDGE FOR GROWTH	Conocimiento al servicio del desarrollo.
KNOWLEDGE WORKER	Persona cuyo trabajo se realiza, principalmente, manejando información y utilizando el conocimiento en su puesto de trabajo.
LEARNING.BY-HIRING	Robar talento a los competidores o introducir talento externo a la empresa mediante consultores.
LEASING	Contrato de arrendamiento financiero que incluye una opción de compra para el arrendatario sobre el bien recibido en <i>leasing</i> , que podrá ejercitar al final del contrato por un precio denominado valor residual y que, obligatoriamente, debe figurar en el contrato de arrendamiento financiero.
LÍDER	Persona con visión de futuro que recibe el reconocimiento de una o más personas y le otorga autoridad para orientar su acción y generar las expectativas de progreso de un grupo social.
LOW COST	Modelo de Negocio en el que la propuesta de valor se despoja de todo aquello que no es esencial. No es una marca blanca ni consumo de todo a cien.
M&A Mergers & Acquisitions	Fusiones y Adquisiciones.
LLL LIFELONG LEARNING	Aprendizaje a lo largo de la vida. Traducido a veces como aprendizaje de la cuna a la tumba.
MANUAL DE BOGOTÁ	Normalización de indicadores de Innovación tecnológica en América Latina y el Caribe.
MANUAL DE CAMBERRA	Sobre los recursos humanos dedicados a Ciencia y Tecnología.
MANUAL DE FRASCATI	Directrices sobre datos y encuestas de I+D.
MANUAL DE OSLO	Publicación que realiza en 1992 la OCDE con el título "Medición de las Actividades Científicas y Tecnológicas. Directrices propuestas para recabar e interpretar datos de la innovación tecnológica: Manual Oslo". 3.ª edición en 2006 con el título "Guía para la recogida e interpretación de datos sobre Innovación".

Palabra	Definición
MARKET DEVELOPMENT	Proceso para desarrollar las ventas, nuevos negocios y nuevos mercados.
MARKET SEEKING	Búsqueda de mercados. Se utiliza especialmente para denominar la búsqueda de nuevos mercados.
MARKET SHARE	Parte del mercado total al que da servicio una compañía u organización. Cuota de las ventas totales.
MARKETING	Sinónimo de mercadotecnia, mercadeo y comercialización. Sin embargo, el término <i>marketing</i> es el más extendido. Disciplina que se preocupa de estudiar, teorizar y dar soluciones sobre mercados, clientes o consumidores.
MBI	"Management Buy In" es la adquisición de una empresa por parte de un nuevo equipo directivo con el respaldo económico de un inversor privado.
MBO	"Management Buy Out" es la adquisición de una empresa por parte del equipo directivo existente con el respaldo económico de un inversor privado.
ME TOO	"Yo también", actitud de copia.
MEDIANA EMPRESA	Empresa de tamaño mediano. Según los países, entre 100 y 250 empleados y de volumen de negocio anual menor de 50 millones de euros. De tamaño inmediatamente inferior se consideran pequeñas y de tamaño mayor se consideran grandes.
MERCHANDISING	Proceso cuya finalidad es exponer los productos para su venta, de manera que el cliente adquiera con mayor facilidad aquello que es de mayor interés para el comercio que los ofrece, optimizando así la rentabilidad en el punto de venta.
MICRO EMPRESA	Empresa muy pequeña, muchas veces familiar, en la que trabajan diez o menos personas. En inglés suelen denominarse SOHO, de "small office home office" (oficina pequeña oficina en casa).
MISIÓN DE LA EMPRESA	Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para qué existe la organización?
MODELO DE NEGOCIO	Modelo teórico de cómo una empresa captura o genera y distribuye valor materializando la ecuación del beneficio mutuo, descrito, todo ello, en términos de elementos clave.
MODELO SKANDIA	Creado por I. Edvinsson, argumenta que la diferencia entre los valores contables y de mercado de una empresa se debe a activos intangibles, creando una forma de medir activos.
MODELOS DE NEGOCIO INNOVADORES	Innovación que se realiza en modelos de negocio de empresas de nueva creación.
MONOPSONIO	Ver Estructuras de mercado.

Palabra	Definición
MORTANDAD INFANTIL	Índice estadístico acerca del número de empresas que desaparecen sin haber superado sus primeras fases de crecimiento, en general, los cinco años.
NBIC	Tecnologías transversales: Nanotecnología, Biotecnología, Informática y Ciencias Agroalimentarias.
NETWORKING	Red de contactos.
NEW CO	Nueva empresa.
NATIONAL INNOVATION INITIATIVE	Iniciativa del Council on Competitiveness de EE.UU., puesta en marcha en 2004 con vistas a definir unas agendas de medidas para la Innovación.
NIH Not Invented Here	Síndrome de esto no se ha inventado aquí. Utilizado a veces para menospreciar productos hechos en otros lugares y, en muchas ocasiones, para darles más valor.
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Publica diferentes informes con indicadores de actividad económica, educativa y otras.
OCÉANO AZUL OCÉANO ROJO	Mercado desconocido. Mercado de alta competitividad.
OEPM <a href="http://www.oepm.es">http://www.oepm.es</a>	Oficina Española de Patentes y Marcas.
OFFSHORING	<i>Offshoring</i> o <i>outsourcing</i> internacional es la relocalización de procesos de negocios de un país a otro, usualmente en busca de costes más bajos o mano de obra. Incluye procesos como producción, manufactura, servicios, e incluso innovación o investigación y desarrollo (I+D).
OLIGOPSONIO	Ver Estructuras de mercado.
OMC <a href="http://www.wto.org">http://www.wto.org</a>	Organización Mundial de Comercio.
OPI	Organismo Público de Investigación. Financiados con fondos públicos en su mayor parte.
OPORTUNIDAD de INNOVACIÓN	Oportunidad que tiene su origen en la detección de una necesidad y cuya solución requiere de un proceso innovador.
OPORTUNIDAD de NEGOCIO	Oportunidad de innovación que puede culminar con el éxito empresarial.
ORGANIZACIONES EMPRESARIALES	Agrupaciones de empresas orientadas a la defensa de sus intereses comunes, muchas veces en contraposición a los posicionamientos sindicales y políticos.

Palabra	Definición
OTRI	Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación. Su objetivo es promover y facilitar la transferencia de resultados de los organismos de I+D al entorno socioeconómico circundante.
OUTSOURCING	Externalización de las funciones de una empresa con el objetivo de incrementar la calidad, reducir los costes o evitar el crecimiento de personal en áreas que no son clave para el éxito. Contratación con terceros. P.ej.: vigilancia.
P2P Peer-to-peer	Indica la realización de negocios entre iguales.
PARQUE CIENTÍFICO	Espacio físico compartido, en general por organizaciones investigadoras, con el ánimo de facilitar la interrelación entre ellas y el entorno socio económico.
PARQUE EMPRESARIAL o PARQUE INDUSTRIAL	Espacio físico compartido por empresas industriales y de servicios a estas.
PARQUE INTELECTUAL	Sería el ámbito material de ubicación de empresas cerebro, empresas G2C2.
PARQUE TECNOLÓGICO	Espacio físico compartido por centros de I+D y organizaciones tecnológicas y empresas de tecnología avanzada con el ánimo de facilitar la interrelación entre ellas y el entorno socioeconómico.
PARTNERS	Socios.
PATENTES TRIÁDICAS	Se dice de las patentes que tienen cobertura para Estados Unidos, Europa y Japón.
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento orientado más a lo general que a lo particular, más a largo plazo que a corto plazo. Militarmente se dice que el pensamiento estratégico resuelve las guerras y el táctico las batallas.
PEQUEÑA EMPRESA	Empresa de tamaño reducido, generalmente inferior a 50 empleados.
PIB	Producto Interior Bruto. Valor económico de la suma de bienes y servicios producidos en el interior de una sociedad (ciudad, región, país...) a lo largo de un año.
PIB APM	Producto interior bruto a precio de mercado. Es aquel que incluye el coste de todos los elementos más los impuestos.
PIB en PPA	Producto Interior Bruto, según la paridad de poder adquisitivo (de compra) en la moneda del país.
PIB PPAPC (per cápita)	Cociente entre PIB PPA y el total de la población. Indicador fundamental.
PLAN ESTRATÉGICO	Plan que contiene la definición de la estrategia de la empresa y principalmente de los objetivos estratégicos a alcanzar, los recursos a dedicar y los indicadores que informarán sobre el progreso.

Palabra	Definición
PLAN OPERATIVO	Plan que contiene los objetivos operativos de la empresa. Debe estar en sintonía con el plan estratégico. La diferencia es que el plan estratégico suele contener los objetivos de la cúpula directiva, mientras que el operativo contiene los objetivos de los departamentos e incluso de los puestos de trabajo.
POLÍTICA DE INNOVACIÓN	Orientaciones y directrices de los organismos públicos cuyo fin es facilitar la innovación en su ámbito de responsabilidad e influencia.
PPP Private-Public-Partnership	Colaboración público-privada.
PPP Purchasing Power Parity	Paridad del poder de compra. Índice de ajuste en función del coste de la vida en cada país.
PREMIUM	Modelo de Negocio dirigido a un segmento de mercado de élite.
PRESENCIALIZACIÓN	Cómo se hace llegar la propuesta de valor al consumidor.
PROCESOS CLAVE	Son aquellos procesos y capacidades que permiten a una empresa poder ampliar su actividad y mantenerla en el tiempo.
PRODUCTIVIDAD	Capacidad de mejorar procesos productivos por ahorro, rendimiento...
PROPUESTA DE VALOR	Atributo de un bien, productos, servicio, valor... que hace que este sea elegido por un consumidor con preferencia a otros.
PROPUESTA DE VALOR PARA LA EMPRESA	Suele medirse en términos económicos y es el bien, producto..., con el que la empresa seduce al consumidor.
PROPUESTA DE VALOR PARA EL CONSUMIDOR	Suele medirse en términos emocionales y es el bien, producto..., con el que el consumidor (el seducido) valora al seductor.
PROSUMERS	Prosumidor, prosumer, acrónimo formado por las palabras en inglés producer (productor) y consumer (consumidor), (prosumo para producción y consumo). Refleja la participación activa del consumo en el producto, por ejemplo, en la personalización.
PULL / PUSH	Hace referencia a la actitud de negocio o de una actividad. Se dice <i>pull</i> cuando el movimiento es "atraer" y <i>push</i> cuando se trata de "empujar". "From science push to demand pull": del empuje de la ciencia al tirón de la demanda.
PYME	Pequeña y mediana empresa. En inglés SME (Small Medium Enterprise).
RECURSOS CLAVE	Son aquellos medios instrumentales de habilidad, calidad, competencia y humanos, decisivos para que sea posible un Modelo de Negocio.

Palabra	Definición
RETAIL	Venta al por menor.
ROAD MAP	Literalmente mapa de carreteras, sin embargo, se ha puesto de moda para significar planes concretos que resuelven problemas concretos. En este sentido, se traduce, a menudo, como hoja de ruta.
ROBAR UNA EMPRESA	Es una de las maneras que tiene el emprendedor para desarrollar un proyecto consiguiendo información a través de un empleado de la empresa.
ROI Return On Investment	Rendimiento de la inversión.
RONDA URUGUAY	Ciclo de negociaciones comerciales multilaterales. Finalizó en 2004. Dio lugar a la fundación de la OMC en 2005.
RSC Responsabilidad Social Corporativa	Práctica y políticas utilizadas por las empresas desde finales de los años 90 que está fuertemente recomendada por multitud de organismos internacionales, entre ellos la Unión Europea. Las primeras en aplicar la RSC han sido las grandes instituciones bancarias. El objetivo de la RSC es conseguir que en los protocolos que se siguen en las empresas y organizaciones para la toma de decisiones se introduzcan los criterios de responsabilidad social en relación con los <i>stakeholders</i> (grupos de interés): accionistas, propietarios, empleados, clientes, proveedores, otros.
SCI Science Citation Index	Índice de evaluación del impacto de artículos publicados en revistas.
SECTOR CUATERNARIO	Es el sector en el que la clave es el intercambio, gestión, investigación... de información. Incluye aquellos servicios que podemos considerar como "servicios del conocimiento".
SECTOR PRIMARIO	Se refiere a las actividades de extracción y comercialización de productos procedentes de la agricultura, ganadería, pesca, minería y explotación forestal. Muchos de los productos procedentes de este sector son considerados como materias primas en otros sectores.
SECTOR QUINARIO	Incluye servicios orientados a la persona tales como salud, educación, cultura, arte y ocio.
SECTOR SECUNDARIO	Se incluyen en este sector de la industria aquellos que producen productos terminados y utilizables mediante la construcción y la fabricación. Por lo general, este sector utiliza los resultados del sector primario para fabricar productos terminados, sea para otros sectores de la industria o para el consumo doméstico.
SECTOR TERCIARIO	Conocido también como el sector servicios o industria de los servicios. El sector terciario implica el suministro de servicios a empresas y particulares. Suelen incluirse en este sector las actividades relacionadas con distribución, seguros, gobierno, turismo, banca, educación o servicios sociales.
SEED CAPITAL	Capital semilla.

Palabra	Definición
SEED FINANCING	Financiación del capital semilla o capital inicial.
SEGMENTO DE MERCADO	Nicho, sector... de consumidores.
SERENDIPIA	Es el efecto por el que alguien, de manera accidental, descubre algo afortunado, especialmente si estaba buscando algo completamente diferente.
SIN-SRI Sistema Nacional-Regional de Innovación	Concepto desarrollado por Freedman en 1987. Conjunto de instituciones y organizaciones que interactúan en un territorio para generar y difundir clima, conocimiento y políticas de Innovación, y su implicación en el Desarrollo Económico Nacional o Regional correspondiente. El Sistema de Innovación comprende prácticamente todos los elementos a los que hemos llamado clúster local, aunque los objetivos y políticas pueden no coincidir en su totalidad. El SIN o SRI comprende entre otros: universidades, centros de I+D, parques científicos y tecnológicos, entidades de capital riesgo, grandes infraestructuras científicas, formación, empresas innovadoras, estructuras de mercado, capital humano, políticas fiscales, programas de incentivos, patentes, semilleros de empresas...
SOI Social Open Innovation OBM Open Business Model	Formas de Innovación abierta basadas en sacar problemas de la empresa para ser tratados fuera de ella: <i>inside-out</i> , o traer ideas de fuera de la empresa para depurarlas y valorarlas dentro: <i>outside-in</i> .
SPILL OVER	Efecto de desbordamiento o de realimentación de procesos de conocimiento.
SPIN IN	Proceso de asimilación de ideas, procesos o métodos generados en lugares u organizaciones externas. Comprar empresas jóvenes.
SPIN OFF	Nueva organización creada a partir de otra mayor que ella. Suele hacer referencia a nuevas empresas creadas por emprendedores a partir de la actividad de I+D pública o universitaria.
SPIN OUT	Hace referencia a un tipo especial de "spin off" en el que una empresa genera otra empresa a base de separar una de sus propias secciones o divisiones y convertirla en un negocio independiente. Crear empresas por emprendedores de una empresa para ser vendida.
STAKEHOLDER	Persona con interés por los buenos resultados de algo o de alguien. Se utiliza en relación con los grupos de interés en empresas y organizaciones. Ver RSC.
START CAPITAL	Capital de arranque.
START UP FINANCING	Financiación del proceso de arranque de una empresa.

Palabra	Definición
START UP HT	Compañía pequeña de alta tecnología con poco tiempo en el mercado y con posibilidades de desarrollo.
STORY TELLER	Narrador, contador de cuentos, de historias, de milongas... Pero también se usa figuradamente como mentiroso.
SSI Service Sector Innovation	Sector emergente de la economía en las sociedades avanzadas.
SUPPLY CHAIN	Cadena de suministro.
SUPPLY MANAGEMENT	Gestión del suministro.
TALENTO	Conjunto de conocimientos y experiencias, habilidades, aptitudes y actitudes que posee una persona o una organización.
TASA DE CIERRE	Porcentaje de personas que han cerrado alguna actividad de negocio en la que estaban involucrados como propietarios y directivos.
TEA Total Entrepreneurial Activity	Índice de actividad emprendedora. Porcentaje de la población adulta de 18 a 64 años que se encuentra involucrada en negocios de menos de 42 meses, incluyendo el autoempleo. En España este índice, en el año 2007, es del orden del 6%.
TECHNOLOGY FORESIGHT	Previsión sobre tecnología.
TECNOLOGÍA RADICAL	Ver Breakthrough Technology.
TECNOLOGÍAS TRANSVERSALES	Ver NBIC.
TENDERO	Modelo clásico de negocio basado en situar la propuesta de valor en las áreas de consumo.
THINK TANK	Literalmente tanque de pensamiento, también llamado instituto político, es una organización o grupo implicado en la investigación y generación de ideas y alternativas en áreas tales como política social, estrategia política, económica, científica y tecnológica, políticas industriales u orientación militar.
THINKING WORKERS	Trabajadores cuya principal herramienta de trabajo es el pensamiento. Que trabajan con el pensamiento. Trabajadores de la Innovación.
TII Talent, Investment, Infrastructures	Se refiere a la dimensión humana de la Innovación, a la dimensión financiera y a las dimensiones de estructuras físicas y políticas que soportan la Innovación.
TIR	Tasa interna de rendimiento.

Palabra	Definición
TQM Total Quality Management	Gestión de calidad total. Su objetivo es sensibilizar sobre la calidad a todos los estamentos y miembros de la organización.
TRIZ	Conjunto de métodos y herramientas utilizados para la generación de ideas innovadoras y la resolución de problemas. Al contrario que otras técnicas, como el <i>brainstorming</i> , TRIZ intenta crear una aproximación algorítmica para la invención de nuevos sistemas y para la mejora de sistemas antiguos.
TRUEQUE	Intercambio de mercancías sin que medie dinero.
TTT Talent Think Tank	Grupo acreditado de expertos de Innovación. También se refiere al uso de los conceptos talento, tecnología y tolerancia (las tres T del desarrollo económico).
USNSF	United States National Science Foundation. Fundación de Ciencia Nacional de los Estados Unidos.
VAB Valor Añadido Bruto	Diferencia entre ventas y compras de una empresa, sin descontar la depreciación del capital. Valor que se añade a bienes y servicios en las diferentes fases de un proceso. Suma de salarios, beneficios e impuestos de un país.
VENTURE CAPITAL	Ver Capital Riesgo.
VISIÓN DE LA EMPRESA	Así como la misión de la empresa representa la razón de ser de la empresa, lo que la empresa desea aportar. La visión responde a la manera en que la empresa desea realizar su aportación, en todos sus detalles. Las prácticas de dirección más modernas recomiendan que los miembros de la organización compartan la visión sobre cómo han de ser y cómo se han de hacer las cosas con el fin de aprovechar todas las sinergias y todas las energías.
WEB SITE	Sitio web. Conjunto de páginas web pertenecientes a una organización.
WHITE COLLAR	Adjetivo con el que se califica a los trabajadores de oficina en las empresas fabriles.
WIKI	Palabra hawaiana que significa rápido. Wiki es el nombre de un sistema informático que permite crear, editar y enlazar páginas con facilidad. Se utiliza también, con frecuencia, para crear sitios web colaborativos y comunidades potentes.
WIKI WORKPLACE	Puesto de trabajo a distancia, con capacidad de colaborar a distancia.
WORK SYSTEMS	Sistemas de trabajo.
WORKSITES	Lugares de trabajo.
WORLD ECONOMIC FORUM	Foro económico mundial. Ver Foro de Davos.
WTO	World Trade Organization. Ver OMC.
YES MAN	Sí señor. Persona que dice que sí a todo lo que le plantean sus superiores para ganarse su aprecio y obtener así poder o prestigio. Que siempre coincide con el superior a posterior. Tanto en inglés como en español tiene un uso peyorativo.



## ► Notas ►

### 1. ÁREAS GEOGRÁFICAS RELEVANTES

### 2. FORO DE DAVOS Y CONFERENCIA DE BABSON

### 3. PARQUES CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS

### 4. PROPIEDAD INTELECTUAL Y PATENTES

### 1. ÁREAS GEOGRÁFICAS RELEVANTES

Espacios socioeconómicos con alguna característica de alianza, especificidad o sinergia en común.

#### • ASEAN (ANSEAN en español)

**Asociación de Naciones del Sudeste Asiático: Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur, Vietnam, Laos, Myanmar y Camboya.**

Con fines económicos, culturales y de seguridad. Área de 500 millones de habitantes.

#### • BRIC

**Brasil, Rusia, India y China.** Países de economía emergente. En unos 15 años se supone que su PIB conjunto podría ser del orden de la mitad de los G-6.

#### • BRIM

Incluye **México**. Representa cada una más del 1% del comercio, población y PIB mundiales.

#### • BRICS

Con **Sudáfrica**.

#### • BRICA

Con **Arabia, Qatar, Kuwait, Emiratos Árabes Unidos y Bahréin**.

#### • BRICET

Incluye a **Europa del Este y Turquía**.

#### • PECOs

**Países de la Europa Central y Oriental.**

Polonia, República Checa, Estonia, Lituania, Hungría, Letonia, Eslovenia, Eslovaquia, Bulgaria y Rumanía, Chipre y Malta.

#### • EFTA

**Asociación Europea de Libre Comercio / European Free Trade Association**

#### • ALADI

**Asociación Latino Americana de Integración.** Organismo económico formado por Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

#### • CAN

**Comunidad Andina de Naciones.** Organismo para la integración y el desarrollo formado por: Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú.

#### • MERCOSUR

**Mercado Común del Sur.** Bloque comercial formado por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. Chile y Bolivia son miembros asociados.

#### • OCDE

**Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico** para la Coordinación de sus políticas económicas o sociales. Su antecesor fue la Organización Europea para la Cooperación Económica. Tiene la sede en París y la forman 30 países: Alemania, Austria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, España, EE.UU., Francia, Grecia, Irlanda, Inglaterra, Italia, Luxemburgo, Noruega, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, Suecia, Suiza, Turquía, Japón, Finlandia, Australia, Nueva Zelanda, México, República Checa, Corea del Sur, Hungría, Polonia y Eslovaquia.

- **MAGREB ÁRABE**

**Región del Norte de África** formada por: Marruecos, Túnez, Argelia, Mauritania, Sáhara occidental y Libia.

- **UE27**

**Unión Europea de los 27:** Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumania y Suecia. Aproximadamente, 500 millones de habitantes.

- **PAÍSES DE SCHENGEN**

Países con libre circulación de personas y mercancías. Lo constituyen, salvo Irlanda y Reino Unido, todos los países de la UE, Suiza, Noruega e Islandia.

- **TIGRES DE ASIA**

Malasia, Indonesia, Filipinas, Vietnam, Laos y Camboya.

- **DRAGONES DE ASIA**

Corea, Hong Kong, Singapur y Taiwán.

- **ZONA MEDA**

Argelia, Egipto, Líbano, Marruecos, Jordania, Palestina, Siria y Túnez.

- **GRUPO DE LOS 8 (G-8)**

Formado por: Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Rusia, Gran Bretaña y EE.UU.

- **G-8 + 5**

Es el cómputo del G8 más los países emergentes Brasil, India, México, China y Sudáfrica. Son un grupo de países de gran peso político, económico y militar.

## 2. FORO DE DAVOS Y CONFERENCIA DE BABSON

### FORO DE DAVOS

Foro de Davos o World Economic Forum, fundado en 1971 por Klaus Schwab con la intención de actuar sobre la agenda global de los países. Produce el “Informe de Competitividad Global Index”, “Business Competitiveness Index” y “Global Information Technological Report” entre otros muchos informes.

Evidentemente es un foro político y, en muchos aspectos, controvertido, pero el magisterio que incorporan sus estudios e informes es, hoy por hoy, muy elevado. En particular, sus *Rankings* de competitividad aplicados a 132 países, involucrando a 123 variables repartidas en los llamados 12 pilares de competitividad.

#### EXIGENCIAS BÁSICAS (46 variables)

1. Instituciones.....	21
2. Infraestructuras.....	9
3. Estabilidad macroeconómica .....	5
4. Salud y educación primaria .....	11

#### EXIGENCIAS DE RENDIMIENTO (59)

5. Educación superior y capacitación .....	8
6. Eficiencia del mercado de bienes.....	18
7. Eficiencia del mercado laboral .....	10
8. Sofisticación del mercado financiero.....	9
9. Aceptación tecnológica.....	9
10. Magnitud del mercado.....	5

## EXIGENCIAS DE INNOVACIÓN Y SOFISTICACIÓN (18)

11. Sofisticación de los negocios .....	11
12. Innovación .....	7

En los que se observa la multiplicidad de factores que hacen de la competitividad un concepto complejo.

A su vez, las siete variables características del pilar Innovación son:

- Capacidad para Innovar.
- Calidad de la institución de investigación científica.
- Gasto de I+D de las empresas.
- Colaboración universidad-empresa en investigación.
- Contratación pública de productos de tecnología avanzada.
- Disponibilidad de científicos e ingenieros.
- Patentes.

Para cada país existe toda una gama de exhaustiva información al respecto. En el *ranking* 2007-2008, España se encuentra en el lugar:

• Índice de Competitividad Global (país) .....	29
• Índice de Competitividad de Negocios (empresas) .....	27
• Global Information Technology Report .....	31

Actualmente, además del WEF (World Economic Forum), existen otros indicadores de Innovación, entre ellos:

- WCY, World Competitiveness Yearbook del International Management Development.

- EIS, European Innovation Scoreboard. EIS de la Unión Europea.
- GII, Global Innovation Index del INSEAD Institut Européen d'Administration des Affaires.
- GII, Global Innovation Index del The Economist.
- WKCI de CFORIC, World Knowledge Competitiveness Index de Centre for International Competitiveness.

## CONFERENCIA DE BABSON

BCERC: Babson College Entrepreneurialship Research Conference.

Organizada por el colegio Babson desde 1981, fundado por Roger Babson en 1919, es una conferencia anual sobre emprendedurismo, emprendedores, oportunidades..., desde una perspectiva académica y de investigación. Está considerada como la primera conferencia del mundo sobre emprendedurismo. Los trabajos y publicaciones de la conferencia representan una fuente de información de incalculable valor sobre este tópico.

En particular, el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es un importante y excepcional proyecto sobre emprendedurismo en diferentes países y regiones del mundo, involucrando a universidades y empresas.

## 3. PARQUES CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS

Un Parque tecnológico es la ubicación normal de empresas innovadoras de base tecnológica (EIBT). Es un espacio de Innovación, próximo ideológicamente a la universidad y ubicación natural de Institutos Tecnológicos (IT), Centros de Desarrollo Tecnológico (CDT) para servicios a empresas.

Un Parque científico es un ámbito de desarrollo científico y de Investigación con la finalidad de materializar posibles oportunidades empresariales a medio plazo. Su hábitat natural está en los campus universitarios o en sus alrededores, se nutre de Centros de Investigación (CI)

y de Grupos de Investigación de los departamentos universitarios así como de Grandes Instalaciones (GI).

Lo normal es que, con independencia de cómo se llame, un Parque científico, de investigación o tecnológico sea un mix de todo: de empresas EIBT, de IT, de CDT, CI, de GI, así como diversas instalaciones y servicios.

Estos Parques son actualmente, la “esperanza innovadora empresarial” más potente que se conoce y su desarrollo y funcionamiento debería ser especialmente mimado. En un ámbito de esta naturaleza se dan cita todas las condiciones para sinergias, efecto clúster, servicios avanzados..., y también deberían nutrir de Innovación a los otros Parques, los empresariales e industriales.

Los Parques empresariales o industriales son concentraciones de empresas de diversa naturaleza. Acogen a la gran mayoría de las empresas productivas y deben contar con cuatro niveles de exigencia básica:

- Exigencia de infraestructuras avanzadas: accesos, residuos...
- Exigencias de tecnología avanzada de apoyo: comunicaciones, energía...
- Exigencias de acceso a la Innovación a tiempo real.
- Exigencias de funcionamiento clúster.

Los parques Científicos y Tecnológicos son los lugares adecuados “para que las oportunidades empresariales hagan relaciones públicas y para que afloren con espontaneidad, F. Romera”. Carece de mérito “llenar o amontonar” con cualquier tipo de actividad estos espacios de Innovación.

APTE es la organización que lidera en España esta importante iniciativa “de apostolado” de la Innovación Empresarial. Su labor de clarificación y formalización ha sido excepcional.

Un nuevo concepto de concentración empresarial es el Parque intelectual, que se revela como el ámbito natural de empresas  $G_2C_2$  para

dar respuesta a la cada vez mayor demanda de servicios de conocimiento avanzado.

#### 4. PROPIEDAD INTELECTUAL Y PATENTES

La propiedad intelectual es un derecho de propiedad que se reconoce a favor de los autores de una obra del intelecto humano, pudiendo ser estos autores personas físicas o jurídicas.

El objetivo de las leyes de propiedad intelectual es proteger las obras científicas, artísticas o literarias que cumplan los requisitos de originalidad y creatividad.

No son protegibles las ideas, las fórmulas matemáticas ni las obras no originales. Existe un amplio debate acerca de los programas de ordenador, hay países en donde son protegibles y otros en los que no.

En general, se reconocen dos derechos: el derecho moral, es decir el derecho de paternidad de la obra y la forma en que habrá de utilizarse y el derecho patrimonial, que se refiere a los derechos de explotación de la obra, casi siempre en términos económicos.

La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) reconoce para la propiedad intelectual los mismos derechos que para cualquier otro tipo de propiedad. Esto quiere decir que el titular de una obra puede disponer de ella de la manera que le plazca, siempre dentro de las limitaciones que imponen la buena convivencia y la legalidad vigente. Se reconocen tres tipos de derecho:

- **Propiedad industrial:** incluye invenciones, patentes, marcas, dibujos, modelos industriales e indicaciones geográficas originales.
- **Derechos de autor:** incluye obras literarias y artísticas.
- **Derechos conexos:** incluye las interpretaciones artísticas y las actividades de reproducción audiovisual.

Como con cualquier otro tipo de propiedad, se mantienen registros de la propiedad intelectual en todos los países con un grado de de-

sarrollo mínimo. Existen, además, acuerdos entre países con el fin de garantizar estos derechos más allá de las propias fronteras. También existen instituciones, como la Fundación del Software Libre, que no comparten estos puntos de vista.

En España los trámites de registro se realizan ante la Oficina Española de Patentes y Marcas.

La OCDE publica diversos informes estadísticos comparativos de la actividad de registro de patentes en los diferentes países. Visitar: <http://www.oecd.org>

Tanto los gobiernos como muchos organismos internacionales reco-

nocen que la actividad de registro de derechos de propiedad intelectual y de patentes, en particular, es un buen indicador de la actividad innovadora de un país.

En el indicador de “número de patentes registradas” por “producto interior bruto” publicado por la OCDE, España viene apareciendo en lugares alrededor del número 22, estando a la cabeza, Finlandia, Japón y Suiza, por este orden.

Existen oficinas de patentes en todos los países y es necesario destacar la Oficina Europea de Patentes (EPO – European Patent Office) y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (WIPO – World Intellectual Property Organization).



## ► Fuentes ►

### ▪ BUSINESS MODEL GENERATION

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

2009

ISBN: 978-2-8399-0580-0

### ▪ CEPREDE

Centro de Análisis, Investigación y Predicción Económica. Produce información de gran interés.

<http://www.ceprede.com/>

### ▪ CLAVES DE LA ECONOMÍA MUNDIAL

ICEX. Instituto Español de Comercio Exterior. Interesante colección periódica de publicaciones con información y datos socioeconómicos.

### ▪ COTEC

Contiene unas ciento cincuenta publicaciones de temáticas de Innovación. Desarrollados en libros, informes, seminarios, traducciones..., en una extraordinaria, especializada y necesaria biblioteca para todo aquel que quiera introducirse en el mundo de la Innovación.

### ▪ EL CÍRCULO DE LA INNOVACIÓN: AMPLÍE SU CAMINO AL ÉXITO

Tom Peters

DEUSTO

2005

ISBN: 84-234-2294-1

### ▪ EL ESPACIO COMÚN DE CONOCIMIENTO EN LA UNIÓN EUROPEA

#### ACADEMIA EUROPEA DE CIENCIAS, ARTES.

Emilio Muñoz y otros

2005

ISBN 84-609-4653-3

### ▪ EL PROCESO DE CREACIÓN DE EMPRESAS Y EL DINAMISMO EMPRESARIAL

Consejo Económico y Social (España)

2005

ISBN: 84-8188-246-1

### ▪ EMPRENDIENDO HACIA EL 2010: UNA RENOVADA PERSPECTIVA GLOBAL DEL ARTE DE CREAR EMPRESAS Y SUS ARTISTAS

Pedro Nueno

DEUSTO

2005

ISBN: 84-234-2296-8

### ▪ ENTERPRISE: ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION

Robin Lowe and Sue Marriot

ELSEVIER

2006

### ▪ ESPAÑA 2015: PROSPECTIVA SOCIAL E INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA

FECYT, Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología

2004

ISBN: 84-688-8050-7

### ▪ ESTUDIO DEL IMPACTO SOCIOECONÓMICO DE LOS PARQUES CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS ESPAÑOLES

APTE, Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España

2007

SE. 2980-07

APTE edita toda una colección periódica de libros y revistas de especial interés.

### ▪ FUNDACIÓN DE LA INNOVACIÓN BANKINTER

<http://www.fundacionbankinter.org/es>

Es una de las fuentes de información sobre Innovación, economía, futuro, etc. más importantes y fiables.

### ▪ GESTIÓN DE PYMES DE ALTO POTENCIAL DE CRECIMIENTO

Fundación Cultural Banesto, Escuela BANESPYME y DG de Política de la Pequeña y Mediana Empresa.

2006

M. 25496-2006

▪ **GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT. 2007-2008. WORLD ECONOMIC FORUM**

Michael Porter, Xavier Sala-i-Martin, Klaus Schwab  
PALGRAVE MACMILLAN  
2007

ISBN: 978-1-4039-9637-4

WEF. Edita periódicamente diferentes monografías sectoriales sobre competitividad.

▪ **GOBIERNO DE GLOBALIZACIÓN: DEL PENTÁGONO AL HEXÁGONO**

Luis Vicente Barceló Vila  
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA  
2007

ISBN: 978-84-8363-1515

▪ **GRATIS: EL FUTURO DE UN PRECIO RADICAL**

Chris Anderson  
2009  
TENDENCIAS

ISBN: 978-84-936961-0-8

▪ **GUÍA PRÁCTICA DE LA INNOVACIÓN PARA PYMES**

Juan Ramis Pujol  
2005  
ANETCOM  
V-3615. 2005

▪ **INNOVATION HANDBOOK. A ROAD MAP TO DISRUPTIVE GROWTH**

C.C. Christensen y otros  
2000  
HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING

▪ **INNOVATE AMERICA. NATIONAL INNOVATION INITIATIVE**

Council on Competitiveness  
2005  
ISBN: 1-889866-20-2

▪ **LAS DIEZ CARAS DE LA INNOVACIÓN: ESTRATEGÍAS PARA UNA CREATIVIDAD EXCELENTE**

Kelley T., Littman J.  
2010  
ISBN: 978-84-4932-3263

▪ **MANUAL DE OSLO 3.ª EDICIÓN. GUÍA PARA RECOGIDA E INTERPRETACIÓN DE DATOS SOBRE INNOVACIÓN**

Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, Empresa de Transformación Agraria, Oficina Estadística de las Comunidades Europeas.  
TRAGSA  
2006  
ISBN 84.611-2781-1

▪ **NATALIDAD INDUSTRIAL Y REDES DE EMPRESAS EN ESPAÑA 2005**

Simón Sánchez Moral  
EDITORIAL EMPRESA GLOBAL SL  
2005  
ISBN 84-89378-44-4

▪ **NUEVA ECONOMÍA**

Promueve información periódica sobre economía, Innovación en el ámbito sectorial, regional, nacional o internacional. Es una fuente fiable de gran interés y muy amplia.  
<http://www.n-economia.com/>

▪ **OPEN INNOVATION**

Henry Chesbrough  
Harvard Business Press  
2006  
ISBN:14-22102-83-1

▪ **OTRI: ENTRE LA RELACIÓN Y EL MERCADO**

Fernando de la Fuente y otros  
NEW BOOK EDITIONS  
2000  
ISBN: 84-95206-53-6

▪ **PERCEPCIÓN SOCIAL DE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA EN ESPAÑA 2004**

FECYT, Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología  
2005  
ISBN: 84-689-2338-9

▪ **POUR UNE NOUVELLE VISION DE L'INNOVATION**

Pascal Morand  
2009  
Informe

▪ **RE-IMAGINA: LA EXCELENCIA EMPRESARIAL EN LA ERA PERTURBADORA**

Tom Peters  
2004  
Pearson Educación  
ISBN: 84-205-4219-9

▪ **RESISTENCIA A LA INNOVACIÓN DE SISTEMAS COMPLEJOS III FORO DE ISSYK-KUL**

ISBN: 84-86389-12-7  
INSTITUTO DE CIENCIAS DEL HOMBRE

▪ **SILICON VALLEY: LA ECOLOGÍA DE LA INNOVACIÓN**

Tapan Munroe, Mark Westwind  
2008  
APTE, Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España  
ISBN: 978-84-612-7257-0

▪ **THE EXTREME FUTURE: THE TOP TRENDS THAT WILL RESHAPE THE WORLD FOR THE NEXT 20 YEARS**

James Canton  
A PLUME BOOK  
2007  
ISBN: 978-0-452-28866-9

▪ **THE OXFORD HANDBOOK OF INNOVATION**

Jan Fagerberg, David C. Mowery, Richard R. Nelson  
2006  
Oxford University Press  
ISBN: 0-19-926455-4

▪ **WIKINOMICS: How Mass Collaboration Changes Everything**

Don Tapscott, Anthony D. Williams  
Portfolio  
2006  
ISBN: 978-1-59184-138-8



### **Patronato de la Fundación:**

- Universidad Politécnica de Valencia
- Universidad Miguel Hernández de Elche
- Universidad Politécnica de Cartagena
- Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos (ASCER)
- Asociación para el Cuidado de la Calidad de Vida (CVIDA)
- Grupo para el Desarrollo y la Innovación, INDEHOLD II
- Asociación Avant I+E
- Productos Editoriales Periódicos, S.A. (Economía 3)
- Colegio Oficial de Ingenieros Técnicos Industriales de Valencia (COITI Valencia)
- Consejo de Colegios Oficiales de Aparejadores y Arquitectos Técnicos de la Comunidad Valenciana
- Colegio Oficial de Ingenieros Agrónomos de Levante
- Colegio Oficial de Arquitectos de la Comunidad Valenciana (COACV)
- Fundación Instituto Valenciano de Tecnología (INVATE)
- Caja Rural del Mediterráneo
- Banco Santander, S.A.
- Justo Nieto Nieto (jnieto@fgym.upv.es)

Y TÚ..., ¿INNOVAS O ABDICAS?

## JUSTO NIETO NIETO

La Innovación consiste en usar el conocimiento que se pueda conseguir o se estime pertinente, para construir un proceso o un camino inédito que lleve a la meta de progreso deseada, sabiendo, que cada proceso de Innovación es específico para cada caso y no vale para otros retos; que, para construir cada camino, la Innovación carece de método; que la Innovación carece de lógica, pues el camino hay que construirlo cuando, en apariencia, no hace falta, pues nunca se debe Innovar bajo la presión de los achaques, sino solo bajo la presión del reto a conseguir, ya que lo inteligente y lo innovador sería preocuparse por la salud cuando se tiene buena salud; que la Innovación carece de pasado, pues solo existe la Innovación que aún no está hecha; que carece de seguridad, que carece de mérito...

Este libro no es de Historia, ni de Ejemplos, ni de Teoría, ni de Práctica, ni Manual, ni Vademécum... de la Innovación. Es solo un libro para "abrir los sentidos" a los que tienen que hacer recorridos de destinos, y decirles que la Innovación no solo "no hace daño" sino que representa una forma plena de vivir, con una estética admirable, y que puede ayudar a conseguir un proyecto de vida personal y colectivo con dignidad, transformando conocimiento en pasión.

De eso trata este libro.



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

ANTIGUOSALUMNOS UPV