

# “Google y el iPad lo han cambiado todo”

Ismael Labrador

Economista y profesor en la escuela de negocios Esade, Fernando Trías de Bes ha escrito más de una decena de libros en los que, utilizando la técnica del relato y la novela, desgrana temas relacionados con la gestión empresarial y las nuevas formas de hacer negocio. Con el último, *Innovar para ganar*, muestra cómo las pequeñas empresas también pueden apostar por un tipo de I+D diferente que las lleve a conquistar mercados.

■ **Su último libro se titula *Innovar para ganar*. ¿Para ganar en qué?**

■ Realmente se trata de explicar un nuevo modelo de gestión de la innovación. No es tanto para ganar a los competidores ni para ganar dinero, sino para mejorar la innovación, que es un concepto que ya no está asociado sólo a la tecnología, sino a otras áreas.

■ **¿Por dónde hay que empezar a la hora de innovar?**

■ Se empieza por pequeños pasos, que son los que te llevan a los grandes cambios. Google y el iPad le han dado la vuelta a todo y representan un modelo de innovación, pero no es el único. Un ejemplo a seguir es el del automóvil. Los ingenieros



GUILLERMO RODRÍGUEZ

**Redes colaborativas:**  
“Antes se valoraba que una empresa fuera grande; ahora, que sepa colaborar con otras”

nunca se han planteado cambiar totalmente el automóvil, sino ir mejorando pequeñas cosas que, a la larga, lo han transformado por completo. Si comparas un coche actual con el Ford T de comienzos del siglo XX el cambio es espectacular, pero ese cambio ha venido poco a poco. Otro caso es el sistema de calidad total japonés, donde se planearon que cada empleado pudie-

ra dar un mensaje que mejorara su experiencia laboral. Al final de esas experiencias también se obtienen innovaciones.

■ **Pero no siempre se gana. A veces las empresas arriesgan queriendo introducir procesos innovadores y fracasan...**

■ Sí, porque el cambio genera incertidumbre, riesgo, peligro... Muchas veces el enemigo está en casa por parte de la propia empresa. En España somos de un carácter de dar bandazos, pero debemos inculcar la cultura de que no es todo o nada. Ahí chocas con la reticencia al cambio.

■ **¿Por qué se asocia la innovación a la tecnología?**

■ Porque proviene de ahí. La tecnología es un gran motor de cambio, pero éste también puede producirse, y de hecho se produce, en otras áreas, aunque son menos conocidas que la tecnológica. La innovación llega en modelos de negocio, como es el caso de Zara; en propuestas que transforman una idea de negocio, como sucede con el *car sharing*... Ahí no hay innovación tecnológica, pero sí cambios en la forma de hacer negocios. En el fondo se trata de un tipo de innovación que reorganiza una tec-

nología que ya existe, capturando valor.

■ **¿Qué tipo de innovación es la que más va a cambiar la forma de hacer negocios?**

■ En mi opinión, las estructuras colaborativas. El principal cambio en gestión es que antes se valoraba que la empresa fuera muy grande, que tuviera una gran estructura. Ahora lo que prima es que tenga capacidad para generar *networking*, que sean pocas personas pero que puedan colaborar con muchas compañías. Por el área de los recursos humanos va a venir un cambio muy importante.

■ **Pero cuanto más grande sea una empresa, más recursos podrá destinar a la innovación...**

■ No tiene por qué. El entorno tecnológico cambia a velocidades bestiales y las empresas pequeñas pueden aprovechar esos cambios para darles un valor dentro de sus propios procesos. Se están fragmentando los mercados y los pequeños nichos de mercado están sumando más que los grandes mercados de volumen.

@ Más información relacionada con este tema en [www.economista.es](http://www.economista.es)