

LA VELOCIDAD DE LA INNOVACIÓN

ENRIQUE DANS

Lleva ejerciendo 25 años como profesor de Innovación y tecnología en IE Business School. MBA por IE y doctor (Ph.D.) por UCLA. Escribe diariamente desde hace más de doce años en su blog personal, enriquedans.com y ahora colabora en El Español, TVE o la edición digital de Forbes.

Es el profesor de escuela de negocios con mayor número de seguidores en Twitter a nivel mundial. Considerado uno de los 25 españoles más influyentes de internet varios años consecutivos y nominado a los Thinkers 50 Awards, reconocidos como los oscars del management en la categoría «Pensamiento Digital».



Vivimos tiempos exponenciales. La que para algunos es la gráfica más importante jamás dibujada, la que representa la ley de Moore, muestra décadas en su eje horizontal, e instrucciones por segundo y por 1.000 dólares en su eje vertical, con un rango de valores que únicamente tiene sentido representar en una escala de potencias de diez.

La gráfica recoge la evolución desde la computación electromecánica hasta los modernos microprocesadores, pasando por los relés, las válvulas de vacío y los transistores, y permite entender cuestiones como el fantástico incremento del atractivo de Lara Croft a medida que progresan las versiones del Tomb Raider; la amplísima gama de aparatos que en algún momento hemos llevado encima y cuyas funciones hoy desempeña un simple smartphone, o el hecho de que yo me levante todas las mañanas con la vibración de un reloj en mi muñeca que, además, está equipado con los sensores suficientes para evaluar toda mi actividad física: pasos que doy, pisos que subo, frecuencia cardíaca, etc. durante todo el día.

En unas pocas décadas, hemos inventado Internet: la obra colectiva de mayor magnitud en la historia de la humanidad,

y lo hemos utilizado para integrar en él la práctica totalidad de la información generada por el hombre en toda su historia para, finalmente, metérmolo en el bolsillo en la forma de un aparato que nos permite acceder a todo ello con unos cuantos golpecitos y desplazamientos de nuestros dedos sobre un cristal. Si alguien es capaz de imaginarse que, tras todos esos cambios, su negocio sea el que sea sigue siendo igual que hace una década, merece verse apartado de él. En el año 1999, un informe de análisis financiero sobre la compañía Blockbuster afirmaba que «la preocupación de los inversores sobre la amenaza que suponen las nuevas tecnologías está claramente exagerada». La compañía entró en bancarrota muy pocos años después.

Para entender la velocidad a la que la innovación y la disrupción tienen lugar en esta época, basta con echar la vista atrás y pensar en las industrias que han sufrido su impacto. Cuando surgió Napster, en el año 1999, el impacto sobre la industria discográfica fue prácticamente inmediato. Las medidas adoptadas contra la compañía no consiguieron sino empeorar la situación y dieron lugar a la aparición de infinitos clones que llevaron a la industria a sufrir la peor crisis de toda su historia... en menos de 3 años.

Enrique Dans

LA VELOCIDAD DE LA INNOVACIÓN

El mismo efecto hemos podido constatar en otras industrias relacionadas con los contenidos, ya sean el cine, los periódicos o las revistas, así como en el transporte de viajeros, los taxis, las agencias de viajes o los hoteles. En todas las industrias surge algún emprendedor apasionado dispuesto a aprovechar las obvias ineficiencias que existían en ellas, y las características son asombrosamente comunes: en todos los casos, los que sufren el impacto del proceso disruptivo se niegan a entenderlo, lo ridiculizan como una tendencia insostenible, yerran al valorar los atributos del producto o servicio, y tratan de hacer lobby y presión por todos los medios para terminar con su actividad. Al final, todo ello solo consigue que los consumidores manifiesten una preferencia por la nueva opción. El efecto es el de una popularización todavía más rápida, ayudada por unos consumidores que tienden a percibir al nuevo entrante como el débil, a valorar positivamente su propuesta aunque suene provocativa y extravagante, e incluso a simpatizar con él. Y todo ello, de nuevo, a una velocidad asombrosa.

El desarrollo de Internet ha derivado en una reducción de la fricción, a que se haya llevado a cabo un engrasamiento de todos los resortes de la actividad económica. Ahora, las chispas que encienden los procesos de difusión de una innovación se producen en cuestión de pocos días: basta que la idea

prenda en unos cuantos individuos socialmente activos o con influencia, para que veamos con rapidez evidencias del proceso en todos los medios y se produzca una adopción masiva, sin que las empresas que ocupaban ese espacio con anterioridad tengan margen siquiera para reaccionar.

Ante la evidencia de esta velocidad, la única posibilidad es aprender las reglas que la determinan y tratar de adaptar nuestros procesos a ellas. Hoy en día, un directivo debe ser un sistema capaz de ingerir información a gran velocidad, sin retrasos injustificables, procedente de las fuentes más relevantes, y debe combinar fuentes tradicionales, los «sospechosos habituales» en su industria, con la localización de expertos y recopiladores de información (*content curators*), cuyo rastro debe seguir en aquellas redes en las que desarrollen su actividad. Donde antes una persona se consideraba informada simplemente leyendo un par de periódicos o tres, viendo un informativo en la televisión y escuchando la radio de camino al trabajo, ahora es perfectamente habitual encontrarse con directivos que monitorizan su industria a través de 30 o 40 publicaciones periódicas en la red, 100 o 200 personas que siguen sus temas de interés en redes como Twitter o LinkedIn, y algunas herramientas de seguimiento en temas específicos.



Además, debemos ser rápidos en el procesamiento de la información: seleccionar aquella que consideramos interesante y almacenarla en repositorios que faciliten su acceso cuando se estime necesario consultarla o utilizarla. Y en último término, generar una serie de salidas de información a través de redes sociales o de herramientas personales que permitan que otros sepan qué hacemos, a qué nos dedicamos y por qué somos los mejores en ello. Si no participamos en la conversación, no saldremos en la fotografía y nuestra marca personal se resentirá. Y de nuevo, a gran velocidad. En un océano de información plagado de zonas de aguas rápidas, el que deja de nadar se va al fondo.

La interacción rápida es también fundamental: deja sin contestar una pregunta en una red social y podrás encontrarte con que esa persona a la que no has atendido ha orquestado, en un instante, toda una campaña en la que afea tu conducta y a la que se han unido, en cuestión de minutos, todos aquellos que con anterioridad pudieron sentirse agraviados por haber tenido algún problema con tu empresa, o simplemente por tu falta de respuesta. Las empresas se dividen ya entre las que han tenido una crisis en las redes sociales... y las que la van a tener.

Estamos ante un contexto nuevo sujeto a normas nuevas, con combustibles nuevos que dan lugar a un entorno que empieza a parecerse más al videojuego *Need for Speed* que al tradicional de los negocios. Entender los procesos de innovación y disrupción requiere disponer de información actualizada y, en muchos casos, buscar inspiración en otros ámbitos, en otras industrias, en otros sectores. Si dejamos algo de dinero que ganar en cualquier lugar de la mesa, si no somos cien por cien eficientes, algún emprendedor raudo acudirá a la llamada y tratará de apropiárselo generando el valor que nosotros hemos renunciado a generar, con el incentivo añadido de que es muy posible que las barreras de entrada que suponíamos que nos protegían tal vez ya no funcionen.

Todo en el universo tecnológico ha ido evolucionando para aumentar la velocidad. Donde antes había tiendas físicas y desplazamientos, ahora hay secuencias de clics. Donde había infraestructura, ahora hay una nube difusa que llega prácticamente a todas partes. Donde había experiencia, ahora hay frescura y atrevimiento, cuando no un desafío directo a las normas establecidas. Seas quien seas en este entorno, para hacer las cosas mínimamente bien es fundamental mantenerse en forma, ser flexible y, sobre todo, ser muy rápido. Hay que moverse a la velocidad de la innovación. Poneos los patines.