



*Suscríbete  
y disfruta*



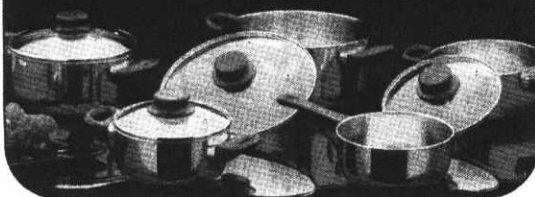
Suscríbete a  
**EL CORREO**  
y disfruta de:

- El periódico antes de las 7.30h de la mañana\*.
- Hasta un 10% de descuento en el precio.
- Hasta un 25% de descuento en las promociones.
- Todos los beneficios del Club de Suscriptores.

Infórmate en  
[www.elcorreodigital.com/suscripcion](http://www.elcorreodigital.com/suscripcion)  
o en el  
**902 33 77 11**

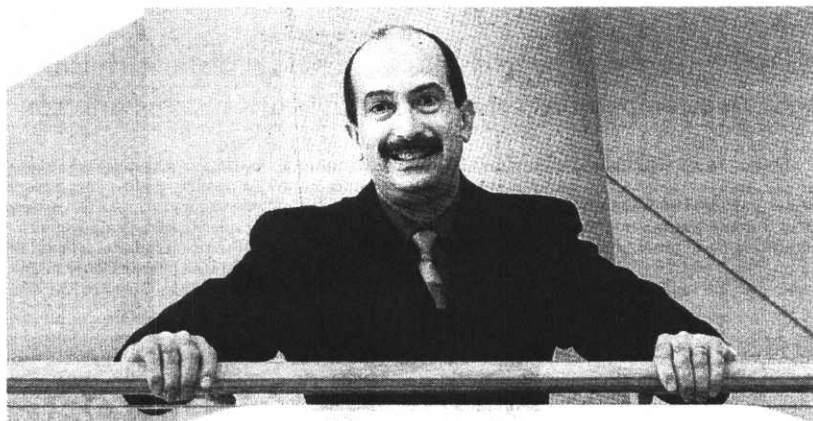
\*Consultar zonas de reparto y horarios de entrega por días y zonas.

Si te suscribes antes del 31 de enero de 2010 durante un año, por 5 o más días de la semana con forma de pago anual, te llevas esta magnífica batería de cocina.



Consulta las condiciones de esta promoción en [www.elcorreodigital.com/suscripcion](http://www.elcorreodigital.com/suscripcion)

**TOM KELLEY** EXPERTO MUNDIAL EN INNOVACIÓN



**GURÚ.** Tom Kelley en el Palacio Euskalduna, donde ayer abrió el Congreso BGC+i. / BORJA AGUDO

## «Nunca hay que malgastar una buena crisis»

En un mundo cambiante sobreviven «los más flexibles», afirma el presidente de Ideo

JESÚS L. ORTEGA BILBAO

Tom Kelley, considerado uno de los mayores expertos internacionales en innovación, fue el encargado de abrir la octava edición del Congreso Business Global Conference (BGC+i), que tuvo lugar ayer en el Palacio Euskalduna de Bilbao. El estadounidense, presidente de la empresa Ideo —una de las cinco más innovadoras del mundo— y autor de libros como 'Las diez caras de la innovación', considera que los tiempos de crisis son los más propicios para afrontar cambios.

—Empecemos por el principio. ¿Cuál es su concepto de innovación?

—Es una idea nueva que añade un valor a algo o ayuda a generar un beneficio. Pero una idea suelta, por sí misma no es una innovación, sino que debe ir acompañada de la implementación que aporte ese valor. —En el test que propone el BGC en su web para saber qué tipo de innovador es cada persona, de los diez perfiles que usted identifica en su último libro, a mí me sale el de 'arquitecto de experiencias'. ¿Me puede explicar qué es eso?

—Un 'arquitecto de experiencias' es el que analiza todo lo que le rodea y no tiene una visión limitada de las cosas. Por ejemplo, una buena cafetería no sólo tiene que ver con un buen café. También tiene que ver con el ambiente, el sonido, el lugar donde se ubica o las personas que pasan por delante de tu mesa cuando estás sentado en su terraza. —El ranking de perfiles innovadores que arroja ese test está encabezado por el 'polinizador'. ¿En qué consiste esa figura con un nombre tan sugerente?

—El 'polinizador cruzado', que así lo llamo, es medio alumno y medio profesor. Alumno porque siempre está buscando nuevas ideas, lee y

viaja mucho y siempre se interesa por aprender. Y medio profesor porque en cuanto aprende algo nuevo no se lo guarda para sí, sino que lo comparte con los demás. Lo que hace es introducir ideas desde fuera de la empresa, del país, de la cultura.

—En ese ranking no hay apenas personas que respondan al perfil de la categoría 'contadores de historias'. Sin embargo, en esto de la innovación ¿no hay mucho 'cuentista'?

—Pues yo creo que la figura de 'contador de historias' es muy importante. Toma datos y los mete dentro de un relato que transmite a los demás. Pero, sí. También he observado que hay mucho 'cuentista'. Tenemos dos formas de abordar la innovación. Por un lado están quienes empiezan desde ideas generales —van a las facultades de empresarios, aprenden sobre cuestiones de gestión y llegan a convertirse en consultores—, que van de la teoría general de la gestión a los aspectos específicos para hacer recomendaciones sobre innovación. Pero en Ideo preferimos partir de lo específico a lo general, que es más práctico, y así hemos desarrollado 5.000 productos nuevos y servicios para nuestros clientes.

—De alguna manera, las hipotecas 'subprime', los estructurados y otros productos financieros que han causado esta crisis económica también fueron innovaciones ¿no?

—Sí, se pueden catalogar así. Lo que sucedió fue un desequilibrio. Es de-

cir, las empresas de servicios financieros innovaban a una velocidad mayor que los reguladores, que no eran capaces de entender a tiempo lo que estaba pasando.

—Luego, la innovación, en ocasiones, lejos de ser positiva conduce al fracaso.

—Sí. La naturaleza de la innovación son los experimentos y éstos, a veces, fracasan. Lo que hay que procurar es hacerlos de manera que si fallan nadie padezca las consecuencias. Las 'subprime' fueron un experimento bastante grande en un entorno sin control. Mi empresa también ha tenido fracasos. Hemos hecho experimentos que no han funcionado, pero de los fracasos también aprendemos y en base a ellos podemos llegar a crear éxitos.

—Decía San Ignacio de Loyola, que en su época innovó con la fundación de los jesuitas, que «en tiempos de tribulación no hacer mudanza». ¿Son las crisis buenos tiempos para innovar o hacemos caso al santo?

—Bueno, yo soy protestante y no quiero ir contra los jesuitas. Pero creo que nunca hay que malgastar una buena crisis porque en esos momentos la gente está deseosa de cambiar. Cuando las cosas van bien todo el mundo piensa que no hay necesidad de cambiar. Hay una expresión que dice «si no está roto, no lo arregles», lo que significa que cuando las cosas van bien no deberías cambiar, siempre y cuando el mundo de fuera permanezca invariable, pero cuando las cosas van mal o todo tu entorno cambia, tú tienes también la obligación de cambiar si quieres seguir compitiendo. —Al final, si todo el mundo cambia a la vez, ¿quién sobrevive, los más fuertes o los más inteligentes?

—Los más flexibles. Un ejemplo: Nokia. Hace 20 años fabricaba botas de goma, pero de alguna manera pasó a fabricar teléfonos móviles y son muy buenos. Pero para hacer ese cambio tan radical y lograr sobrevivir alguien tuvo que ser increíblemente flexible.

**«La innovación a veces fracasa, pero de ello podemos aprender para crear éxitos»**