

Infonomía, la editora sobre innovación decana de este país

EPI AMIGUET

Colaborador habitual de Infonomía

Resumen

Infonomía nació como una simple iniciativa personal con una misión social y Empresarial y hoy está consolidada como la primera publicación sobre innovación en España. Un nombre prestigioso y reputado que comienza un nuevo período con amplias perspectivas de crecimiento y de internacionalización.

En palabras del propio fundador y presidente Alfons Cornella: "nos definimos cómo un espacio límite, un lugar dónde la gente de negocios pueda tener conocimiento de las tendencias. Esto se hace compartiendo experiencias e ideas, a través una comunidad de innovadores".

Por ejemplo, tenemos más de 600 casos de compañías que innovan en España. De sus experiencias (qué hacen, porqué lo hacen, cómo lo hacen) recogemos los puntos dominantes que planteamos en nuestro Web site, en nuestra revista (su título es "si..."), o en nuestros eventos. Así pues, la gente que viene a cualquiera de nuestros "productos" tiene la oportunidad de ver las nuevas tendencias.

Palabras clave

Comunidad, innovadores, innovación, establecimiento de redes, conexión, ideas, Infonomía, the next, futuro

Abstract

Infonomia was born as a simple and personal initiative with a social and entrepreneurial mission and has consolidated today as the first publisher on innovation in Spain. A prestigious and well-known name that starts a new period plenty of growing and internacionalization prospects.

In the founder and president Alfons Cornella's own words: "we define ourselves as an "edge space", a "place" where people from smart businesses can get the ideas that they should be aware of. The way we do it is through editing experiences and ideas, by means of a community of innovators. For instance, we have more that 600 examples of companies that do innovate in Spain. From their experiences (what they do, why they do it, how they do it) we learned key points that we explain either on our website, our paper magazine (its title is "if..."), or our events. So, people that come to any of our "products" (web, community, magazine, events, etc., have an opportunity to see what's coming"

Key words

Community, innovators, innovation, networking, connecting, ideas, Infonomia, the next, future

1. Introducción

El caso de Infonomia es un modelo de cómo partiendo de una modesta iniciativa personal en sus orígenes, gracias al compromiso con un sentido de misión social y empresarial, esta empresa se ha consolidado como la editora sobre innovación decana de nuestro país con una imagen de marca de reconocido prestigio avalada por media docena de galardones del sector.

Una vocación que Infonomia ha sabido compaginar con un alarde de flexibilidad y una constante capacidad de adaptación, tanto para superar las peores crisis coyunturales como para responder a su necesidad, inherente por definición, de afrontar nuevos retos. Un permanente proceso de reinención cual Ave Fénix, sin haber renunciado nunca a sus principios de rigor e independencia, que le permite ahora, en la nueva etapa que esta planificando, plantearse ambiciosas y prometedoras perspectivas de crecimiento e, incluso, de internacionalización de alguno de sus productos estrella.

Pero ¿qué es Infonomia exactamente? Así la define su propio "*Founder and President*", Alfons Cornella, en una reciente entrevista concedida a la prestigiosa publicación estadounidense Fast Company:

“Infonomia is an editor of ideas. More exactly, we define ourselves as an “edge space”, a “place” (not necessarily real) where people from smart businesses can get the ideas that they should be aware of. The way we do it is through editing experiences and ideas, by means of a community of innovators. For instance, we have more than 600 examples of companies that do innovate in Spain. From their experiences (what they do, why they do it, how they do it) we learned key points that we explain either on our website, our paper magazine (its title is “if...”), or our events. So, people that come to any of our “products” (web, community, magazine, events, etc., have an opportunity to see what’s coming”

This means that we read a lot in order to help our readership to have to read less. We put our criteria to determine what might be the most promising idea leads in the next months. It is not a matter of trend watching... since trends are just fancy and fashionable. We have the honour to have skipped several very hot things that we thought were just bullshit. And, on the contrary, we have said things that actually did happen.

So we are not a formal incubator for ideas, but by showing the most innovative ideas and experiences we foster innovation. So that’s why we use the term “innovation by example” as our value proposition. We think that our deal is “connecting ideas through people”. We connect people mainly through our “unique” events, and, actually, by matching people that we think should know each other. Actually, invest a lot of time having people meet each other. I am a “connector”, and our whole project is based on the idea that having the best people in our community is the best way to get even better people. So, brilliant people (that means brilliant ideas and experiences) bring brilliant people.

Este caso presenta el interés añadido de que, precisamente para el año 2007, Infonomia se encuentra en el punto de inflexión de su crecimiento, dispuesta a dar su gran salto adelante. Tras una década de dura travesía por el desierto, en que ha logrado sobrevivir al pinchazo de la *burbuja digital* o la caída de las Torres Gemelas, siempre fiel a su misión de “apostolado” de la innovación en nuestro país, Infonomia ha acabado por consolidar su imagen de marca y estandarizar un sólido portafolio de productos, solicitados tanto por una cartera de clientes estable, formada por administraciones públicas y grandes corporaciones, como por los casi 13.000 miembros de su comunidad de innovadores.

Prueba de esta confianza en su futuro y su apuesta de crecimiento, el consejo de administración de esta empresa barcelonesa realizó, durante el año 2006, una ampliación de capital para profesionalizar su estructura con una paulatina contratación de personal hasta la docena de empleados fijos actuales.

Unos nuevos planteamientos estratégicos que se están reflejando en una rápida mejora de sus resultados. Durante el año 2006 ya se ha doblado la facturación del ejercicio anterior, con un millón de euros, y la previsión para el año 2007 es la de que estos números se puedan fácilmente, por lo menos, triplicar. La ambición de Infonomía no ha de encontrar más cortapisas ahora y, si hace un par de años ya empezó a traducir sus principales textos al inglés y al chino (lo que dio mucho de que hablar), en estos momentos contempla muy seriamente diversos proyectos para extender su ámbito de difusión a otras áreas geográficas de interés, como Iberoamérica.

2. Los inicios

Como todo proyecto personal, la historia de Infonomía discurre estrechamente ligada a la trayectoria vital de su fundador. Físico de formación, Alfons Cornella inicia su sindicatura profesional en plena resaca de la Barcelona post Olímpica, en la que aterriza tras realizar un postgrado en *Information Studies* en la Syracuse University de Nueva York: “Lo que más me sorprendió fue el total desconocimiento, aquí, de la revolución TIC que se estaba produciendo en Estados Unidos”. En 1992, asume el cargo de director del Centro de Información Empresarial de una conocida escuela de negocios de la Ciudad Condal, ESADE, y, poco después, empieza a publicar sus observaciones en forma de un boletín a través de Internet. Un sencillo comentario semanal sobre hacia dónde iban las nuevas tecnologías y cómo aprovecharlas; un embrión de las actuales *Idea Fuerza* que todavía hoy, más de una década después, sigue publicando puntual cada martes, y génesis a la postre de lo que más adelante acabaría siendo Infonomía.

Lo que comienza como una *mail list* para enviar una breve nota a la semana a un reducido círculo de amigos y contactos, poco a poco, se va ampliando por efecto de un precoz marketing viral en Internet. La gente se iba apuntando espontáneamente en una lista de distribución creada ad hoc, y dos años después, con la suma de contenidos de otros colaboradores, ya presenta la apariencia de una revista digital bajo el nombre de Extra!NET.

“En realidad, por su formato, fue algo más parecido a un blog que se adelantó a su tiempo. Pero, el éxito de esta experiencia de figurar entre los pioneros en utilizar un medio de comunicación digital y la aceptación que tuvimos, me llevó a fundar finalmente Infonomía, en febrero del año 2000”, apunta Alfons Cornella. “Aprovechamos el conocimiento que teníamos en la utilización estratégica de una nueva tecnología, y una oportunidad: las miles de personas que nos seguían cada semana”.

“Habría que destacar que nuestro proyecto inicial, como muchas otras iniciativas innovadoras en la historia, fue posible gracias a la utilización de una infraestructura pública: la red española académica RedIRIS, que nos permitía trabajar sin ningún coste. Algo parecido a lo que pasó con el mismo nacimiento de Internet, en que se trataba de aprovechar la red montada por las fuerzas armadas estadounidenses para la extinta Guerra Fría”, añade.

Alfons Cornella funda Infonomia con medio millón de pesetas, el mínimo capital exigido por la ley, y dos colaboradores que le ayudan a organizar todos los contenidos y la base de datos acumulados hasta entonces. Poco después, con el dinero aportado por dos inversores del socorrido grupo de las denominadas Tres F (*Fouls, Friends and Family*), ficha a una tercera persona para acabar de montar el website.

Infonomía es la disciplina que se ocupa de la gestión inteligente de la información y ése es el nombre que escoge Cornella para bautizar a su empresa: “aunque, al principio, no fueron pocos los medios de comunicación que nos citaban como *Infomanía*, por lo que llegué a plantearme cambiar el nombre”, bromea.

3. El pinchazo digital

Sin embargo, la todavía *non nata* Infonomia se tiene que enfrentar a la primera de sus pruebas de fuego. A mediados de marzo de 2000, se produce el histórico pinchazo de la *burbuja digital*. La caída en picado en el Nasdaq de las *puntocom* no puede ser peor augurio para una empresa que basaba sus expectativas de negocio en la euforia de confianza y crecimiento que se estaba respirando en el sector en los últimos cinco años. Y aunque Infonomia contaba ya con una base de más de 20.000 lectores, en la que fundamentaba gran parte de su oportunidad de negocio, no había tenido tiempo todavía para acabar de definir claramente su producto.

“La verdad es que luego no me ha preocupado tanto –afirma Cornella-. La propia *Business Week* fue fundada pocas semanas antes del *Crack del 29*. Pero, en ese momento, ya de entrada, acabábamos de quedarnos prácticamente sin el potencial modelo de negocio basado en los anunciantes”.

Con todo, el proyecto sigue adelante y la presentación oficial de Infonomia se lleva a cabo en junio de ese mismo año en el Ateneu del Poble Nou, un secular punto de encuentro de actos patronales y sindicales en el corazón del barrio que fuera motor de la Revolución Industrial de Cataluña: “quisimos simbolizar así el relevo que empresas como la nuestra íbamos a

suponer en el nuevo contexto de la Revolución Digital. Y la verdad es que, al ubicarnos en el Poble Nou, también fuimos pioneros, porque es donde ahora se está levantando el 22@bcn, el Distrito de la Innovación”.

Se entabla, acto seguido, una nueva ronda de conversaciones con potenciales inversores con el fin de lograr los fondos necesarios para saber cuáles son las posibilidades y acabar de definir el producto que se quiere ofrecer. A finales de julio, se llega a un acuerdo con un inversor de capital riesgo vinculado a Bankinter y sus fondos “llegaron *in extremis* para pagar las nóminas. Valga decir que, desde entonces, nunca hemos vuelto a retrasarnos ni uno sólo día en una cuestión que para nosotros es sagrada”.

4. Definir el portafolio

Partiendo de que todos los miembros de Infonomia eran muy creativos y proactivos, en aquella primera etapa, en el mes de septiembre, se decide hacer un “Plan Estratégico Participativo”. Una iniciativa muy innovadora y cargada de ilusión, pero que resultó un fracaso. “Nuestro aprendizaje, en ese sentido, es que no se pueden hacer ese tipo de planteamientos con gente muy *junior* (la media de edad era en torno a los 26 años) -señala Cornella-, porque se elaboraron productos muy sofisticados, sobre todo a nivel tecnológico, pero que el mercado no estaba preparado todavía para asimilar. Sin embargo, hay que decir que no estábamos muy errados; todas las personas que han pasado por Infonomia, excepto una, han acabado montando su propia empresa, algunas incluso como *spin off*. Y con la mayoría de ellas seguimos manteniendo fructíferas relaciones comerciales”.

Se empieza a concretar, entonces, un nuevo portafolio de productos mejor definidos (aunque con desiguales resultados) hasta que, en la primavera de 2001, se diseña un nuevo modelo de aula intensiva. Este modelo se basa en una jornada de unas cuatro horas de duración de media en la que periódicamente alguno de los contactos de Infonomia –cada uno experto en alguna disciplina determinada, como por ejemplo; arquitectura de la información, e-Learning, o e-Commerce-, revela sus experiencias profesionales con un enfoque claramente práctico. Una nueva manera de enseñar y aprender, a partir de un estilo directo, sencillo e interactivo, que deja atrás el arquetipo de la lección magistral academicista de toda la vida.

Estas aulas tienen una excelente acogida como modelo de concentración del conocimiento, de participación y *networking*, a un precio muy competitivo, y siguen siendo hasta la fecha uno de los productos de mayor aceptación de la compañía barcelonesa.

Un producto de unas características tan estandarizadas en el portafolio de Infonomía es la excepción, porque como explica su fundador: “La propia naturaleza de lo que vendemos –ideas, conocimientos, criterio- nos obliga a reinventarnos cada año, y además, tenemos el problema añadido que nuestros productos de más éxito suelen ser conceptos que otros agentes del mercado se apresuran rápidamente a copiarnos. Para bien o para mal, siempre nos encontramos como los exploradores que van abriendo sendero en la jungla y nunca pueden volver hacia atrás”.

5. La pirámide de Maslow

A finales del año 2001, se lanza un boletín (el *Ke-KnowledgeEnergy*) en el que ya se han asentado las bases de algunas de las principales secciones que todavía hoy se pueden consultar en el website de Infonomía: *Herramientas Fuerza*, *Organizaciones Fuerza*, *Ideas Fuerza* y *Personas Fuerza*. Una especie de revista digital semanal, de un interés incuestionable para quienes quieren estar al corriente de todo lo relacionado con la innovación a nivel global. De esta manera, finalmente, se había conseguido consolidar un producto concreto, bien definido, que poder ofrecer a posibles *partners*, clientes y anunciantes. Y entonces, llegó el 11-S.

Con la caída de las Torres Gemelas, el principal socio inversor de Infonomía, que además había solicitado un apartado de formación en contenidos digitales para sus miles de empleados, disuelve este acuerdo que iba a resolver cualquier problema de facturación durante meses, y la editora de innovación se encuentra de nuevo ante la tesitura de que el lema “Renovarse o morir” se convierte en una cuestión que afrontar al pie de la letra.

“Nuestros productos y planteamientos se basaban en un clima de crecimiento económico y confianza en el futuro; vendíamos ideas para innovar y, de repente, nos encontramos que nuestros potenciales clientes pasaban a interesarse tan sólo por conservar lo que tenían”, comenta Alfons Cornella. “Fue una manera muy cruda de comprobar en nuestras carnes la vigencia de la pirámide de Maslow; de comprender que las empresas de servicios tan sofisticadas como la nuestra son las primeras en caer de lo alto de esa pirámide (o de unas torres gemelas) cuando la sociedad es sacudida por un acontecimiento de estas características y las empresas regresan a la base buscando los elementos más primarios de seguridad y subsistencia”.

Fue un duro aprendizaje que, desde el 11-S, ha llevado a Infonomía a plantearse siempre, en cada uno de sus productos estratégicos, cómo convertirse en un aliado de las empresas y los innovadores, en general, del que no se pueda prescindir. Es decir, vender un *know-how* de un valor añadido esencial para innovar.

Pero, mientras tanto, había que sobrevivir: “Así que restringimos los contenidos de nuestra web a suscriptores de pago y nos tuvimos que volcar en la consultoría, que era lo que teníamos más a mano; o sea, ayudar a las empresas a desarrollar su portal del empleado, la implementación de las TIC o su estructura de la información. Se trató de una solución de emergencia; estrujar las herramientas que guardábamos en el almacén para nuestro consumo interno. Como la escudería de Fórmula 1 que tiene que hacer bicicletas para subsistir. Pero fueron esas *bicicletas* las que nos permitieron resistir para volver a correr en los circuitos”.

6. Resistir es vencer

En efecto, Infonomia sobrevivió a ese duro invierno. Y una de las claves fue concentrarse en perfeccionar sus aulas. Infonomia descubrió que, con su rigor y la honestidad de sus planteamientos (nunca quiso comercializar su base de datos, por ejemplo, pese a tentadores ofertas recibidas), había conseguido fidelizar a un colectivo de usuarios –*mentes inquietas*, según el término acuñado por Cornella- que necesitaban ser constantemente alimentados con ideas, novedades y experiencias que se estuvieran produciendo a nivel global en los campos de la innovación sociocultural, tecnológica y empresarial. Y los actos presenciales eran una herramienta ideal, complementaria a los contenidos digitales de Infonomia, y un estímulo más para la consolidación de la red de innovadores que se quería potenciar. Estas *mentes inquietas* necesitaban también socializar sus anhelos e inquietudes, y paradójicamente nada más efectivo, a veces, que un *coffee to coffee* para iniciar o consolidar una fructífera colaboración que luego se puede mantener durante años de manera telemática.

De este modo, se empezaron a organizar actos como el NEXT. Un evento anual en que una selección de primeras espadas, cada uno en una determinada disciplina, avanzan las principales novedades que, según su acreditada opinión, se van a producir en sus respectivos campos a nivel global durante el año siguiente.

El modelo más reciente de este tipo de eventos por los que ha apostado Infonomia se llama reNACER. Celebrado en su segunda edición en julio de 2006, congregó durante dos días a más de 150 representantes de muy diferentes sectores en el balneario Ra de El Vendrell. “Una ocasión única –como rezaba la convocatoria- para escuchar, aprender, descubrir, y conectar, dirigida a profesionales de la empresa, la ciencia, y las artes con un factor común: la curiosidad por las ideas y las cosas, y la voluntad de transformar la sorpresa en nuevo valor económico. Un acontecimiento único en

Europa, que une la fuerza de la creatividad con las emociones. Desde la convicción de que es preciso un nuevo Renacimiento en las organizaciones; hay que atreverse a acelerar el futuro, hoy”.

7. Una comunidad de infonomistas

A mediados de 2002, Infonomía ya se había consolidado como creadora de contenidos sobre “las ideas que se tendrían que haber ocurrido a ti para innovar en tu empresa si no estuvieras muy ocupado con el día a día”, según anunciaba uno de sus eslóganes. Pero, sobre todo, había conseguido fidelizar ya una comunidad de más de 4.000 *infonomistas*: un *target* escogido y muy bien definido que resultaba de lo más atractivo para diferentes empresas del sector. Y, en una especie de efecto dominó, a la pequeña empresa barcelonesa le empezaban a salir novios, clientes, y posibles *partners* de todo tipo.

“Recuerdo de aquella época que, cuando le estaba hablando del potencial de nuestra red de *infonomistas* al directivo de una conocida editorial que nos habría reportado un importante crecimiento, me espetó: ‘Hombre, a mí esos *pájaros* me interesan mucho’. Tal vez me equivoqué entonces, pero creo que a la larga el tiempo me ha dado la razón. Le contesté que no podía consentir que se catalogara así a los miembros de una comunidad que, por su espíritu e inquietudes, me merecían un tremendo respeto. Y no hubo acuerdo”, revela Cornella.

Finalmente, una de las propuestas más interesantes que se aceptan es un convenio con otra editorial, Gestión 2000 (más tarde Grupo Planeta), para realizar la colección de “Libros de Infonomía” sobre las nuevas tendencias del *management*. Un proyecto que Infonomía podía realizar como nadie más en el mercado español en ese momento, gracias a la comunidad que había sabido crear y a un sistema de producción entre actores soberanos, basado en la confianza mutua. “Constatamos con hechos, con excelentes títulos, que teníamos el potencial de movilizar a todo un colectivo muy escogido, para obtener una destacada capacidad de creatividad y productividad editorial”.

Paralelamente, en Infonomía se dan cuenta que tiene mucho sentido empezar a documentar casos de empresas innovadoras, tanto para construir una gran base de datos que complementa a su red de innovadores como para el estudio de un modelo de implementación de procesos y consecución de productos de éxito. Para ello, se opta por la elaboración de un nuevo modelo de casos mucho más sencillo y directo en su estilo y muy breve en su extensión –los bautizados como “microcasos prácticos”– que, a diferencia de los habituales casos de las escuelas de negocio, bastara con una media de tres a cinco minutos de lectura para extraer las principales conclusiones de cada uno de los mismos.

“Creo que hablar de innovación es algo muy complejo, e incluso puede quedar en algo totalmente abstracto si se teoriza en exceso –comenta Alfons Cornella-. Saber aplicar la innovación, sólo se puede aprender desde la casuística, y por eso iniciamos una colección de *microcasos prácticos* sobre las empresas y organizaciones que estaban innovando en nuestro país”.

El primero, titulado “*Días de 25 horas*”, lo edita en solitario Infonomia. Pero la calidad y oportunidad de este producto hace que enseguida apuesten por esta iniciativa instituciones como el CIDEM; municipios y autonomías como Manresa, Sabadell o Extremadura, así como distintas entidades sectoriales, como las centrales de compras; todos ellos interesados en dar a conocer cómo están innovando las organizaciones más destacadas de su ámbito territorial o empresarial. Un producto que ha llegado a tener tal aceptación que muchas ciudades, que no cuentan ya con su libro de casos sobre organizaciones y empresas innovadoras, desean publicarlo cuanto antes y es un motivo de rivalidad más entre algunas de ellas.

En la actualidad, Infonomia ya tiene registradas más de 600 de estas empresas y organizaciones innovadoras de todo el país. Un conocimiento que fue clave, por ejemplo, para que Alfons Cornella concibiese la idea original del programa televisivo “*Made in Catalunya*”.

8. Comprender el mercado

El presidente de Infonomia resume así la experiencia de la primera etapa de su proyecto empresarial: “nuestro aprendizaje en esta fase inicial, que podríamos denominar de estructuración de productos, es que toda nueva empresa de elaboración de servicios sofisticados, como la nuestra, requiere un tiempo más o menos largo de asentamiento para comprender exactamente qué es lo que está dispuesto a comprar el mercado. A diferencia de una empresa de productos, como lámparas o yogures, que tienen claramente definidos unos procesos de producción y el mercado les ratifica rápidamente la aceptación o no de los mismos, para una empresa de servicios del conocimiento conseguir sintonizar con las necesidades de su *target* y acertar con sus necesidades -y, claro, que las entiendan cómo tales y esté dispuesto a pagar por ellas- es un periodo mucho más largo. Su capacidad para sobrevivir durante el mismo sin perder credibilidad será una de las principales claves de su éxito futuro”.

Como apunta el fundador de Infonomia: un servicio es un cambio de estado en un cliente en el que él mismo ha colaborado. Es un nuevo estado co-creado. Y por tanto, es el cliente y sus circunstancias las que van a ayudando a definir en un proceso, a veces, de puro y múltiple ensayo-error, qué es lo que quiere ese cliente.

“En Infonomía nos costó cinco años comprender que lo que querían nuestros usuarios era sobre todo que les mantuviéramos informados sobre ideas y proyectos innovadores a nivel global y que fuéramos un punto de encuentro con otras *mentes inquietas* como ellos con las que pudieran interrelacionarse de manera enriquecedora y productiva. Empezamos intentado vender productos concretos, y al final, cada vez más, estamos vendiendo la pertenencia a una comunidad. Es decir, la co-construcción de un proyecto colectivo y de una cultura de la innovación, como la que se respira en el reNACER”, asevera.

9. Capital riesgo

Este periodo de rodaje hasta encajar plenamente en su nicho de mercado ha dado a Infonomía otro de sus grandes aprendizajes: sobrevivir sin grandes inversiones de capital riesgo. Desde su creación, esta compañía ha aspirado siempre a contar con más capital para poder crear más productos y servicios que el mercado pudiese necesitar. Y cómo no, a mayor escala. La razón principal es que su pequeño volumen hacía muy poco atractivo a los ojos de las grandes corporaciones e instituciones los proyectos que podía ofrecerles. No era un modelo de rápido y gran crecimiento tipo *Terra*, sino un modelo basado en la calidad de la relación con los miembros de su comunidad.

A pesar de contar actualmente en su comunidad con casi 13.000 usuarios registrados, esta pequeña compañía barcelonesa nunca ha invertido ni un sólo euro en publicidad, por ejemplo. Hay que destacar, por otro lado, que Infonomía cuenta en su haber con media docena de galardones a su trayectoria, el último de ellos otorgado por la CECOT en el año 2005, por su contribución como medio de comunicación “al desarrollo empresarial”.

Sin embargo, todo este crecimiento cualitativo y tan paulatino hacía que, tanto desde el balance como desde la cuenta de resultados, Infonomía no resultara un bocado suculento para los inversores de capital riesgo. Algo que, según afirma su presidente, puede cambiar rápidamente en el futuro, porque tras analizar la facturación de año 2006: “creemos que podemos triplicar fácilmente nuestros resultados ya en el próximo ejercicio, gracias a que por fin estamos pudiendo rentabilizar con productos y servicios concretos los conocimientos adquiridos a lo largo de estos años, que somos la marca de referencia del sector, y que contamos con una escogida comunidad de usuarios en constante crecimiento que nos respalda.”

Por otro lado, en su relación con el capital riesgo, el presidente de Infonomía se lamenta que su empresa nunca se ha podido beneficiar del con-

tacto con un inversor que aportara el valor añadido de un capital relacional y su experiencia de *management*.

De hecho, a mediados del año 2004, el socio de capital riesgo de Infonomía decidió desinvertir por razones estratégicas. “Fue una decisión que obedecía a razones estratégicas internas de ellos, ya que quisieron reconvertir las pequeñas participaciones que tenían en más de una veintena de compañías para concentrarlas en sólo tres grandes inversiones, -desgrana Cornella-. Sin embargo, en aquellos momentos, Infonomía ya había conseguido remontar las crisis coyunturales del sector y no íbamos nada mal, como lo demuestra el hecho de que los socios inversores iniciales no dudaron ni un instante en comprar esas acciones”.

10. Ampliación de capital

El año 2006 resulta un periodo clave para Infonomía. El consejo de administración decide dar entrada a nuevos socios con el fin de llevar a cabo la ampliación de capital necesaria para reestructurar y profesionalizar la plantilla. Seis años después de su fundación, por fin se había conseguido afianzar Infonomía como imagen de marca, se había fidelizado un *target*, y se habían identificado los productos y servicios que el mercado pedía; ahora había llegado el momento de *taylorizar* algunos procesos mediante el *know-how* acuñado. Y para ello era necesario crecer un poco más en estructura.

Se inician una serie de fichajes, que culminan con la contratación de nuevo director general de Infonomía con una gran experiencia en el sector. Como nuevo número dos de la empresa tendrá como misión cargar sobre sus espaldas la gestión del día de la compañía para que Alfons Cornella pueda concentrarse en impartir conferencias, para las que es requerido en España e Iberoamérica, y sobre todo en la concepción y liderazgo de nuevos proyectos e ideas innovadoras.

“Un dinámico tándem entre el pragmatismo de la gestión y la creatividad necesaria para innovar que, como muchas veces he reflejado en mis artículos, considero imprescindible para que una empresa pueda desarrollar de verdad la innovación, más allá de las declaraciones de buenas intenciones”, apunta Cornella.

Es así como, cara al 2007, Infonomía se presenta totalmente renovada como una editora de innovación que, a través de la edición de su revista “if...”, libros, contenidos digitales, vídeos, capturas de conocimiento con montajes audiovisuales, talleres *in house*, aulas y la organización de eventos similares, es capaz de identificar las principales novedades a nivel

global en torno a la innovación y focalizarlas en oportunidades de negocio para las empresas, y de evidente mejora y progreso para el resto de organizaciones e instituciones.

Además, esta pequeña empresa barcelonesa cuenta ahora con un mercado potencial que ha demostrado que está interesado en todo lo que tiene que ofrecer. Un *target* dispuesto a adquirir sus productos por separado o en su conjunto: desde el consistorio que simplemente encarga un libro de casos territoriales al directivo de una empresa que sigue regularmente los contenidos del website de Infonomia, está suscrito a su comunidad de innovadores, compra sus libros, y asiste a las aulas de formación y a los eventos que ésta organiza, como el reNACER.

Según afirma el presidente de Infonomia: “Ahora mismo nuestra marca ya goza de un reconocido prestigio, pero nuestro objetivo a medio-largo plazo es que acabe siendo el referente indiscutible en nuestro país cuando se hable de innovación; tanto de la directamente aplicable a la empresa o a las organizaciones y administraciones, como también, desde un punto de vista multidisciplinar, a muchos otros ámbitos de la creación de nuevas ideas y tendencias”.

11. Conclusiones: una década de aprendizajes

Alfons Cornella resume en cinco puntos los aprendizajes acumulados desde que hace más de una década empezara a desarrollar proyectos y contenidos para el sector:

- 1) La necesidad de encontrar un equilibrio entre el *senior* y el *junior*. Cada uno de estos perfiles aporta unos activos tan distintos entre sí como necesarios resultan ambos para que brote y arraigue la innovación en una organización. La política de la empresa ha de ser saber combinarlos para obtener la experiencia y los atajos que los primeros dominan y que tantos años puede costar a los segundos obtener; y que los *junior* contagien a los *seniors* de su motivación y capacidad de trabajo.

Por otro lado, en sectores como el de las nuevas tecnologías, la capacidad de improvisación y la ilusión para montar una “lampistería” tecnológica que salve una situación en un momento dado, resulta esencial. Esta capacidad de entrega y creatividad de los *juniors* es la que ha permitido a Infonomia, en determinadas circunstancias, poder realizar proyectos muy complejos que habrían costado el doble en costes y tiempo a una empresa convencional. También hay que decir que es

un modelo que no hemos podido consolidar hasta hace muy poco. Es un modelo que va más allá de un sueldo o una retribución y que hace que se convierta en algo de todos. Pero, evidentemente, requiere una estructuración de la política de recursos humanos que implique una distribución salarial a base de variables, que incentive también así el sentido de pertenencia, de *empowerment*, con la compañía.

En una empresa, de las características y dimensiones similares a Infonomía, resulta fundamental la motivación y que sus empleados, que realmente la sacan adelante en el día a día, sientan que están construyendo su futuro. Es decir, hay que tener un modelo de recursos humanos que defina claramente el reconocimiento y de proyección de las carreras profesionales. Algo que, al menos en un plano teórico, cuidan bastante las mejores corporaciones con sus políticas de promociones internas y que, a veces, se descuida mucho en las pequeñas empresas como la nuestra.

Precisamente, uno de nuestros retos actuales a nivel interno es acabar de definir un sistema que favorezca este sentimiento de participación en la compañía ya que uno de los grandes activos de Infonomía ha residido en su red de colaboradores *free-lance* y otras microempresas que han surgido de la misma. Una red que nos ha permitido realizar proyectos muy ambiciosos sin contar con una gran estructura y que vamos a seguir ampliando para crecer aún más en el futuro.

- 2) La necesidad de estructurar bien un portafolio de productos que el mercado pueda entender. Proyectos por los que hemos apostado se han acabado cumpliendo, pero no necesariamente en el plazo que habíamos previsto. Es decir, hemos de reconocer que, en demasiadas ocasiones, hemos elaborado productos para los que el mercado no estaba preparado todavía. Y para las pequeñas empresas de servicios como la nuestra, focalizar el portafolio de productos rápidamente es fundamental, porque no contamos con más margen de maniobra ni reservas para equivocarnos. Pero no estoy muy de acuerdo con aquello de que una empresa pequeña sólo puede sobrevivir especializándose en un único producto. En nuestro caso, es precisamente la sinergia de productos lo que nos diferencia y nos hace atractivos: el hecho de que recibas una revista, puedas consultar una web y acudir a un aula, por ejemplo. Ahora, lo que está claro que no tiene ninguna salida es un portafolio totalmente desmembrado de componentes sin nada que ver entre sí.
- 3) Hay que tener muy claras las posibilidades de inversión. Una empresa como Infonomía, por definición, está obligada a desarrollar ideas y conceptos innovadores, como por ejemplo, el reNACER. Pero,

por nuestras dimensiones, hemos de ser extremadamente cautos con los números y no nos podemos permitir muchos márgenes de error. Tienes que establecer un modelo de seguimiento económico de tus actividades muy realista en sus previsiones y balances. La verdad es que no hemos dispuesto de un sistema así hasta hace muy poco y tampoco nos ha ido nada mal en los últimos tres años, en los que hemos conseguido resultados bastante equilibrados. Pero, ahora que lo estamos acabando de definir, ya estamos comprobando que va a ser uno de las herramientas que más nos van a ayudar a atrevernos a afrontar más y mejores proyectos con las mayores garantías de éxito. Se puede llegar a América sólo con tres carabelas y una brújula, pero, si quieres montar una línea trasatlántica regular, has de contar con un sistema de navegación contrastado y en el que confíes. Al igual que Colón, si se equivocan en la primera travesía, las empresas pequeñas no tienen muchas posibilidades de volver atrás y lo más probable es que se vengan a pique. Tienes que ir realizando correcciones de rumbo al instante. Si hay una empresa que navegue en tiempo real, es una empresa de servicios como la nuestra.

- 4) Como comentaba antes, hay que saber gestionar el talento y la autonomía de los profesionales, tanto internos como externos, con cuyos servicios cuentas para llevar a cabo tus proyectos. En muchas ocasiones, hay que tomar decisiones de una manera muy rápida y tienes que haber sabido potenciar su autonomía y su capacidad de asumir riesgos. En sociedades como la española, sigue habiendo demasiado miedo a esa capacidad de decisión. Pero en empresas pequeñas como Infonomía, eso acaba revirtiendo en una centralización que es una pérdida de tiempo y de flexibilidad, y que, a la larga, puede acabar ahogando a la compañía. Por lo tanto, hay que crear una cultura de autonomía y de confianza: cada división y cada empleado han de saber perfectamente cuáles son sus atribuciones y qué se espera de ellos, tanto para sacar proyectos en solitario como al trabajar en coordinación con las otras divisiones. Pero, sobre todo, no han de tener miedo a tomar decisiones y proponer iniciativas. De hecho, es una de las bases de la innovación.
- 5) Por último, hemos comprobado el enorme potencial de saber trabajar en red. Tal como comentaba en el primer punto, hemos podido acometer grandes proyectos de construcción de contenidos digitales y editoriales gracias a que hemos sabido articular una red de colaboradores y de proveedores en las diferentes etapas de cada proceso, asumiendo simplemente la dirección y coordina-

ción del proyecto. La moraleja es que una empresa pequeña puede tener limitaciones en cuanto a su capital humano, pero pueden ser fácilmente solucionables si sabe ponerse de acuerdo con otras pymes y con profesionales autónomos que le permitan desarrollar proyectos de más envergadura. Eso sí, para que este modelo simbiótico funcione, se requiere una cierta destreza en la gestión y una confianza en el *fair-play* de todas las partes implicadas.

Hay que reconocer que no siempre sale a la primera, pero la flexibilidad intrínseca de este modelo permite ir consolidando poco a poco una constelación de actores soberanos; un equipo bastante estable en un marco de relaciones muy bien definidas y aceptadas por todos los participantes, basadas en el respeto y la búsqueda de beneficios mutuos.

12. Los retos de futuro

Respecto a los retos de futuro, Alfons Cornella los resume en dos puntos:

- Desarrollar el potencial del negocio. Tenemos una marca reconocida, un sólido portafolio de productos y un *target* bien delimitado y en constante crecimiento que los demandan. Se trata de encontrar la fórmula que nos permita ir colocando de una manera más sistemática nuestros productos en el mercado, tal vez a través de la figura de un *business developer* que nos ayude a pulir nuestras joyas en bruto.
- El otro reto es la internacionalización. Creemos que una empresa como la nuestra puede tener un gran crecimiento en otras partes del mundo, sobre todo en Latinoamérica. Vamos a dedicar tiempo y dinero a llevarlo a cabo; mediante cursos y promociones, daremos a conocer nuestros proyectos y productos con el fin de conseguir posibles *partners* que nos ayuden con alianzas estratégicas a introducirnos en otros mercados. Es decir, que podamos syndicar contenidos, que nuestros productos digitales formen parte del website de una gran corporación, replicar nuestras aulas y eventos en otros países, etc. Porque, de todo lo anteriormente dicho, se desprende que la rentabilidad viene de poder consolidar la innovación mediante la escalabilidad.

Y ya lo estamos consiguiendo.



Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección

Edif. Colegio de Economistas de Cataluña
 Pl. Gal·la Placidia 32, 4ª planta – 08006 Barcelona
 Tel. 934 161 604 extensió 2019
 info@accid.org – www.accid.org