

# **Infonomia, l'editora sobre innovació degana d'aquest país**

EPI AMIGUET  
Col·laborador habitual d'Infonomia

## **Resum**

Infonomia va néixer com una simple iniciativa personal amb una missió social i Empresarial i avui està consolidada com la primera publicació sobre innovació a Espanya. Un nom prestigiós i reputat que comença un nou període amb àmplies perspectives de creixement i d'internacionalització.

En paraules del propi fundador i president Alfons Cornella: «ens definim com un espai límit, un lloc on la gent de negocis pugui tenir coneixement de les tendències. Això es fa compartint experiències i idees, a través d'una comunitat d'innovadors».

Per exemple, tenim més de 600 casos de companyies que innoven a Espanya. De les seves experiències (què fan, per què ho fan, com ho fan) recollim els punts dominants que plantegem en el nostre Web site, en la nostra revista (el seu títol és «si...»), o en els nostres esdeveniments. Així doncs, la gent que ve a qualsevol dels nostres «productes» té l'oportunitat de veure les noves tendències.

## **Paraules clau**

Comunitat, innovadors, innovació, establiment de xarxes, connexió, idees, Infonomia, the next, futur.

**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. Introducció**

El cas d'Infonomia és un model de com partint d'una modesta iniciativa personal en els seus orígens, gràcies al compromís amb un sentit de missió social i empresarial, aquesta empresa s'ha consolidat com l'editora sobre innovació degana del nostre país amb una imatge de marca de reconegut prestigi avalada per mitja dotzena de guardons del sector.

Una vocació que Infonomia ha sabut compaginar amb una ostentació de flexibilitat i una constant capacitat d'adaptació, tant per a superar les pitjors crisis conjunturals com per a respondre a la seva necessitat, inherent per definició, d'afrontar nous reptes. Un permanent procés de reinvençió com Ave Fénix, sense haver renunciat mai als seus principis de rigor i independència, que li permet ara, en la nova etapa que està planificant, plantejar-se ambiciosos i prometedores perspectives de creixement i, fins i tot, d'internacionalització d'algun dels seus productes estrella.

Però què és Infonomia exactament? Així la defineix el seu propi «*Founder and President*», Alfons Cornella, en una recent entrevista concedida a la prestigiosa publicació nord-americana *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.*

Aquest cas presenta l'interès afegit que, precisament cara a l'any 2007, Infonomia es troba en el punt d'inflexió del seu creixement, disposada a donar el seu gran salt endavant. Després d'una dècada de dura travessia pel desert, que ha aconseguit sobreviure a la burxada de la *bombolla digital* o la caiguda de les Torres Bessones, sempre fidel a la seva missió «d'apostolat» de la innovació en el nostre país, Infonomia ha acabat per consolidar la seva imatge de marca i estandarditzar un sòlid portafoli de productes, sollicitats tant per una cartera de clients estable, formada per administracions públiques i grans corporacions, com pels gairebé 13.000 membres de la seva comunitat d'innovadors.

Prova d'aquesta confiança en el seu futur i la seva aposta de creixement, el consell d'administració d'aquesta empresa barcelonina va realitzar, durant l'any 2006, una ampliació de capital per a professionalitzar la seva estructura amb una paulatina contractació de personal fins a la dotzena d'empleats fixos actuals.

Uns nous plantejaments estratègics que s'estan reflectint en una ràpida millora dels seus resultats. Durant l'any 2006 ja s'ha doblat la facturació de l'exercici anterior, amb un milió d'euros, i la previsió per a l'any 2007 és la que aquests nombres es puguin fàcilment, almenys, triplicar. L'ambició d'Infonomia no ha de trobar més limitacions ara i, si fa un parell d'anys ja va començar a traduir els seus principals textos a l'anglès i al xinès (el que va donar molt que parlar), en aquests moments contempla molt seriosament diversos projectes per a estendre el seu àmbit de difusió a altres àrees geogràfiques d'interès, com Iberoamèrica.

## 2. Els inicis

Com tot projecte personal, la història d'Infonomia discorre estretament lligada a la trajectòria vital del seu fundador. Físic de formació, Alfons Cornella inicia la seva singladura professional en plena ressaca de la Barcelona post Olímpica, en la qual aterra després de realitzar un postgrau en *Information Studies* en la Syracuse University de Nova York: «El que més em va sorprendre va ser el total desconeixement, aquí, de la revolució TIC que s'estava produint en Estats Units». En 1992, assumeix el càrrec de director del Centre d'Informació Empresarial d'una coneguda escola de negocis de la Ciutat Comtal, ESADE, i, poc després, comença a publicar les seves observacions en forma d'un butlletí a través d'Internet. Un senzill comentari setmanal sobre cap a on anaven les noves tecnologies i com aprofitar-les; un embrió de les actuals *Idea Força* que encara avui, més d'una dècada després, segueix publicant puntual cada dimarts, i gènesi fet i fet del que més endavant acabaria sent Infonomia.

El que comença com una *mail list* per a enviar una breu nota a la setmana a un reduït cercle d'amics i contactes, a poc a poc, es va ampliant per efecte d'un precoç màrqueting viral a Internet. La gent s'anava apuntant espontàniament en una llista de distribució creada ad hoc, i dos anys després, amb la suma de continguts d'altres col·laboradors, ja presenta l'aparència d'una revista digital sota el nom d'Extra!NET.

«En realitat, pel seu format, va anar una mica més semblant a un blog que es va avançar al seu temps. Però, l'èxit d'aquesta experiència de figurar entre els pioners a utilitzar un mitjà de comunicació digital i l'acceptació que vam tenir, em va dur a fundar finalment Infonomia, al febrer de l'any 2000», apunta Alfons Cornella. «Aprofitem el coneixement que teníem en la utilització estratègica d'una nova tecnologia, i una oportunitat: les milers de persones que ens seguien cada setmana».

«Caldria destacar que el nostre projecte inicial, com moltes altres iniciatives innovadores en la història, va ser possible gràcies a la utilització d'una infraestructura pública: la xarxa espanyola acadèmica RedIRIS, que ens permetia treballar sense cap cost. Una mica semblant al que va passar amb el mateix naixement d'Internet, que es tractava d'aprofitar la xarxa muntada per les forces armades nord-americanes per a l'extinta Guerra Freda», afegeix.

Alfons Cornella funda Infonomia amb mig milió de pessetes, el mínim capital exigint per la llei, i dos col·laboradors que l'ajuden a organitzar tots els continguts i la base de dades acumulats fins a llavors. Poc després, amb els diners aportats per dos inversors del socorregut grup de les denominades Tres F (Fouls, Friends and Family), fitxa a una tercera persona per a acabar de muntar el website.

Infonomia és la disciplina que s'ocupa de la gestió intel·ligent de la informació i aquest és el nom que escull Cornella per a batejar a la seva empresa: «encara que, al principi, no van ser pocs els mitjans de comunicació que ens citaven com a Infomania, pel que vaig arribar a plantejar-me canviar el nom», bromeja.

### 3. La punxada digital

No obstant això, l'encara *non nata* Infonomia s'ha d'enfrontar a la primera de les seves proves de foc. A mitjans de març de 2000, es produeix la històrica punxada de la *bombolla digital*. La caiguda en picat en el Nasdaq de les *puntocom* no pot ser pitjor auguri per a una empresa que basava les seves expectatives de negoci en l'eufòria de confiança i creixement que s'estava respirant en el sector en els últims cinc anys. I encara que Infonomia contava ja amb una base de més de 20.000 lectors, en la qual fonamentava gran part de la seva oportunitat de negoci, no havia tingut temps encara per a acabar de definir clarament el seu producte.

«La veritat és que després no m'ha preocupat tant –afirma Cornella-. La pròpia *Business Week* va ser fundada poques setmanes abans del *Crack del 29*. Però, en aquest moment, ja d'entrada, acabàvem de quedar-nos pràcticament sense el potencial model de negoci basat en els anunciants».

Amb tot, el projecte segueix endavant i la presentació oficial d'Infonomia es porta a terme al juny d'aquest mateix any a l'Ateneu del Poble Nou, un secular punt de trobada d'actes patronals i sindicals en el cor del barri que fóra motor de la Revolució Industrial de Catalunya: «vam voler simbolitzar així el relleu que empreses com la nostra anàvem a suposar en

el nou context de la Revolució Digital. I la veritat és que, al situar-nos al Poble Nou, també vam ser pioners, perquè és on ara s'està aixecant el 22@bcn, el Districte de la Innovació».

S'entaula, tot seguit, una nova ronda de converses amb potencials inversors amb la finalitat d'assolir els fons necessaris per a saber quins són les possibilitats i acabar de definir el producte que es vol oferir. A finals de juliol, s'arriba a un acord amb un inversor de capital risc vinculat a Bankinter i els seus fons «van arribar *in extremis* per a pagar les nòmines. Valgui dir que, des de llavors, mai hem tornat a retardar-nos ni un sol dia en una qüestió que per a nosaltres és sagrada».

#### **4. Definir el portafoli**

Partint que tots els membres d'Infonomia eren molt creatius i proactius, en aquella primera etapa, en el mes de setembre, es decideix fer «un Pla Estratègic Participatiu». Una iniciativa molt innovadora i carregada d'il·lusió, però que va resultar un fracàs. «El nostre aprenentatge, en aquest sentit, és que no es poden fer aquest tipus de plantejaments amb gent molt junior (la mitjana d'edat era entorn dels 26 anys) -assenyala Cornellà-, perquè es van elaborar productes molt sofisticats, sobretot a nivell tecnològic, però que el mercat no estava preparat encara per a assimilar. No obstant això, cal dir que no estàvem molt errats; totes les persones que han passat per Infonomia, excepte una, han acabat muntant la seva pròpia empresa, algunes fins i tot com *spin off*. I amb la majoria d'elles seguim mantenint fructíferes relacions comercials».

Es comença a concretar, llavors, un nou portafoli de productes millor definits (encara que amb desiguals resultats) fins que, a la primavera de 2001, es dissenya un nou model d'aula intensiva. Aquest model es basa en una jornada d'unes quatre hores de durada de mitjana en la qual periòdicament algun dels contactes d'Infonomia –cadascun expert en alguna disciplina determinada, com per exemple; arquitectura de la informació, e-Learning, o e-Commerce-, revela les seves experiències professionals amb un enfocament clarament pràctic. Una nova manera d'ensenyar i aprendre, a partir d'un estil directe, senzill i interactiu, que deixa enrere l'arquetip de la lliçó magistral academicista de tota la vida.

Aquestes aules tenen una excel·lent acollida com model de concentració del coneixement, de participació i networking, a un preu molt competitiu, i segueixen sent fins a la data un dels productes de major acceptació de la companyia barcelonina.

Un producte d'unes característiques tan estandarditzades en el portafoli d'Infonomia és l'excepció, perquè com explica el seu fundador: «La pròpia naturalesa del que venem –idees, coneixements, criteris– ens obliga a reinventar-nos cada any, i a més, tenim el problema afegit que els nostres productes de més èxit solen ser conceptes que altres agents del mercat s'apressen ràpidament a copiar-nos. Per a bé o per a malament, sempre ens trobem com els exploradors que van obrint senda en la jungla i mai poden tornar cap a enrere».

## 5. La piràmide de Maslow

A finals de l'any 2001, es llança un butlletí (el *Ke-KnowledgeEnergy*) en el qual ja s'han assentat les bases d'algunes de les principals seccions que encara avui es poden consultar en el website d'Infonomia: *Eines Força*, *Organitzacions Força*, *Idees Força* i *Persones Força*. Una espècie de revista digital setmanal, d'un interès inqüestionable per a qui volen estar al corrent de tot el relacionat amb la innovació a nivell global. D'aquesta manera, finalment, s'havia aconseguit consolidar un producte concret, ben definit, que poder oferir a possibles *partners*, clients i anunciants. I llavors, va arribar el 11-S.

Amb la caiguda de les Torres Bessones, el principal soci inversor d'Infonomia, que a més havia sol·licitat un apartat de formació en continguts digitals per als seus milers d'empleats, dissol aquest acord que anava a resoldre qualsevol problema de facturació durant mesos, i l'editora d'innovació es troba de nou davant la tessitura que el lema «Renovar-se o morir» es converteix en una qüestió que afrontar al peu de la lletra.

«Els nostres productes i plantejaments es basaven en un clima de creixement econòmic i confiança en el futur; veníem idees per a innovar i, de cop i volta, ens vam trobar que els nostres potencials clients passaven a interessar-se tan sols per conservar el que tenien», comenta Alfons Cornella. «Va ser una manera molt crua de comprovar a les nostres carns la vigència de la piràmide de Maslow; de comprendre que les empreses de serveis tan sofisticades com la nostra són les primeres a caure de l'alt d'aquesta piràmide (o d'unes torres bessones) quan la societat és sacsejada per un esdeveniment d'aquestes característiques i les empreses retornen a la base buscant els elements més primaris de seguretat i subsistència».

Va ser un dur aprenentatge que, des del 11-S, ha dut a Infonomia a plantejar-se sempre, a cadascun dels seus productes estratègics, com convertir-se en un aliat de les empreses i els innovadors, en general, del que no es pugui prescindir. És a dir, vendre un *know-how* d'un valor afegit essencial per a innovar.

Però, mentrestant, calia sobreviure: «Així que vam restringir els continguts de la nostra web a subscriptors de pagament i ens vam haver de bolcar a la consultoria, que era el que teníem més a mà; o sigui, ajudar a les empreses a desenvolupar el seu portal de l'empleat, la implementació de les TIC o la seva estructura de la informació. Es va tractar d'una solució d'emergència; rebregar les eines que guardàvem en el magatzem per al nostre consum intern. Com l'escuderia de Fórmula 1 que ha de fer bicicletes per a subsistir. Però van ser aquestes bicicletes les que ens van permetre resistir per a tornar a córrer en els circuits».

## 6. Resistir és vencer

En efecte, Infonomia va sobreviure a aquest dur hivern. I una de les claus va ser concentrar-se a perfeccionar les seves aules. Infonomia va descobrir que, amb el seu rigor i l'honestedat dels seus plantejaments (mai va voler comercialitzar la seva base de dades, per exemple, malgrat temptadors ofertes rebudes), havia aconseguit fidelitzar a un col·lectiu d'usuaris *–ments inquietes*, segons el terme encunyat per Cornella- que necessitaven ser constantment alimentats amb idees, novetats i experiències que s'estiguessin produint a nivell global en els camps de la innovació sociocultural, tecnològica i empresarial. I els actes presencials eren una eina ideal, complementària als continguts digitals d'Infonomia, i un estímul més per a la consolidació de la xarxa d'innovadors que es volia potenciar. Aquestes *ments inquietes* necessitaven també socialitzar els seus anhels i inquietuds, i paradoxalment gens més efectiu, de vegades, que un *coffee to coffee* per a iniciar o consolidar una fructífera col·laboració que després es pot mantenir durant anys de manera telemàtica.

D'aquesta manera, es van començar a organitzar actes com el NEXT. Un esdeveniment anual que una selecció de primeres espases, cadascun en una determinada disciplina, avancen les principals novetats que, segons la seva acreditada opinió, es van a produir en els seus respectius camps a nivell global durant l'any següent.

El model més recent d'aquest tipus d'esdeveniments pels quals ha apostat Infonomia es diu reNÉIXER. Celebrat en la seva segona edició al juliol de 2006, va congrega durant dos dies a més de 150 representants de molt diferents sectors en el balneari Ra del Vendrell. «Una ocasió única –com resava la convocatòria- per a escoltar, aprendre, descobrir, i connectar, dirigida a professionals de l'empresa, la ciència, i les arts amb un factor comú: la curiositat per les idees i les coses, i la voluntat de transformar la sorpresa en nou valor econòmic. Un esdeveniment únic a Europa, que



uneix la força de la creativitat amb les emocions. Des de la convicció que cal un nou Renaixement en les organitzacions; cal atrevir-se a accelerar el futur, avui».

## 7. Una comunitat d'infonomistes

A mitjans de 2002, Infonomia ja s'havia consolidat com creadora de continguts sobre «les idees que s'haurien d'haver ocorregut a tu per a innovar a la teva empresa si no estiguessis molt ocupat amb el dia a dia», segons anunciava un dels seus eslògans. Però, sobretot, havia aconseguit fidelitzar ja una comunitat de més de 4.000 *infonomistes*: un *target* escollit i molt ben definit que resultava d'allò més atractiu per a diferents empreses del sector. I, en una espècie d'efecte dominó, a la petita empresa barcelonina li comencen a sortir nuvis, clients, i possibles *partners* de tot tipus.

«Recordo d'aquella època que, quan li estava parlant del potencial de la nostra xarxa d'*infonomistes* al directiu d'una coneguda editorial que ens hauria reportat un important creixement, m'assegurà: `Home, a mi aquests *ocells* m'interessen molt'. Tal vegada em vaig equivocar llavors, però crec que a la llarga el temps m'ha donat la raó. Li vaig contestar que no podia consentir que es catalogués així als membres d'una comunitat que, pel seu esperit i inquietuds, em mereixien un gran respecte. I no va haver acord», revela Cornella.

Finalment, una de les propostes més interessants que s'accepten és un conveni amb altra editorial, Gestió 2000 (més tard Grup Planeta), per a realitzar la col·lecció de «Llibres d'Infonomia» sobre les noves tendències del *management*. Un projecte que Infonomia podia realitzar com ningú més en el mercat espanyol en aquest moment, gràcies a la comunitat que havia sabut crear i a un sistema de producció entre actors sobirans, basat en la confiança mútua. «Constatem amb fets, amb excel·lents títols, que teníem el potencial de mobilitzar a tot un col·lectiu molt escollit, per a obtenir una destacada capacitat de creativitat i productivitat editorial».

Paral·lelament, a Infonomia s'adonen que té molt sentit començar a documentar casos d'empreses innovadores, tant per a construir una gran base de dades que complementi a la seva xarxa d'innovadors com per a l'estudi d'un model d'implementació de processos i consecució de productes d'èxit. Per a això, s'opta per l'elaboració d'un nou model de casos molt més senzill i directe en el seu estil i molt breu en la seva extensió –els batejats com «microcasos pràctics»- que, a diferència dels habituals casos de les escoles de negoci, fos suficient amb una mitjana de tres a cinc minuts de lectura per a extreure les principals conclusions de cadascun dels mateixos.

«Crec que parlar d'innovació és alguna cosa molt complexa, i fins i tot pot quedar en alguna cosa totalment abstracte si es teoritza a l'excés –comenta Alfons Cornella-. Saber aplicar la innovació, només es pot aprendre des de la casuística, i per això iniciem una col·lecció de *micro-casos pràctics* sobre les empreses i organitzacions que estaven innovant en el nostre país».

El primer, titulat «Dies de 25 hores», ho edita en solitari Infonomia. Però la qualitat i oportunitat d'aquest producte fa que de seguida apostin per aquesta iniciativa institucions com el CIDEM; municipis i autonomies com Manresa, Sabadell o Extremadura, així com diferents entitats sectorials, com les centrals de compres; tots ells interessats a donar a conèixer com estan innovant les organitzacions més destacades del seu àmbit territorial o empresarial. Un producte que ha arribat a tenir tal acceptació que moltes ciutats, que no compten ja amb el seu llibre de casos sobre organitzacions i empreses innovadores, desitgen publicar-lo com més aviat i és un motiu de rivalitat més entre algunes d'elles.

A l'actualitat, Infonomia ja té registrades més de 600 d'aquestes empreses i organitzacions innovadores de tot el país. Un coneixement que va ser clau, per exemple, perquè Alfons Cornella concebés la idea original del programa televisiu «*Made in Catalunya*».

## 8. Comprendre el mercat

El president d'Infonomia resumeix així l'experiència de la primera etapa del seu projecte empresarial: «el nostre aprenentatge en aquesta fase inicial, que podríem denominar d'estructuració de productes, és que tota nova empresa d'elaboració de serveis sofisticats, com la nostra, requereix un temps més o menys llarg d'assentament per a comprendre exactament què és el que està disposat a comprar el mercat. A diferència d'una empresa de productes, com llums o iogurts, que tenen clarament definits uns processos de producció i el mercat els ratifica ràpidament l'acceptació o no dels mateixos, per a una empresa de serveis del coneixement aconseguir sintonitzar amb les necessitats de la seva *target* i encertar amb les seves necessitats -i, clar, que les entenguin com tals i estigui disposat a pagar per elles- és un període molt més llarg. La seva capacitat per a sobreviure durant el mateix sense perdre credibilitat serà una de les principals claus del seu èxit futur».

Com apunta el fundador d'Infonomia: un servei és un canvi d'estat en un client en el qual ell mateix ha col·laborat. És un nou estat co-creat. I per tant, és el client i les seves circumstàncies les quals van ajudant a definir

en un procés, de vegades, de pur i múltiple assaig-error, què és el que vol aquest client.

«A Infonomia ens va costar cinc anys comprendre que el que volien els nostres usuaris era sobretot que els mantinguéssim informats sobre idees i projectes innovadors a nivell global i que fóssim un punt de trobada amb altres *ments inquietes* com ells amb les quals poguessin interrelacionar-se de manera enriquidora i productiva. Comencem intentat vendre productes concrets, i al final, cada vegada més, estem venent la pertinença a una comunitat. És a dir, la co-construcció d'un projecte col·lectiu i d'una cultura de la innovació, com la qual es respira en el reNÉIXER», assevera.

## 9. Capital risc

Aquest període de rodatge fins a encaixar plenament en el seu nínxol de mercat ha donat a Infonomia altre dels seus grans aprenentatges: sobreviure sense grans inversions de capital risc. Des de la seva creació, aquesta companyia ha aspirat sempre a comptar amb més capital per a poder crear més productes i serveis que el mercat pogués necessitar. I com no, a major escala. La raó principal és que el seu petit volum feia molt poc atractiu als ulls de les grans corporacions i institucions els projectes que podia oferir-los. No era un model de ràpid i gran creixement tipus *Terra*, sinó un model basat en la qualitat de la relació amb els membres de la seva comunitat.

Tot i comptar actualment a la seva comunitat amb gairebé 13.000 usuaris registrats, aquesta petita companyia barcelonina mai ha invertit ni un sol euro en publicitat, per exemple. Cal destacar, d'altra banda, que Infonomia compta en el seu haver amb mitja dotzena de guardons a la seva trajectòria, l'últim d'ells atorgat per la CECOT l'any 2005, per la seva contribució com mitjà de comunicació «al desenvolupament empresarial».

No obstant això, tot aquest creixement qualitatiu i tan paulatí feia que, tant des del balanç com des del compte de resultats, Infonomia no resultés un mos suculent per als inversors de capital risc. Alguna cosa que, segons afirma el seu president, pot canviar ràpidament en el futur, perquè després d'analitzar la facturació de l'any 2006: «creiem que podem triplicar fàcilment els nostres resultats ja en el pròxim exercici, gràcies a que per fi podem rendibilitzar amb productes i serveis concrets els coneixements adquirits al llarg d'aquests anys, que som la marca de referència del sector, i que comptem amb una escollida comunitat d'usuaris en constant creixement que ens protegeix.»

D'altra banda, en la seva relació amb el capital risc, el president d'Infonomia es lamenta que la seva empresa mai s'ha pogut beneficiar del con-

tacte amb un inversor que aportés el valor afegit d'un capital relacional i la seva experiència de *management*.

De fet, a mitjans de l'any 2004, el soci de capital risc d'Infonomia va decidir desinvertir per raons estratègiques. «Va ser una decisió que obeïa a raons estratègiques internes d'ells, ja que van voler reconvertir les petites participacions que tenien en més d'una vintena de companyies per a concentrar-les en només tres grans inversions, -desgrana Cornella-. No obstant això, en aquells moments, Infonomia ja havia aconseguit remuntar les crisis conjunturals del sector i no anàvem gens malament, com ho demostra el fet que els socis inversors inicials no van dubtar ni un instant a comprar aquestes accions».

## 10. Ampliació de capital

L'any 2006 resulta un període clau per a Infonomia. El consell d'administració decideix donar entrada a nous socis amb la finalitat de portar a terme l'ampliació de capital necessària per a reestructurar i professionalitzar la plantilla. Sis anys després de la seva fundació, per fi s'havia aconseguit afermar Infonomia com a imatge de marca, s'havia fidelitzat un *target*, i s'havien identificat els productes i serveis que el mercat demanava; ara havia arribat el moment de *tayloritzar* alguns processos mitjançant el know-how encunyat. I per a això era necessari créixer un mica més en estructura.

S'inicien una sèrie de fitxatges, que culminen amb la contractació de nou director general de Infonomia amb una gran experiència en el sector. Com nou nombre dos de l'empresa, tindrà com missió carregar sobre les seves esquenes la gestió del dia de la companyia perquè Alfons Cornella pugui concentrar-se a impartir conferències, per a les quals és requerit a Espanya i Iberoamèrica, i sobretot en la concepció i lideratge de nous projectes i idees innovadores.

«Un dinàmic tàndem entre el pragmatisme de la gestió i la creativitat necessària per a innovar que, com moltes vegades he reflectit en els meus articles, considero imprescindible perquè una empresa pugui desenvolupar de debò la innovació, més enllà de les declaracions de bones intencions», apunta Cornella.

És així com, cara al 2007, Infonomia es presenta totalment renovada com una editora d'innovació que, a través de l'edició de la seva revista «if...», llibres, continguts digitals, vídeos, captures de coneixement amb muntatges audiovisuals, tallers *in house*, aules i l'organització d'esdeveniments similars, és capaç d'identificar les principals novetats a nivell global

entorn a la innovació i focalitzar-les en oportunitats de negoci per a les empreses, i d'evident millora i progrés per a la resta d'organitzacions i institucions.

A més, aquesta petita empresa barcelonina compta ara amb un mercat potencial que ha demostrat que està interessat en tot el que ha d'oferir. Un *target* disposat a adquirir els seus productes per separat o en el seu conjunt: des del consistori que simplement encarrega un llibre de casos territorials al directiu d'una empresa que segueix regularment els continguts del web-site d'Infonomia, està subscript a la seva comunitat d'innovadors, compra els seus llibres, i assisteix a les aules de formació i als esdeveniments que aquesta organitza, com el reNÉIXER.

Segons afirma el president d'Infonomia: «Ara mateix la nostra marca ja gaudeix d'un reconegut prestigi, però el nostre objectiu a mitjà-llarg termini és que acabi sent el referent indiscutible en el nostre país quan es parli d'innovació; tant de la directament aplicable a l'empresa o a les organitzacions i administracions, com també, des d'un punt de vista multidisciplinar, a molts altres àmbits de la creació de noves idees i tendències».

## 11. Conclusions: una dècada d'aprenentatges

Alfons Cornella resumeix en cinc punts els aprenentatges acumulats des que fa més d'una dècada comencés a desenvolupar projectes i continguts per al sector:

- 1) La necessitat de trobar un equilibri entre el *sènior* i el *junior*. Cadascun d'aquests perfils aporta uns actius tan diferents entre sí com necessaris resulten ambdós per a que broti i arrelhi la innovació a una organització. La política de l'empresa ha de ser saber combinar-los per a obtenir l'experiència i les dreceres que els primers dominen i que tants anys pot costar als segons obtenir; i que els *junior* contagiïn als *sèniors* de la seva motivació i capacitat de treball.

D'altra banda, en sectors com el de les noves tecnologies, la capacitat d'improvisació i la il·lusió per a muntar una «lampisteria» tecnològica que salvi una situació en un moment donat, resulta essencial. Aquesta capacitat de lliurament i creativitat dels *juniors* és la qual ha permès a Infonomia, en determinades circumstàncies, poder realitzar projectes molt complexos que haurien costat el doble en costos i temps a una empresa convencional. També cal dir que és un model que no hem pogut consolidar fins fa molt poc. És

un model que va més enllà d'un sou o una retribució i que fa que es converteixi en una cosa de tots. Però, evidentment, requereix una estructuració de la política de recursos humans que impliqui una distribució salarial a força de variables, que incentivi també així el sentit de pertinença, de *empowerment*, amb la companyia.

En una empresa, de les característiques i dimensions similars a Infonomia, resulta fonamental la motivació i que els seus empleats, que realment la treuen endavant en el dia a dia, sentin que estan construint el seu futur. És a dir, cal tenir un model de recursos humans que defineixi clarament el reconeixement i de projecció de les carreres professionals. Una cosa que, almenys en un plànol teòric, cuiden bastant les millors corporacions amb les seves polítiques de promocions internes i que, de vegades, es descarta molt en les petites empreses com la nostra.

Precisament, un dels nostres reptes actuals a nivell intern és acabar de definir un sistema que afavoreixi aquest sentiment de participació a la companyia ja que un dels grans actius d'Infonomia ha residit a la seva xarxa de col·laboradors *free-lance* i altres micro-empreses que han sorgit de la mateixa. Una xarxa que ens ha permès realitzar projectes molt ambiciosos sense comptar amb una gran estructura i que anem a seguir ampliant per a créixer encara més en el futur.

- 2) La necessitat d'estructurar bé un portafoli de productes que el mercat pugui entendre. Projectes pels quals hem apostat s'han acabat complint, però no necessàriament en el termini que havíem previst. És a dir, hem de reconèixer que, en masses ocasions, hem elaborat productes per als quals el mercat no estava preparat encara. I per a les petites empreses de serveis com la nostra, focalitzar el portafoli de productes ràpidament és fonamental, perquè no comptem amb més marge de maniobra ni reserves per a equivocar-nos. Però no estic molt d'acord amb allò que una empresa petita només pot sobreviure especialitzant-se en un únic producte. En el nostre cas, és precisament la sinèrgia de productes el que ens diferencia i ens fa atractius: el fet que rebis una revista, puguis consultar una web i acudir a un aula, per exemple. Ara, el que està clar que no té cap sortida és un portafoli totalment desmembrat de components sense gens que veure entre si.
- 3) Cal tenir molt clares les possibilitats d'inversió. Una empresa com Infonomia, per definició, està obligada a desenvolupar idees i conceptes innovadors, com per exemple, el reNÉIXER. Però, per les nostres dimensions, hem de ser extremadament cauts amb els

nombres i no ens podem permetre molts marges d'error. Has d'establir un model de seguiment econòmic de les teves activitats molt realista en les seves previsions i balanços. La veritat és que no hem disposat d'un sistema així fins a fa molt poc i tampoc ens ha anat gens malament en els últims tres anys, en els quals hem aconseguit resultats bastant equilibrats. Però, ara que ho estem acabant de definir, ja estem comprovant que va a ser una de les eines que més ens van a ajudar a atrevir-nos a afrontar més i millors projectes amb les majors garanties d'èxit. Es pot arribar a Amèrica només amb tres caravel·les i una brúixola, però, si vols muntar una línia transatlàntica regular, has de comptar amb un sistema de navegació contrastat i en el qual confiïs. Igual que Colón, si s'equivoquen en la primera travessia, les empreses petites no tenen moltes possibilitats de tornar enrere i el més probable és que es vinguin en orris. Has d'anar realitzant correccions de rumb a l'instant. Si hi ha una empresa que navegui en temps real, és una empresa de serveis com la nostra.

- 4) Com comentava abans, cal saber gestionar el talent i l'autonomia dels professionals, tant interns com externs, amb els serveis dels quals comptes per a portar a terme els teus projectes. En moltes ocasions, cal prendre decisions d'una manera molt ràpida i has d'haver sabut potenciar la seva autonomia i la seva capacitat d'assumir riscos. En societats com l'espanyola, segueix havent massa por a aquesta capacitat de decisió. Però en empreses petites com Infonomia, això acaba revertint en una centralització que és una pèrdua de temps i de flexibilitat, i que, a la llarga, pot acabar ofegant a la companyia.

Per tant, cal crear una cultura d'autonomia i de confiança: cada divisió i cada empleat han de saber perfectament quins són les seves atribucions i quines s'espera d'ells, tant per a treure projectes en solitari com al treballar en coordinació amb les altres divisions. Però, sobretot, no han de tenir por a prendre decisions i proposar iniciatives. De fet, és una de la bases de la innovació.

- 5) Finalment, hem comprovat l'enorme potencial de saber treballar en xarxa. Tal com comentava en el primer punt, hem pogut escometre grans projectes de construcció de continguts digitals i editorials gràcies a que hem sabut articular una xarxa de col·laboradors i de proveïdors en les diferents etapes de cada procés, assumint simplement la direcció i coordinació del projecte. La moralitat és que una empresa petita pot tenir limitacions quant al seu capital humà, però poden ser fàcilment solventables si sap posar-se d'acord amb

altres pimes i amb professionals autònoms que li permetin desenvolupar projectes de més envergadura. Això sí, perquè aquest model simbiòtic funcioni, es requereix una certa destresa en la gestió i una confiança en el *fair-play* de totes les parts implicades.

Cal reconèixer que no sempre surt a la primera, però la flexibilitat intrínseca d'aquest model permet anar consolidant a poc a poc una constel·lació d'actors sobirans; un equip bastant estable en un marc de relacions molt ben definides i acceptades per tots els participants, basades en el respecte i la recerca de beneficis mutus.

## 12. Els reptes de futur

Respecte als reptes de futur, Alfons Cornella els resumeix en dos punts:

- Desenvolupar el potencial del negoci. Tenim una marca reconeguda, un sòlid portafoli de productes i un target ben delimitat i en constant creixement que els demanden. Es tracta de trobar la fórmula que ens permeti anar col·locant d'una manera més sistemàtica els nostres productes en el mercat, tal vegada a través de la figura d'un *business developer* que ens ajudi a polir les nostres joies brutes.
- L'altre repte és la internacionalització. Creiem que una empresa com la nostra pot tenir un gran creixement en altres parts del món, sobretot a Llatinoamèrica. Anem a dedicar temps i diners a portar-lo a terme; mitjançant cursos i promocions, donarem a conèixer els nostres projectes i productes amb la finalitat d'aconseguir possibles *partners* que ens ajudin amb aliances estratègiques a introduir-nos en altres mercats. És a dir, que puguem syndicar continguts, que els nostres productes digitals formin part del website d'una gran corporació, replicar les nostres aules i esdeveniments en altres països, etc. Perquè, de tot l'anteriorment dit, es desprèn que la rendibilitat ve de poder consolidar la innovació mitjançant la escalabilitat.

I ja ho estem aconseguint.



**Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció**  
Edif. Col·legi d'Economistes de Catalunya  
PL- Gal·la Plàcida 32, 4ª planta - 08006 Barcelona  
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019  
info@accid.org - www.accid.org - @Associacio ACCID