

El poder de lo simple: 20 principios (sencillos pero eficaces) para la Gestión de la I +D+i en la Pyme

Amalio A. Rey
eMOTools SL
arey@emotools.com

En esta ponencia se resumen un conjunto de principios que, a pesar de su sencillez (o gracias a ella), tienen un eficacia contrastada en la gestión de las Pymes innovadoras.

EL PODER DE LO SIMPLE

El título de esta ponencia se inspira en el conocido libro de Jack Trout y Steve Rivkin, "El Poder de lo Simple" (Mc Graw Hill), pero su contenido reúne básicamente la experiencia de **eMOTools SL** en el ámbito de la consultoría en gestión de la I+D+i.

En esta ponencia rescatamos también otros textos menos ortodoxos pero muy ingeniosos para explicar con pocas palabras lo que deben y no deben hacer las empresas en este ámbito, como "La Ley de Murphy", de Arthur Bloch, o el "Principio de Dilbert", de Scott Adams, entre otros.

Como alguien ha dicho con certeza, *los consultores lo que hacen es manejar bien la linterna*, y eso es lo que intentaremos hacer en esta ponencia: enfocar la luz hacia unos cuantos principios de gestión que funcionan de maravilla en la gestión de las empresas innovadoras.

Como además somos fieles defensores del principio de "*menos es mas*", intentaremos resumir de un modo simple y claro estos 20 principios que sirven de título de esta ponencia.

¿DE QUÉ INNOVACIÓN HABLAMOS?

Al contrario de lo que muchos creen, **"innovación" no es "creatividad"**. **La creatividad es IMAGINAR cosas nuevas; la innovación es HACER cosas nuevas.**

En realidad hablamos de la explotación con éxito de nuevas ideas, propiciando que estas ideas se transformen en algo vendido o usado. Vale decir, convertir ideas en productos o servicios nuevos o mejorados, que el mercado (la sociedad) valore positivamente.

Por otra parte, en esta exposición caben todos los tipos de innovación. No nos referimos aquí solo a la "innovación absoluta", es decir, la que es totalmente nueva para el mercado, sino también a la "relativa", que implica la creación o mejora de productos o procesos respecto de lo que posee la empresa, aunque estas mejoras ya existan en el mercado.

Por otra parte, nos negamos a usar como referencia en esta ponencia a empresas como Coca Cola, General Motors y otras que poco tienen que ver con la realidad de la Pyme andaluza. Dicho en pocas palabras, aquí vamos a hablar de "innovación de guerrilla... para Pymes".

20 PRINCIPIOS QUE FUNCIONAN...

A continuación enumeramos los principios que vamos a comentar en esta ponencia:

1. La innovación es arriesgada, pero no innovar es aún más arriesgado. Si no innovas, "te" innovan.
2. Pretender innovar sin esfuerzo es una estupidez. Ni lo intentes.
3. Planificación vs. intuición e improvisación. Sin planificación, lo urgente se confunde con lo importante.
4. Estrategia, costes de oportunidad y Ley de Pareto. Definir una estrategia significa renunciar a cosas, saber a qué decir que no.
5. Todos los problemas del marketing se reducen a tres tipos: de contenidos, de target y de comunicación.
6. Marketing proactivo vs. Marketing reactivo. Marketing de *ráfagas* vs. Marketing de *francotirador*.
7. Si no eres (verdaderamente) diferente en algo, solo te queda ser el más barato.
8. Si añades costes que no puedes transformar en valor para el cliente, tendrás *productos difíciles de vender*.
9. Aprovechate de TODO lo que hay. Busca alianzas con proveedores de recursos complementarios.
10. Atraer a los clientes no es más que la mitad del trabajo. La otra mitad es retenerlos y, sobre todo, ¡¡¡asombrarlos!!!.
11. Eficiencia vs. Flexibilidad: Sigue un "enfoque de catálogo" en la gestión de tu cartera de nuevos productos y servicios.
12. Convierte tus "dispositivos tecnológicos" en "productos completos".
13. Las personas, tus trabajadores... son (con diferencia) lo más importante (pero DE VERDAD).
14. Creatividad y rentabilidad no necesariamente se llevan bien.
15. Ofrece "empleabilidad" en lugar de "seguridad de empleo".
16. En la Vigilancia Tecnológica, no es el *radar* lo que marca la diferencia, sino tu capacidad de codificarlo.
17. No te empeñes en acumular know-HOW de todo tipo. Dedicar más tiempo a desarrollar know-WHO.
18. La imitación creativa es una forma (legítima y rentable) de innovación.
19. ¿Quién ha dicho que lo que saben tus empleados es (necesariamente) "capital intelectual de la empresa"?
20. La principal fuente de innovación en las empresas son las TIC: Si tienes que empezar por algo, empieza por ahí.

A continuación vamos a comentar cada uno de estos principios siguiendo un formato de comunicación breve y directo, basado en guiones o "bullets", que contribuyan a lograr la economía del lenguaje que practicamos en eMOTools.

P1- La innovación es arriesgada, pero no innovar es aún más arriesgado

- ☞ Si no innovas, "te" innovan. Espabílate, intenta ser el "cambiador" (innovador) en lugar del "cambiado" (innovado).
- ☞ Los que innovan sufren más a corto plazo, pero a la larga, son los que menos sufren: *"Los caminos más difíciles conducen casi siempre a las soluciones que hacen la vida más fácil"*.
- ☞ No es posible mantenerse al margen de la innovación: "Cada empresa, sea grande o pequeña, participa en el cambio tecnológico como ORIGINARIA, USUARIA... o VÍCTIMA de la innovación" (W.Howard & B.R.Guile)

P2- Pretender innovar sin esfuerzo es una estupidez. Ni lo intentes

- ☞ Desmitifiquemos un poco. Innovar (de verdad) obliga a salirte de tu zona de comodidad. No innovamos (casi nunca) por placer. Solo se innova por necesidad, porque no queda más remedio. Ser "innovador" parece glamoroso (una vez que lo consigues), pero el proceso es agotador, y es bueno que lo sepas para que estés preparado antes de intentarlo.
- ☞ (De lo anterior se deduce que) la innovación no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar determinados objetivos. Esto se olvida a menudo, y termina pagándose caro. Parafraseando a la Ley de Gordon: *"Si una innovación no merece la pena, tampoco merece la pena hacerla bien"*.
- ☞ En cualquier caso, no olvides que en cuestiones de innovación: *"las cosas empeoran antes de mejorar"* (Ley de Murphy). Por eso, no te asustes, es cuestión de ser perseverante.
- ☞ No esperes a estar "motivado" para innovar. Empieza haciendo cosas. Al revés de lo que muchos piensan: *primero es la acción y después la motivación*.
- ☞ Los innovadores se notan por el lenguaje. No les gusta la palabra "imposible". Para ellos está claro que *"Difícil no significa imposible"*

P3- Planificación vs. Intuición e improvisación. Sin planificación, lo urgente se confunde con lo importante.

- ☞ Nadie puede dudar que la intuición, e incluso la improvisación, son buenas compañeras del éxito empresarial, pero se necesitan también dosis constantes de previsión y gestión profesional. A más complejidad en los procesos e intensidad de la competencia, más necesaria es una adecuada planificación.
- ☞ Es bien conocido que "la innovación tiene un 10% de inspiración, y un 90% de esfuerzo (PERO éste último bien organizado y gestionado)"
- ☞ Las Pymes deben tener una ESTRATEGIA para gestionar la innovación y su crecimiento. Pero ¿Qué es "ESTRATEGIA"? El concepto entraña tres dimensiones: 1) VISIÓN A LARGO PLAZO: Mirar más allá del día a día,

del corto plazo, 2) RIVALIDAD: Interactividad, enfoque competitivo, pensar que todo lo que hacemos tiene una respuesta por la competencia, 3) RECURSOS ESCASOS: Necesidad de concentrar los recursos en determinadas líneas. Los recursos no alcanzan para todo.

P4- Estrategia, costes de oportunidad y Ley de Pareto. Definir una estrategia significa renunciar a cosas, saber a qué decir que no.

- ✍ Las Pymes no pueden ser excelentes en todas las tecnologías, servicios y productos, por eso tienen que definir prioridades y concentrarse en ellas.
- ✍ La "estrategia" significa, ante todo, el claro propósito de RENUNCIAR a cosas. No olvides que si los recursos fueran infinitos, no haría falta una estrategia. La verdadera razón de una estrategia es la focalización, la necesidad de optar por una o más opciones a costa de otras.
- ✍ Lo que está detrás de esta idea es un concepto capital en economía, los llamados "costes de oportunidad". Si dedicas unos recursos a un área, estas dejando de destinarlos a otra y por tanto, estas renunciando a ciertos beneficios.
- ✍ Renunciar a cosas es tener la capacidad, y la valentía, de decir que "NO" a determinados negocios. Esta es la parte fea de la planificación estratégica, la parte que muchos directivos no se atreven a asumir y que los lleva al "café para todos", que es por definición la anti-estrategia porque significa improvisación y falta de liderazgo.
- ✍ La Ley de Pareto, o también conocida como la Ley 20/80 tiene muchas lecturas. Por ejemplo, "el 20% de los clientes justifica el 80% del volumen de ventas". ¿Has pensado dónde está ese 20% de tus problemas que provocan el 80% de tus dolores de cabeza como empresario? Centra tus prioridades estratégicas en ellos.

P5- Todos los problemas del marketing se reducen a tres tipos: de contenidos, de target y de comunicación

- ✍ ¡¡¡Simplifiquemos el marketing!!!: Todos los problemas de marketing en las empresas innovadoras se reducen a tres tipos:
 - **De contenido:** La oferta es intrínsecamente poco interesante. Aquí existe un problema de fondo: ¡¡es que el producto no sirve!!! (y éste es también un problema de marketing).
 - **De target:** El segundo problema es de elección de los targets. Una buena tecnología dirigida a interlocutores inadecuados será siempre un fracaso. Dicho más sencillo: no te empeñes en vender la mejor carne del mundo a un vegetariano porque no lo vas a conseguir.
 - **De Comunicación:** El tercer problema es de comunicación. El producto es bueno, y está dirigido a los clientes adecuados, pero su escaso éxito obedece a fallos de comunicación, a cómo se promociona.
- ✍ Hay que distinguir siempre entre estos tres tipos de problemas, cada uno de los cuales requiere una solución diferente.

P6- Marketing proactivo vs. Marketing reactivo. Marketing de ráfagas vs. Marketing de francotirador.

- ☞ La mayoría de las empresas tiene una cartera de clientes de la que se queja. Algunos directivos nos dicen: "a mi me gustaría tener otros tipos de clientes, que paguen más, que paguen mejor, que sepan lo que quieren, etc, etc." Pues bien... ¡¡¡salga a buscarlos, no se quede sentado ahí esperando... porque le seguirán viniendo los peores!!!
- ☞ Uno de los fallos más comunes en marketing es la falta de una adecuada segmentación del mercado-objetivo. La mayoría de los directivos de las Pymes no sabe contestar con claridad a la pregunta: ¿Quiénes son realmente tus clientes?
- ☞ Utilizando una simple analogía militar, lo que queremos decir es que una acción comercial "a ráfagas", sin orientación, ni objetivos, ni "dianas" previamente seleccionadas, será mucho menos efectiva que una "de francotirador", que identifique primero los blancos más factibles para conseguir los tipos de clientes que desea la empresa.

P7- Si no eres (verdaderamente) diferente en algo, solo te queda ser el más barato

- ☞ Según las propias palabras de Jack Trout: "Hay que proporcionar a los clientes una razón para que nos compren a nosotros, en lugar de a nuestros competidores. Si no existe esa razón, entonces hay que tener un precio muy, pero muy bueno".
- ☞ La Pyme debe desarrollar singularidades, ser distinta eligiendo deliberadamente un conjunto de servicios o prestaciones que signifiquen una combinación única para el mercado-objetivo.
- ☞ Más allá de las características de un producto, el potencial de diferenciación está limitado sólo por la imaginación del empresario. Sólo comprendiendo qué quieren los clientes, cómo eligen y cuáles son las motivaciones subyacentes en las decisiones de compra es posible identificar oportunidades para una diferenciación rentable.
- ☞ Una buena idea diferenciadora y simple, es lo que funciona... Demasiado a menudo, las empresas intentan impresionar a los clientes potenciales con un surtido deslumbrante de complejidad, en lugar de venderles unas pocas ideas sencillas que quieren comprar.

P8- Si añades costes que no se pueden transformar en valor para el cliente, tendrás productos difíciles de vender

- ☞ Algunas empresas tecnológicas ofrecen una calidad que es cara para los tipos de clientes a los que se dirigen, porque éstos no están preparados para valorarla en su justa dimensión. Esto plantea un conflicto bien conocido en la gestión de la llamada Cadena de Valor: Añadir costes a la Cadena que cuesta transformar después en valor para el cliente. Resultado final: productos difíciles de vender.

- ✍ Los conflictos de este tipo se suelen resolver básicamente por dos caminos: 1) Disminuyendo los costes que no generan valor para el cliente (insistimos: ¡¡¡para el cliente!!!... y no desde el punto de vista de la empresa), lo que siendo radicales significaría sustituir la tecnología empleada por otra más eficiente o barata, 2) Reorientando las ventas a otros segmentos de clientes que realmente perciban el valor asociado a esos costes.

P9- Aprovéchate de TODO lo que hay. Busca alianzas con proveedores de recursos complementarios

- ✍ APROVÉCHATE DE TODO LO QUE HAY (que no es poco...). Para eso tienes que estar informado y tener disposición a COMPARTIR RECURSOS. Es imprescindible conocer tu entorno, entenderlo muy bien e interactuar intensamente con los agentes.
- ✍ Siempre hay un potencial socio que puede tener un objetivo común y compartido. Tu trabajo consiste básicamente en *escudriñar* el entorno, buscando posibles SINERGIAS y "complementariedades" aún no explotadas.
- ✍ Dos requisitos son imprescindibles para que las alianzas funcionen: AFINIDAD y COMPLEMENTARIEDAD entre los socios.

P10- Atraer a los clientes no es más que la mitad del trabajo. La otra mitad es retenerlos y, sobre todo, ¡¡¡asombrarlos!!!.

- ✍ Los verdaderos beneficios muchas veces no se consiguen en la primera venta, sino en las posteriores, cuando se consigue una fidelidad, una lealtad por mucho tiempo.
- ✍ Lamentablemente, la mayoría de las empresas no tienen ni idea de lo que es superar la mera satisfacción, y muchas ni siquiera se preocupan de ello a pesar de que hay abundante estadística que evidencia las ventajas de retener a los clientes. Por ejemplo, se dice que por cada cliente contento, es posible atraer por lo menos a cuatro clientes más. Asimismo, que cuesta seis veces más vender algo a un cliente nuevo que vender lo mismo a un cliente antiguo. No lo olvides, tus clientes son tu mejor fuerza de ventas.
- ✍ ¿Qué puedes hacer por tus clientes que ellos nunca esperarían? ¿Cómo los puedes ASOMBRAR? Asombrar y deleitar a tus clientes = FIDELIZAR. El mejor modo es hacer bien lo que la competencia no hace o suele hacer mal. Donde falla la competencia comienza tu oportunidad.
- ✍ ¡¡¡No lo olvides, tus clientes son tu mejor fuerza de ventas!!!

P11- Eficiencia vs. Flexibilidad: Sigue un "enfoco de catálogo" en la gestión de tu cartera de nuevos productos y servicios

- ✍ ¿Sabes cuál es la contradicción fundamental del crecimiento en muchas Pymes innovadoras?: La que se produce entre: FLEXIBILIDAD (adaptación al cliente) vs. EFICIENCIA (reducción de costes).

- ✍ Destacar por la FLEXIBILIDAD para adaptarse a las demandas de los clientes es bueno... PERO los mayores márgenes de RENTABILIDAD se obtienen reproduciendo desarrollos ya hechos ("vender más de lo mismo")
- ✍ POR ESO: Una flexibilidad sin límites, demasiado generosa ("para cada cliente, un producto exclusivo") atenta contra la RENTABILIDAD a menos que la sepas cobrar.
- ✍ El reto del crecimiento de una PYME innovadora, que madura para convertirse en una gran empresa, es saber sustituir gradualmente la flexibilidad infinita para el cliente (personalización de servicios) por una flexibilidad condicionada por la rentabilidad, en definitiva, una flexibilidad modular.

P12- Convierte tus "dispositivos tecnológicos" en "productos completos"

- ✍ El concepto de "productos completos" (*whole products*) permite entender a los productos como algo más que un artilugio o dispositivo tecnológico. Este puede ser inferior técnicamente al de la competencia, pero el "producto completo" ser mucho mejor para el cliente.
- ✍ Dicho más claro, una desventaja tecnológica puede más que compensarse con una mejor distribución, servicio de post-venta o un conjunto de intangibles como reputación, confianza, etc.
- ✍ Debes identificar todas las necesidades que plantean tus clientes-objetivo para sacar el máximo provecho a tu producto y entonces, incorporar todas las soluciones al mismo.
- ✍ Las Pymes innovadoras no venden soluciones completas que garanticen el rendimiento prometido sino productos *verdes* que sólo en condiciones ideales funcionan como el cliente espera. Esta es precisamente la *ventana de oportunidad* que aprovechan las grandes compañías para apropiarse de las mayores rentas generadas por una innovación realizada por la Pyme.
- ✍ ¡Convierte tu "producto tecnológico" en un "producto completo" antes de sacarlo al mercado!

P13- Las personas, tus trabajadores... son (con diferencia) lo más importante (pero DE VERDAD)

- ✍ No lo olvides: La empresa no innova, innovan las personas. "Fideliza primero a tus empleados, sin ellos no fidelizarás a tus clientes".
- ✍ "*Empieza por mejorar lo básico: mira de forma honesta a tu plantilla*" (Jack Trout). La integridad, o la honradez, no pueden ser simplemente una "política de empresa". Una política de motivación y respeto al personal debe ser, ante todo, auténtica, coherente en todas sus dimensiones y sinceramente abrazada por los directivos que la impulsan.
- ✍ Al trabajador hay que respetarlo y motivarlo no para aumentar su productividad sino porque es la única forma humana de dirigir personas. El directivo debe motivar al personal sencillamente porque a él le

gustaría que como trabajador le trataran de ese modo. Cuando así se hace, así se nota.

- ✍ Por ejemplo, en e-Dreams han desaparecido las secretarías, también los despachos individualizados. Todos los empleados son co-propietarios de la empresa. El consejero-delegado viste vaqueros y envía faxes. No hay horarios, sólo importan los objetivos. Todo esto forma parte del "contrato psicológico" que fomenta la empresa con los empleados.

P14- Creatividad y rentabilidad no necesariamente se llevan bien

- ✍ Alguien ha dicho con razón que "la dinamita puede matar... pero también resuelve muchos problemas" (anónimo). También se podría decir: "La creatividad resuelve muchos problemas, pero (en exceso) también puede matar (a la empresa)".
- ✍ **El problema:** La I+D+i necesita de ciertas condiciones que fomenten el esfuerzo creativo, la imaginación y la inteligencia, pero al mismo tiempo, ser RENTABLE. **La respuesta:** Hay que "encauzar por canales ordenados" la creatividad de la empresa. La I+D+i como "sistema" necesita una SISTEMÁTICA efectiva para dar buenos resultados. **El desafío:** Introducir ORDEN, es decir, más GESTIÓN, sin matar la creatividad.
- ✍ No castigues el fallo honesto. Una fórmula muy sencilla... pero a menudo olvidada: "Los empleados deben percibir que los beneficios de la experimentación (innovación) exceden el coste; de otra forma no participarán en iniciativas creativas" (David Garvin)
- ✍ Según estudios realizados, los clientes son una de las principales fuentes de innovación para la empresa. Saber escuchar a los clientes y capturar de forma ordenada esta información es vital para diseñar nuevos productos o servicios, así como mejorar los existentes.
- ✍ En algunas empresas se ha legitimado una práctica llamada "Puenting" que consiste en reconocer el derecho de todo empleado a elevar sus inquietudes hasta el más alto nivel organizativo. ¿Consagrarías este "principio" en tu empresa?

P15- Ofrece "empleabilidad" en lugar de "seguridad de empleo"

- ✍ Como directivo no deberías prometer a un futuro empleado, por ejemplo, en la entrevista de selección, que le aseguras su puesto de trabajo por cierto número de años, porque eso te compromete moralmente a algo que una empresa que trabaja para un mercado incierto no puede asegurar.
- ✍ Si bien una empresa moderna no puede dar "seguridad de empleo", sí tiene la obligación moral de ofrecer una constante mejora de la "empleabilidad" a las personas que contrata.
- ✍ El término "empleabilidad" significa la capacidad del trabajador de conseguir un nuevo trabajo con igual o mejor calidad al salir al mercado laboral, en caso de perder su empleo.

✍ Si una empresa garantiza "empleabilidad" (por ejemplo, a través de puestos de trabajo creativos, que desarrollan a la persona, y una formación constante) el trabajador no tiene que preocuparse tanto porque se le ofrezca "seguridad de empleo" porque sabe que si tiene que irse, no le será tan difícil colocarse en otra empresa teniendo en cuenta lo que se ha valorizado en su puesto actual.

P16- En la Vigilancia Tecnológica, no es el "radar" lo que marca la diferencia, sino tu capacidad de codificarlo.

✍ Vigilancia Tecnológica: ¿Qué es? Reconocer los principales acontecimientos tecnológicos del entorno y sobre todo, de los competidores, con el fin de detectar a tiempo OPORTUNIDADES y AMENAZAS para la empresa.

✍ Dicho en términos más sencillos, consiste en un sistema preventivo de alerta oportuna que actúa como una especie de "radar" rastreando sistemáticamente el entorno, para detectar los cambios que son relevantes para la organización.

✍ La clave está en codificar bien el "radar" para evitar la "infoxicación". Y esto no es tan fácil como parece, sobre todo porque exige que la empresa tenga claras sus "prioridades informativas".

✍ La mayoría de las organizaciones vigilan el entorno utilizando alguna forma de vigilancia PERO... es el establecimiento de un sistema, de un método, que garantice un seguimiento sistemático y ordenado, lo que marca la diferencia

P17- No te empeñes en acumular know-HOW de todo tipo. Dedicar más tiempo a desarrollar know-WHO

✍ No te empeñes en saberlo todo por ti mismo. La clave está en saber, rápido y a un bajo coste, dónde y cómo encontrar el conocimiento que te hace falta.

✍ No te empeñes en acumular KNOW-HOW (Saber-qué) de todo tipo. Dedicar tiempo a desarrollar KNOW-WHO (Saber-quié): "No es más sabio aquel que sabe, sino aquel que sabe dónde está el saber" (Anónimo).

P18- La imitación creativa es una forma (legítima y rentable) de innovación

✍ Edison tenía razón. Decía que no pasa nada por tomar prestada una idea de otra persona: *"Haga de ello un hábito, estar al acecho de ideas novedosas e interesantes que otros han usado con éxito"*.

✍ La copia o imitación tiene una mala prensa inmerecida porque: 1) Al final, TODOS copian. El que es copiado hoy, copia mañana, 2) Si no fuera por la copia, ¿qué sería de los precios que pagan los consumidores? Es la copia la que obliga a innovar constantemente, y a bajar los precios, 3) ¿Qué sentido tiene no copiar lo que otros han

demostrado antes que funciona?, 4) (Casi) nadie copia las cosas tal como son. (Casi) nadie es tan poco original para no intentar mejorar algo.

P19- ¿Quién ha dicho que lo que saben tus empleados es (necesariamente) “capital intelectual de la empresa”?

- ~~✍~~ Un conocimiento tácito, que no se codifica, organiza y facilita su recuperación, sigue siendo (a todos los efectos prácticos) un capital INDIVIDUAL de su depositario, NO se ha transferido a la empresa, NO es realmente un “capital intelectual” de la EMPRESA....
- ~~✍~~ Es legítimo que la empresa se preocupe por exigir al personal la codificación de su know-how, incluso como parte de su contrato. En definitiva, la empresa le ofrece un trabajo y la posibilidad de enriquecer su conocimiento, el cual debería por lo menos compartirse.
- ~~✍~~ ¿Cómo codificar el conocimiento? Pues asegurándonos que el personal-clave traslade su know-how a manuales de procedimientos, instrucciones de procesos, algoritmos de decisión, bases de datos con sistemas de expertos, etc. A cualquier documentación que permita reproducir dicha tecnología en ausencia de esa persona.
- ~~✍~~ ¡“Documenta” lo que sabe tu personal!

P20- La principal fuente de innovación en las empresas son las TIC: Si tienes que empezar por algo, empieza por ahí

- ~~✍~~ Las “Tecnologías de la Información y las Comunicaciones” (TIC) constituyen hoy en día la principal fuente de innovación en cualquier empresa. Las oportunidades de aprovechar las TIC para mejorar los procesos de negocio son palpables y merecen una atención especial.
- ~~✍~~ Una idea para inspirarte: “Todo lo que pueda ser móvil o digital, lo será”. Piensa en ello y aplícalo a tu negocio.
- ~~✍~~ Digitaliza todo lo que puedas: “No compres 30 tomos de una enciclopedia, cómprate la clave de acceso” (David Casacuberta, profesor de la UAB)