

update

Reimaginar el Comercio



WE UPDATE YOU

Una síntesis ágil de las mejores ideas, experiencias, tecnologías y proyectos de negocio en el mundo, para entender lo que va a ocurrir en los próximos meses

Por Alfons Cornella y Antonella Broglia

Who is who?

Alfons Cornella

Fundador y presidente de Infonomía

Fundador y presidente de Infonomía, la red de innovadores de referencia en lengua española (más de 24.000 personas registradas y un millón de páginas vistas al mes). Ha publicado 17 libros sobre ciencia, tecnología e innovación, así como 1.000 artículos sobre cómo las tecnologías pueden transformar la empresa. Es consultor de grandes empresas del país. A través de sus conferencias y seminarios sobre innovación transmite personalmente sus ideas y experiencias sobre "cómo innovan los mejores" a unas 15.000 personas anualmente.

Autor de *Futuro Presente: 101 ideas fuerza para entender las próximas décadas*, y *La Alquimia de la Innovación*, en coautoría con Antonio Flores, acaba de publicar *Visionomics*, una reflexión texto-visual sobre la nueva dinámica de las organizaciones.



Antonella Broglia

Consultora de Infonomía

Nacida en Italia. Doctora en Derecho por la Universidad de Módena. Ha sido directora de Cuenta, de Servicio a Cliente y de Desarrollo de Negocio en la agencia de publicidad Benton & Bowles (que cambió sucesivamente su denominación por DMB&B y luego D'Arcy), donde llegó a ser directora mundial de Servicio a Cliente, desarrollando proyectos en Italia, Francia, España, Reino Unido, Irlanda, Turquía, Grecia, Finlandia, Portugal, Marruecos, Egipto, Brasil y Argentina.

Ha sido consejera delegada de la agencia Ogilvy & Mather en Roma y, de 1999 a 2006, ha sido consejera delegada y vicepresidenta de la agencia Saatchi & Saatchi España, así como miembro del board europeo.

Colabora con varias empresas españolas, estudiando el impacto de las nuevas tecnologías en la vida, en los negocios y en las marcas, y además escribe para varias publicaciones *on* y *offline* y es asesora de diferentes productos editoriales. Es miembro de Infonomía.

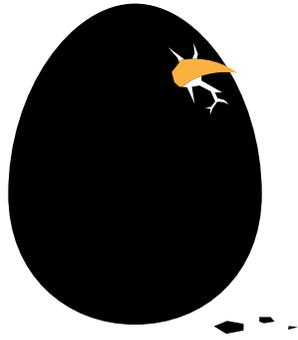




Reimaginar los modelos de negocio

Alfons Cornella

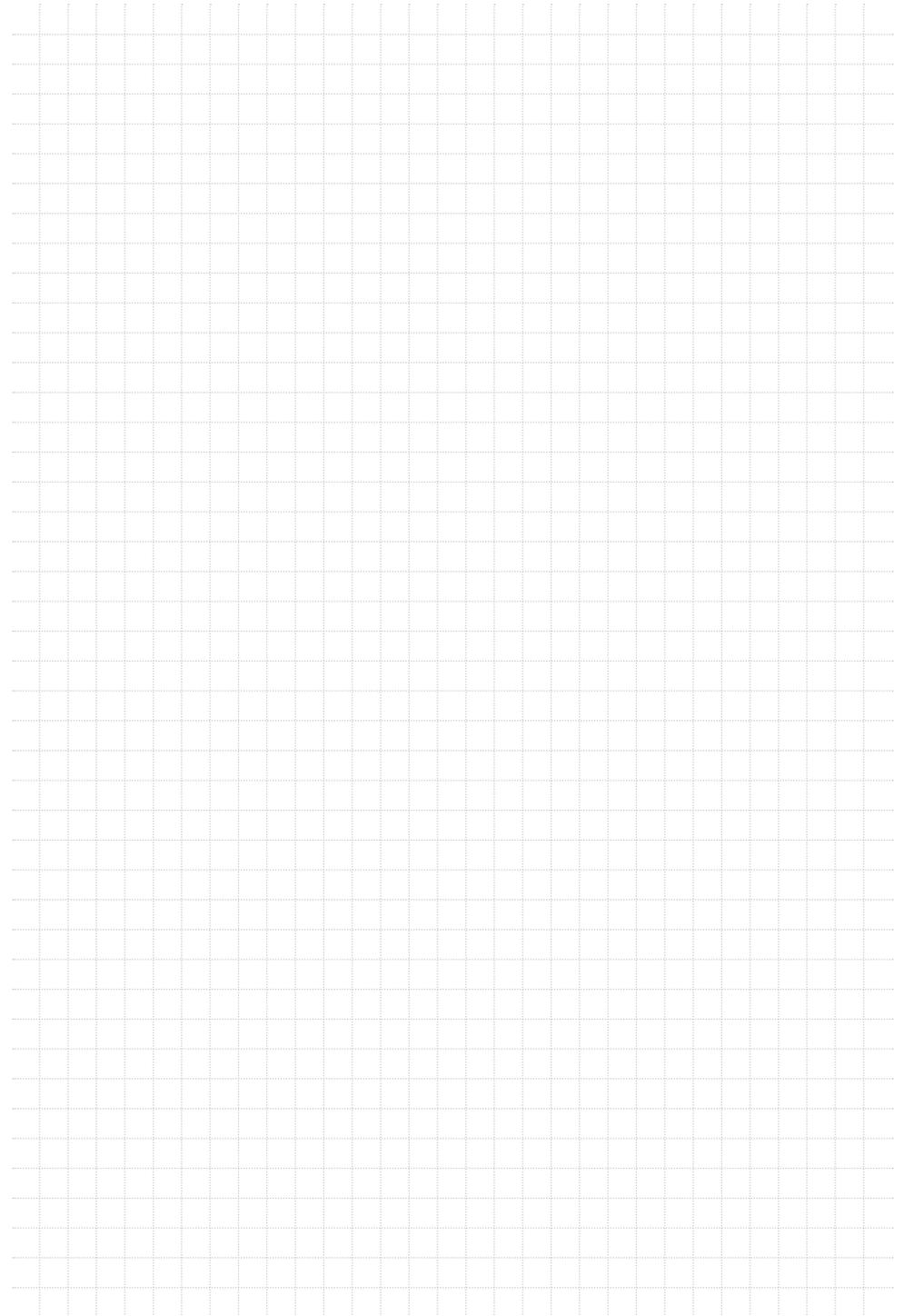
El segundo lugar de los premios McKinsey 2008 al mejor artículo sobre management publicado en la *Harvard Business Review* durante ese año ha sido para un artículo de Johnson, Christensen y Kagermann titulado *Reinventing your business model*. Los autores destacan el papel fundamental del cambio del modelo de negocio para sostener la viabilidad y rentabilidad de una empresa, frente al papel de la innovación de producto o servicio. En particular, el lanzamiento de un nuevo producto, o de una nueva categoría de producto, requiere frecuentemente de la definición de un nuevo modelo de negocio (de qué forma se generarán los ingresos). El modelo de negocio se reinventa comprendiendo en toda su profundidad cómo se puede aportar valor al cliente (resolverle un problema, por ejemplo) de una mejor forma, o de una forma que él perciba como mejor, de manera que, simultáneamente, se pueda hacer un beneficio sirviéndole de esa manera. De esa reflexión aparecen revoluciones como el iPod, en el que un producto (el lector) y el servicio (el acceso a música) quedan entrelazados de forma indisoluble. El modelo de negocio consiste, pues, de varias partes: propuesta de valor al cliente (qué le resuelves, a quién, y cómo se sintetiza esa propuesta de forma precisa y claramente comprensible), fórmula de beneficio (cómo se ganará dinero con ello, modelo de ingresos, estructura de costes, modelo de márgenes y rotación de recursos), recursos clave (los elementos fundamentales que crean valor), y procesos clave (que permitirán replicar el éxito y llevar la innovación a escala). ¿Cuándo es preciso un cambio de modelo? Según algunos inversores de capital riesgo, «históricamente, nos equivocamos cuando apoyamos sólo tecnología; tenemos éxito cuando apoyamos a empresas que tienen un nuevo modelo de negocio».



Dónde nacen las buenas ideas

Antonella Broglia

En el libro del semestre, *Where good ideas come from*, de Steven Johnson, publicado por Allen Lane, el autor se interroga sobre cuáles han sido los espacios y los sistemas que han hecho posible, a lo largo de la historia, la producción de innovación, y revela los diferentes mecanismos que parecen repetirse una y otra vez. Entre estos patrones, que nos interesa mucho examinar para poder reproducirlos en nuestras organizaciones, está sin duda el de la incubación: el supuesto momento del descubrimiento, el famoso *eureka*, no parece que exista, ya que las buenas ideas inicialmente sólo aparecen como una sombra y necesitan incubarse durante años o, a veces, décadas, antes de madurar y tener éxito. Johnson también evidencia la importancia de permitir que las ideas puedan chocar la una contra la otra, porque la generación de una gran idea es a menudo el producto de la colisión entre dos “medias” ideas. Y que el contexto ideal para que esto ocurra es un contexto “líquido” en el que, como en el agua, las ideas pueden fluir con toda libertad y casualidad. Por eso el autor sostiene que la protección de la propiedad intelectual no es generativa, que es mejor conectar que proteger, y que las mentes conectadas a otras mentes y a otras ideas, son las que más innovación producirán. En sus palabras, la suerte ayuda a la mente conectada. El libro se completa con historias magníficamente contadas de cómo estos y otros patrones se han manifestado a lo largo de la historia y de las invenciones más llamativas.

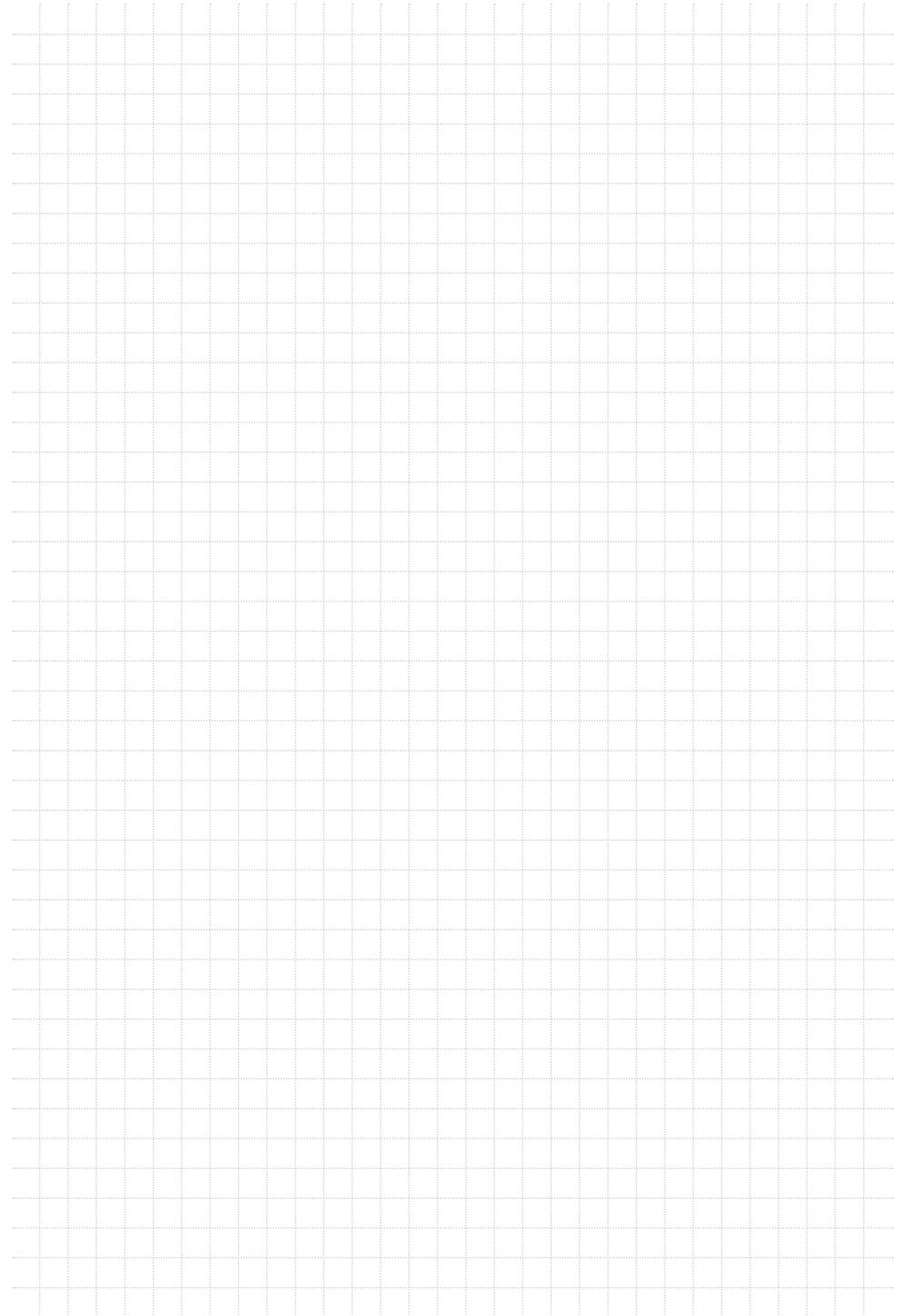


CO-

Co

Alfons Cornella

En una era marcada por las redes sociales, podría parecer evidente y trivial que la colaboración entre organizaciones es uno de los temas emergentes de más interés para el próximo futuro. Pero la realidad es que sabemos muy poco de cómo colaborar desde la competencia, y que aprender a colaborar, tanto dentro de una empresa como entre empresas va a representar un reto fundamental en los próximos años. Un relevante artículo de 2009 señalaba que la tendencia normal de los equipos es a “no funcionar”, y que la potencial “sabiduría de los equipos” no se desarrollaba de forma espontánea, sino que hay que trabajarla sistemáticamente, y que esa es quizás la función principal del liderazgo. En la colaboración entre empresas podemos destacar diferentes etapas: desde idear y producir un producto/servicio conjuntamente (hibridación), a intercambiar conocimiento complejo (como el caso de la estrecha colaboración entre *BMW* y *Magna Steyr* demostró), hasta llegar a imbricarse profundamente (cuando ambas compañías no pueden funcionar la una sin la otra). El futuro está marcado por la partícula “co-”: colaborar, coordinar, coliderar. Michael Schrage utiliza el “coeficiente de interoperabilidad” como una medida de la influencia mutua que se ejercen entre sí sistemas diferentes que interactúan. Aprovechar el potencial de interoperabilidad con otros será, dice, fundamental para llegar a la excelencia en innovación. El futuro de la innovación no es sólo la *innovación abierta* (bajar las fronteras de la organización hacia las ideas externas), sino de la *innovación colaborativa*. Trabajar bien, creativamente, las interfaces entre empresas puede derivar en nuevos productos, servicios, ideas, proyectos, inimaginables desde una de las empresas por separado. Aparece la función del inter-prendedor: el emprendedor cuya función es apalancar el potencial creativo de dos organizaciones que no se “encontrarían” sin su ayuda. *Infonomia* ha lanzado su nuevo proyecto *co-society* justamente en esta dirección.

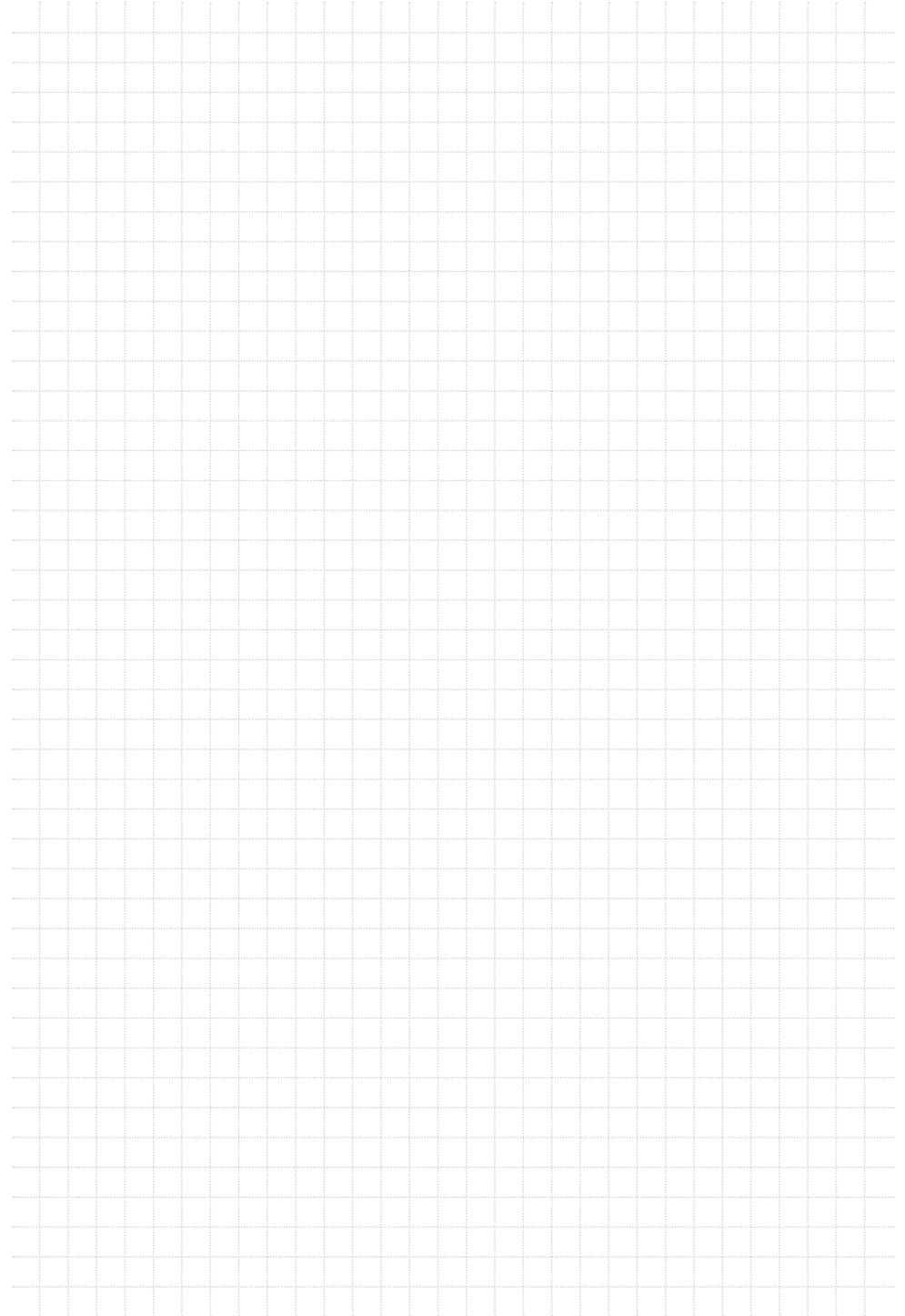


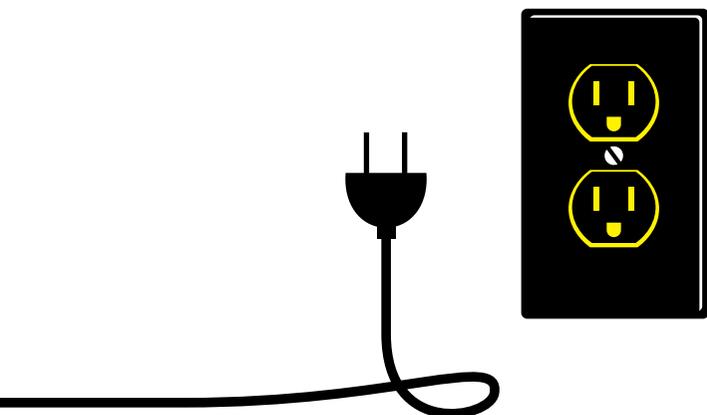


Desde la perspectiva del comprador

Antonella Broglia

Necesidad de gratificación instantánea y de velocidad en la transacción, especialmente por parte del público más joven, y las nuevas aplicaciones que lo permiten. Importancia creciente de la novedad y la sorpresa, y el proliferar de las tiendas móviles en todas sus versiones. Participación creciente del cliente en el diseño de los productos, de las tiendas y de las marcas, incluso en el capital de la tienda. Deseo cada vez mayor de personalizar el producto o el servicio, a la búsqueda de una cada vez mayor autenticidad. Estos, y otros grandes valores, son los demandados por el comprador, y por eso es tan importante conocerlos.





Felicidad

Alfons Cornella

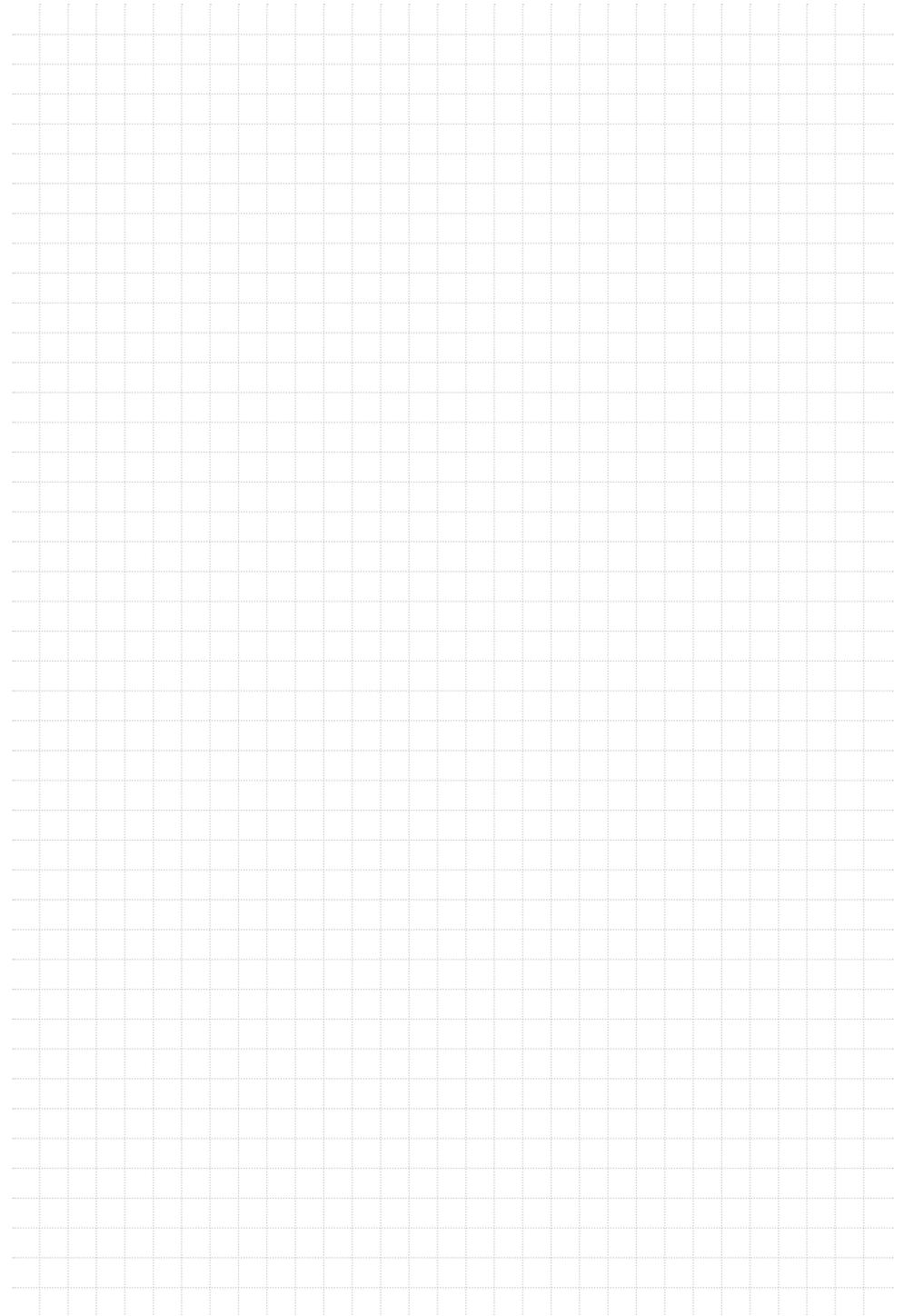
El estado post-crisis empuja a la búsqueda de mayor significado y pasión en la vida y el trabajo, en los productos y servicios que recibimos, en otras palabras, una legítima búsqueda de la felicidad. Cada vez se dan a conocer más estudios científicos para ver de qué está hecha la felicidad, cómo se logra y cuáles son las características de las personas que se consideran felices. Estamos realmente ante la “Gran Depresión”, pero no económica, sino social. El curso de la Harvard University más solicitado en los últimos años ha sido el de *Positive Psychology*, de quien ya se conoce como “el gurú de la felicidad”. Tal Ben-Shahar, autor de bestsellers como *Happier* (2007) y *Even Happier* (2010), enseña por qué la felicidad es una cuestión fundamental también en el mundo de los negocios. Lo que obtenemos del beneficio a corto plazo es placer, mientras que el beneficio a largo plazo nos aporta sentido. Se trata de tener un objetivo vital y disfrutar en el camino para conseguirlo; un balance entre el “quiero” y el “debo”, en el que la clave es que acabe predominando el “quiero” frente al “debo”. También se ha detectado que cuanto más feliz es una persona más proclive es a llevar a cabo nuevas iniciativas: La emoción lleva al movimiento. Y que la felicidad está relacionada con la concentración que ponemos en lo que hacemos. La re-energización de nuestra economía depende, en fuerte medida, de que queramos volver a ser felices, y que nos pongamos a ello. Felicidad y negocio no son ideas excluyentes, sino todo lo contrario. El negocio del futuro es, en buena medida, “el negocio de la felicidad”. Así, hay que entender que el objetivo de ser y hacer feliz debe formar parte del modelo de negocio de la empresa. Pero, ¿cómo puede contribuir un negocio al aumento de la calidad y cantidad de felicidad de sus clientes?



Opiniones y reseñas en la red

Antonella Broglia

Nuevas investigaciones internacionales confirman que el comprador se fía más de las opiniones y reseñas de desconocidos en la red que de los anuncios publicitarios. Presentamos las plataformas más importantes de reseñas y clasificaciones de consumidores, y algunos casos llamativos de reseñas que han hecho fracasar toda una campaña o un producto. Ejemplos de opiniones y reseñas en sectores muy distintos. Casos interesantes de empresas líderes que se han transformado para responder al cliente usando sus mismas herramientas. Y veremos ejemplos de cómo P&G ha aprovechado esta energía comentadora en su plataforma *SheSpeaks*. Reseñas que pasan del mundo virtual al mundo real, marca blanca de reseñas, y la coexistencia en la misma tienda de comparadores de precio y agregadores de reseñas como una combinación que garantiza al cliente todo el poder.





Comercio electrónico, ¡ya!

Alfons Cornella

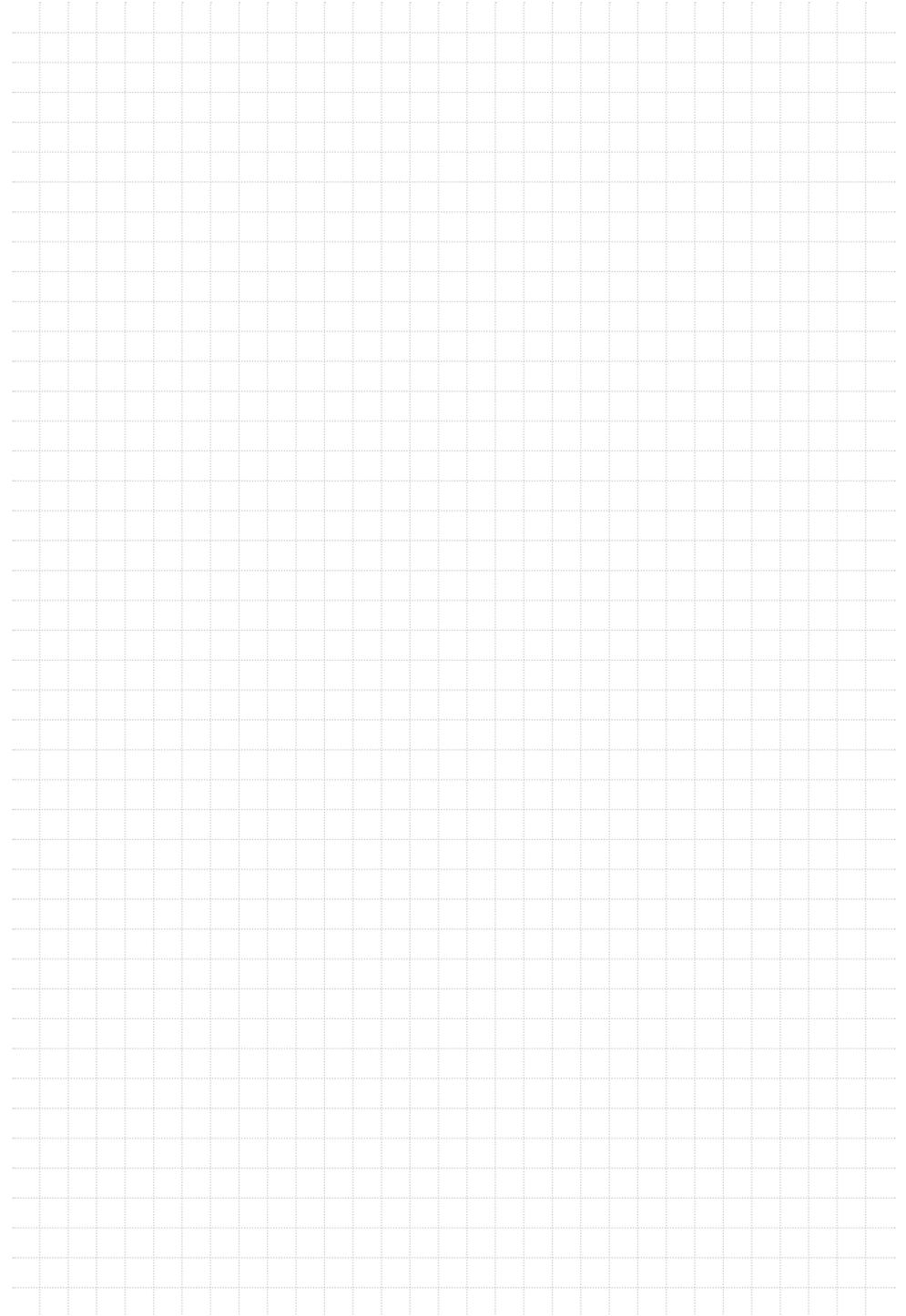
¿Qué hemos aprendido tras prácticamente dos décadas de comercio electrónico? Vender *online* implica tener los instrumentos y métodos adecuados, no puede improvisarse. “Convertir” una visita en una compra no es tan fácil, es normal que el consumidor abandone el carrito de la compra cuando lo hace *online*. ¿Cómo evitarlo? Los nuevos retos pasan por los sistemas de comparación *online* en tiempo real (¿cuánto vale en otras tiendas el producto que estamos mirando?), que pondrán presión a la competencia (“el mercado puede hacerse demasiado transparente para que haya beneficios”). Algunas tiendas *online* apuestan por las ofertas que sólo duran unas horas, con el objetivo de rebajar el coste del inventario. Otras utilizan sistemas sofisticados de visualización de la oferta (3D, revistas paginables *online*, etc.) para hacer los productos más atractivos y “tocables”. Algunas tiendas incluso dan la vuelta al mercado y permiten que sea el cliente el que ponga el precio que está dispuesto a pagar por una oferta. Sistemas de precio dinámico que se ajustan, en tiempo real, a la situación de la oferta/demanda. También genera gran interés el potencial desarrollo del comercio electrónico ligado a las redes sociales: la utilidad de un *banner* es pequeña comparada con la fuerza de estar “inyectado” en una conversación sobre un producto o servicio. Cada cliente se convierte en un “recomendador”, su opinión es fundamental, pues la gente la utiliza para informarse sobre el interés de una propuesta.



Formar al cliente en la tienda

Antonella Broglia

El saber es moneda social. Lo nuevo es ofrecer conocimiento, no sólo productos o servicios, a nuestros clientes. Cada vez más, los comercios deberán ayudar a sus clientes a salir de la tienda un poco más listos de como entraron. A salir transformados, porque la transformación es el nuevo valor. Algunas experiencias de formación del cliente que han tenido éxito: Illy y su Universidad del Café en Nueva York, la Kodak Gallery, los seminarios de Apple, los café-escuela de ING Direct, entre otros.

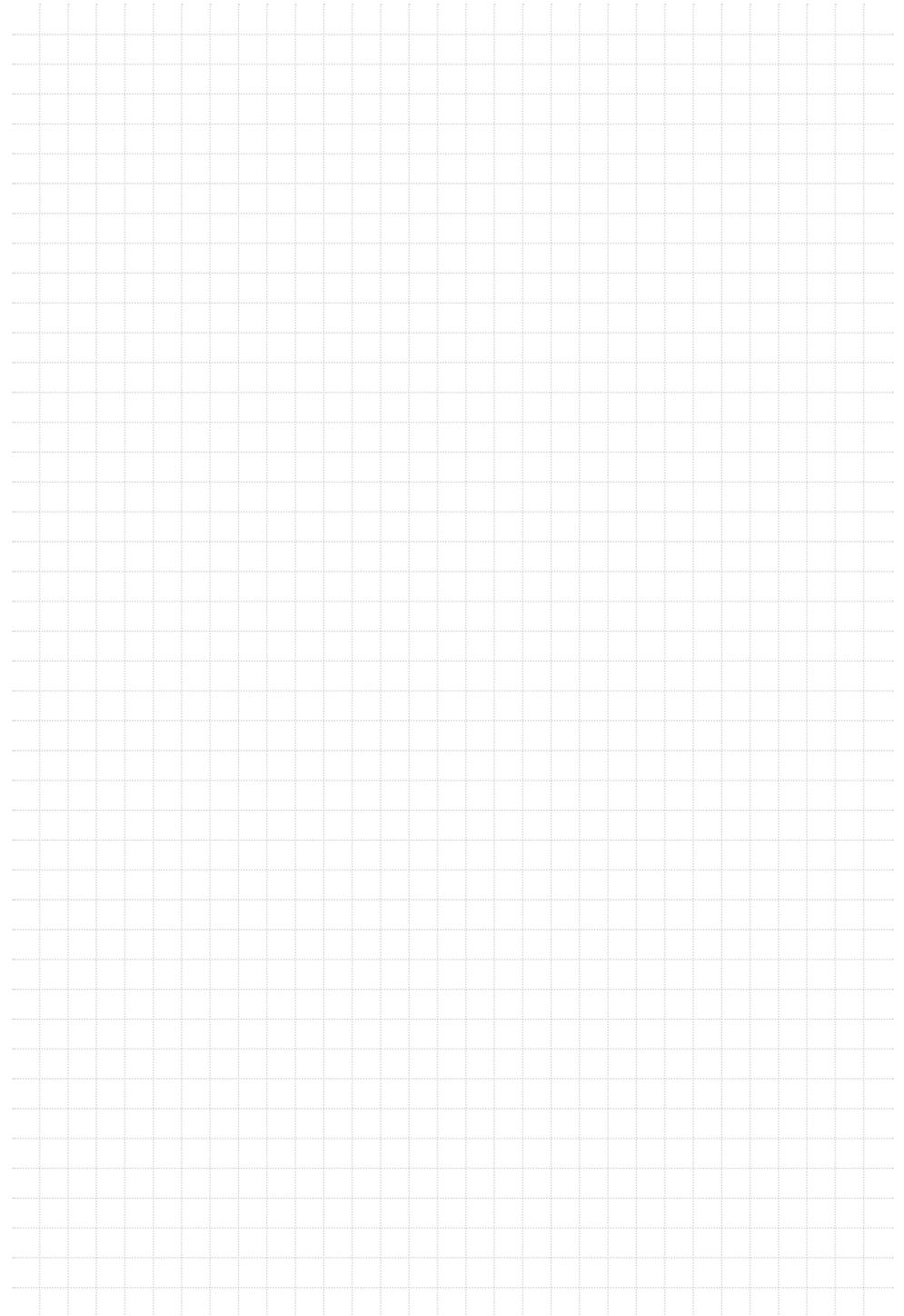




Las mejores tiendas del mundo

Alfons Cornella

¿Qué está pasando en las mejores tiendas del mundo? ¿Cómo se diseñan? ¿Cómo funcionan? ¿Cómo se gestionan? Muchas de las mejores tiendas del mundo las encontramos en espacios que ofrecen algo muy diferenciado, ya sea el producto en sí mismo o la forma de servirlo. Y muchas de ellas abren su mercado en todo el mundo, combinando la experiencia *offline* (presencial), con la experiencia *online*. ¿Qué podemos aprender de las tiendas centenarias? Se ha hablado ya mucho sobre la evolución del comercio, desde el enfoque en producto / servicio hacia la experiencia/cliente. ¿Qué nuevos conceptos están apareciendo? Las nuevas ideas deben tener en cuenta que el entorno está lleno de oferta, y que es difícil luchar contra el campeón. Y que la innovación siempre se produce en los márgenes, dirigiéndose a mercados que no estén ya servidos. Se trata de ofrecer algo especializado a clientes no servidos por la oferta ya existente. Hay que reinventarse para crecer.

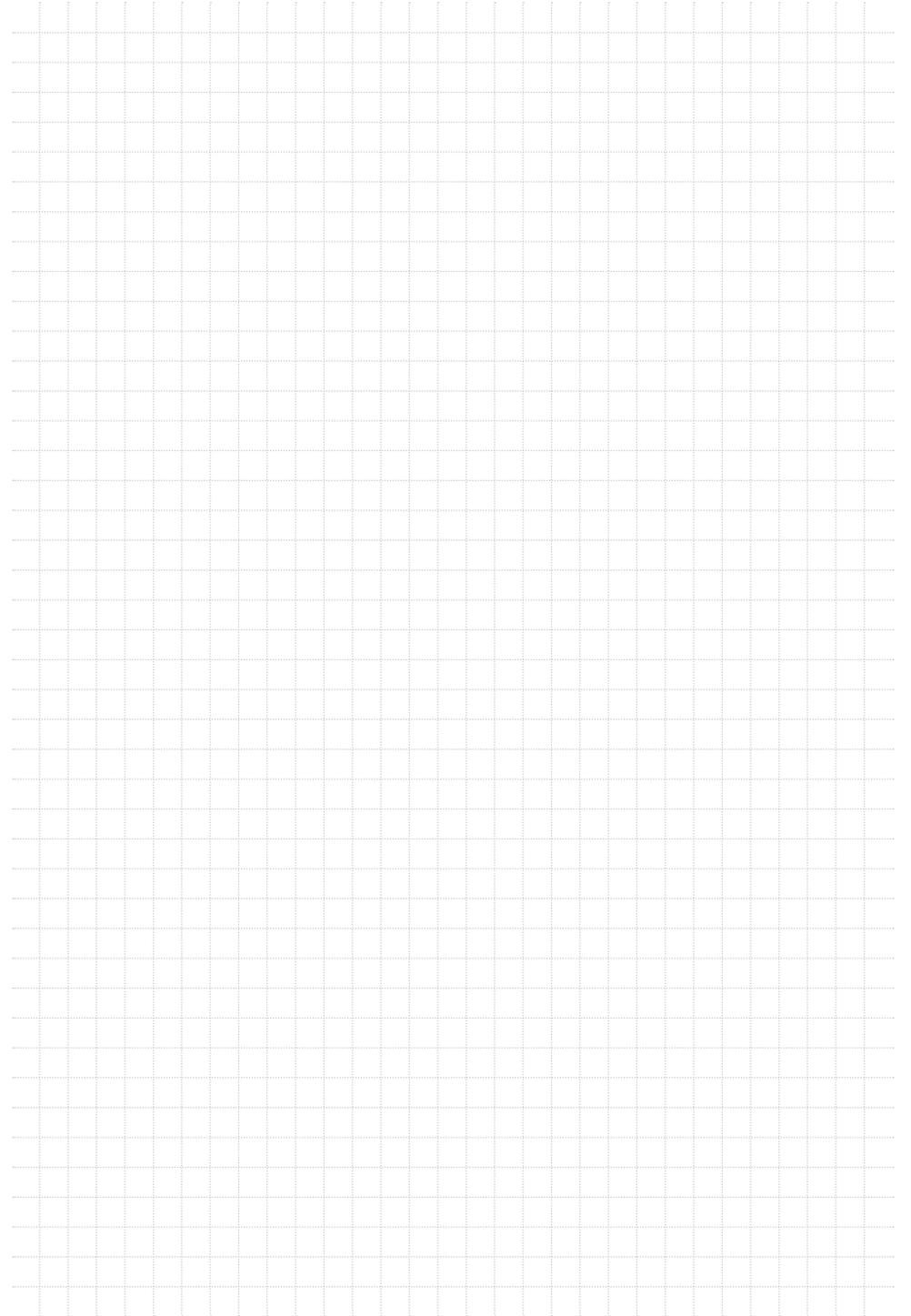


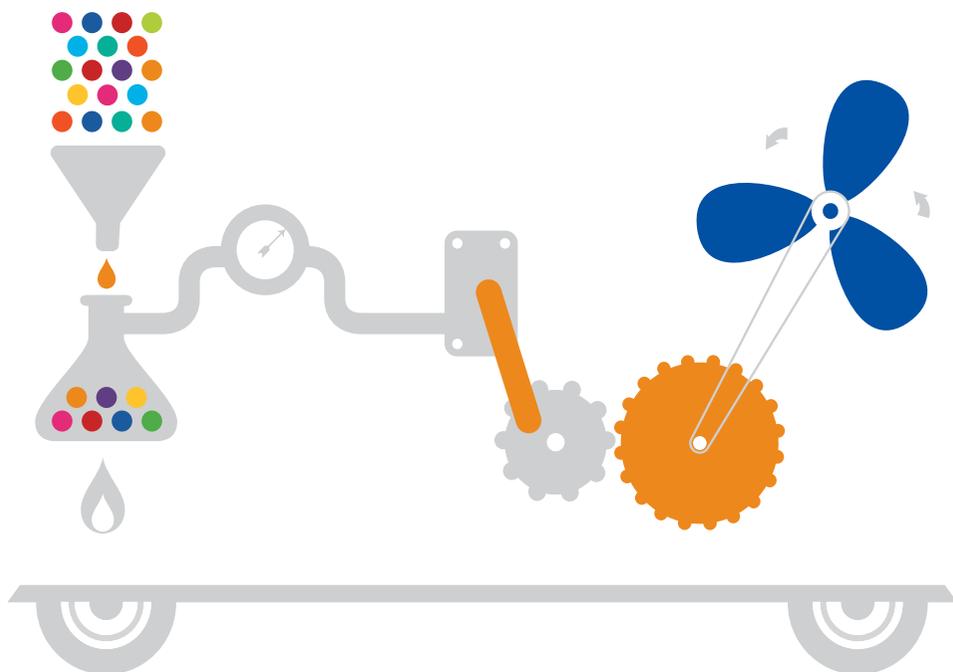


El futuro de las ciudades

Antonella Broglia

El futuro de las ciudades es más inteligente. A través de sensores, la ciudad gestionará de forma automática y optimizada el tráfico, los aparcamientos, la recogida de basura y otros servicios. Los ciudadanos, a través de las infraestructuras digitales, podrán ser los verdaderos gestores de la ciudad, identificando y agrupando exigencias de las que después el gobierno será portavoz, como en una especie de wiki-ciudad. Los medios en tiempo real permitirán gestionar las emergencias y las quejas más eficazmente, y los datos públicos semánticos y reutilizables desatarán una ola de innovación ciudadana de fuerza inédita, además de inaugurar la era de la transparencia. Así es la ciudad del futuro muy próximo.



EXPLORAR**DINAMIZAR****TRANSFORMAR**

INFONOMIA ES UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS INTEGRALES DE INNOVACIÓN, FUNDADA EN EL AÑO **2000**, CON CLIENTES PÚBLICOS Y PRIVADOS EN TODOS LOS SECTORES, Y BASADA EN UNA RED DE **25.000** PROFESIONALES INQUIETOS.

www.infonomia.com

 **infonomia**

Con la colaboración de

 **Bilbao**Turismo
& Convention Bureau


bilbao
dendak

www.infonomia.com - info@infonomia.com