



---

---

# WE UPDATE YOU

UNA SÍNTESIS DE LOS ARTÍCULOS, LIBROS Y CASOS QUE NO HAS PODIDO LEER O LAS CONFERENCIAS A LAS QUE NO HAS PODIDO ASISTIR

Leemos, observamos, analizamos y sintetizamos decenas de fuentes para detectar las **10 ideas clave** que todo directivo debe conocer para estar al día en los negocios.

Explicadas por: **Alfons Cornella & Antonella Broglia**

---

---

[www.infonomia.com/update](http://www.infonomia.com/update) - [update@infonomia.com](mailto:update@infonomia.com)

---

# 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 18.000 personas registradas y 500.000 páginas vistas al mes). Ha publicado 16 libros sobre ciencia, tecnología e innovación, así como centenares de artículos sobre cómo las tecnologías pueden transformar la empresa. Es consultor de grandes empresas del país (entre ellas todos los grandes bancos). A través de sus conferencias y seminarios sobre innovación transmite personalmente sus ideas y experiencias sobre “cómo innovan los mejores” a unas 10.000 personas anualmente. Sus dos últimos libros son *Futuro Presente: 101 ideas fuerza para entender las próximas décadas*, y *La Alquimia de la Innovación*, en coautoría con Antonio Flores.

Es licenciado en Física, master Of Science en Information Resources Management, y diplomado en Alta Dirección de Empresas.

**Más detalles en:**

[www.infonomia.com/directorio/ficha.php?id=13](http://www.infonomia.com/directorio/ficha.php?id=13)

**o en:** [www.infonomia.com/infonomia/alfons.php](http://www.infonomia.com/infonomia/alfons.php)



---

## Antonella Broglia

Consultora de Infonomía

---

Nacida en Italia. Doctora en Derecho por la Universidad de Módena. Es vicepresidenta y consejera delegada de Saatchi & Saatchi España. 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.



# K x S = Keynes x Schumpeter

Alfons Cornella



¿A quién hay que hacer caso para superar esta crisis: a Keynes o a Schumpeter? ¿Hay que aplicar la capacidad movilizadora del Estado, o hay que confiar en la energía de los emprendedores? ¿Hay que hacer autopistas y trenes, o hay que esperar a que la *destrucción creativa* acabe con las organizaciones ineficientes, y a que una nueva ola innovadora traiga riqueza? Ya en su día, estos dos grandes economistas mantuvieron visiones diferentes sobre qué mueve la economía y, en especial, sobre lo hay que hacer en momentos de crisis. Hoy, parece ser que la lectura dominante es, una vez más, la de Keynes, y Schumpeter tiene que conformarse con aparecer en un segundo plano, como ya ocurrió en la gran crisis de 1929. Pero, por suerte, hoy hay también muchas voces que insisten en la relevancia de la destrucción creativa como motor del capitalismo. Y algunos nos advierten, incluso, de que ésta no es una crisis cualquiera, sino que es una crisis estructural, sistémica, que va a acabar con el *modo de producción* típico del capitalismo, y con los modelos de crecimiento basados fundamentalmente en el consumo. Es posible que la solución consista en superar el maniqueísmo *K* o *S*, y apostar por la combinación de ambos factores: el poder (solidez) del Estado, y el riesgo (visión) de los innovadores (y emprendedores). ¿Estamos viendo realmente esta multiplicación de factores en el mundo? La observación de las políticas económicas de la presidencia de Obama será de vital interés en este sentido.



# El futuro de la educación

Antonella Broglia



El estudiante tendrá éxito en la escuela, según la teoría de Clayton Christensen, profesor en la Harvard Business School, en función de su grado de motivación intrínseca; es decir, si le gusta estudiar lo que estudia y cómo lo estudia. Y no hay un solo niño o niña igual a otro en el sistema de aprendizaje. Porque cada niño tiene un tipo concreto de inteligencia o inteligencias, y ritmos y maneras de asimilar conocimiento. Por este motivo un sistema de enseñanza igual para todos, como es básicamente el de ahora, no puede más que crear frustración y desmotivación en muchos niños. Según el autor, hay que revolucionar la escuela, aplicando un sistema de enseñanza diferente para cada niño, en función de cómo es ese niño en particular, con la ayuda de los ordenadores, el software y la web 2.0, y transformar el papel de los profesores convirtiéndolos en tutores. El proyecto es apasionante, y Christensen explica cómo ir aplicando los cambios en la práctica, basándose no en estudios sobre el sistema educativo, sino en su gran conocimiento de la innovación disruptiva, que ha adquirido analizando durante años muchos negocios diferentes.



# S- ('smart everything')

Alfons Cornella



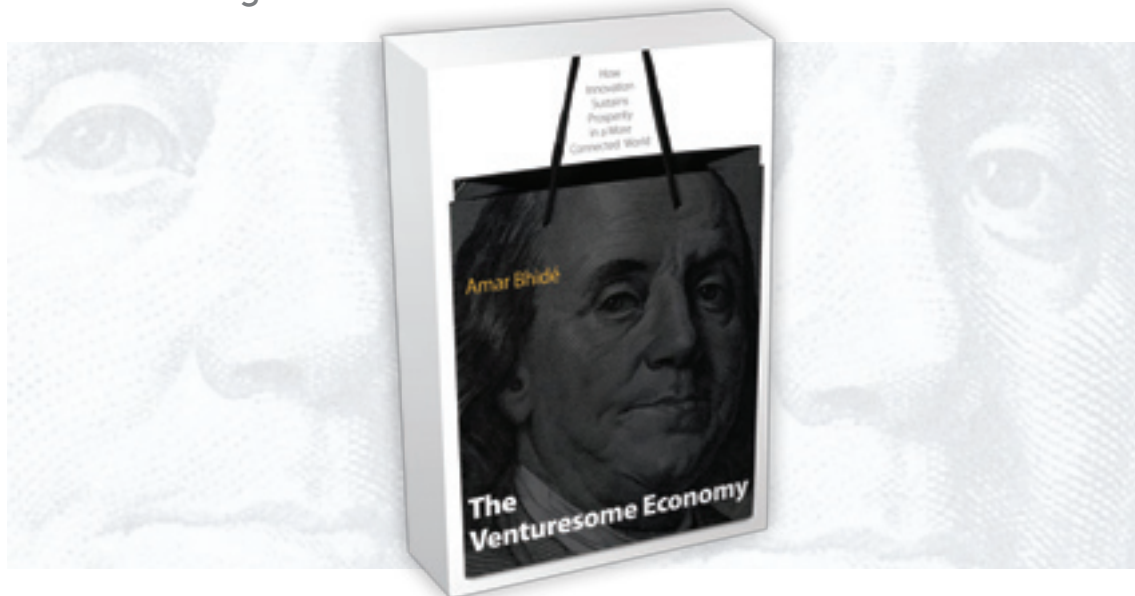
Durante algo más de una década, el mundo ha sido *tomado* por una letra, la *e*-: hemos visto la irrupción del *e-commerce*, del *e-learning*, del *e-government*, del *e-everything*. Ahora estamos bajo la influencia seductora de otra letra, la *u*- (de *you*) que domina el mundo de las redes sociales, que ha hipnotizado al mundo. Pero distintos factores parecen indicar que la próxima letra, en este ranking de dominio de la percepción de millones de humanos, será la *s*-, de *smart*, *inteligente*. Llega la hora del todo, del cualquier cosa, inteligente. Una inteligencia que tendrá diversas facetas. Desde la captación de datos, vía sensores, a la interpretación de los mismos (vía matemáticas avanzadas, algorítmicas sofisticadas), y a la respuesta en tiempo real de los mismos objetos. Hablaremos, por tanto, de automóviles inteligentes, de infraestructuras inteligentes, de la gestión inteligente del desempeño de los empleados en una organización, de modelos de gestión de la demanda en tiempo real en diversos sectores, etc. De un mundo de simulaciones, de visión artificial, de robótica avanzada. De inteligencia colectiva, de aumentación de las capacidades humanas, etc. La inteligencia permite sacar más partido a los datos disponibles, responder en tiempo real a las situaciones, y personalizar las respuestas a las personas. Todo lo que hemos hecho en el siglo XX puede ser repensado, en términos de mayor inteligencia, en este siglo XXI.





# 'The venturesome economy', de Amar Bhidé

Antonella Broglia

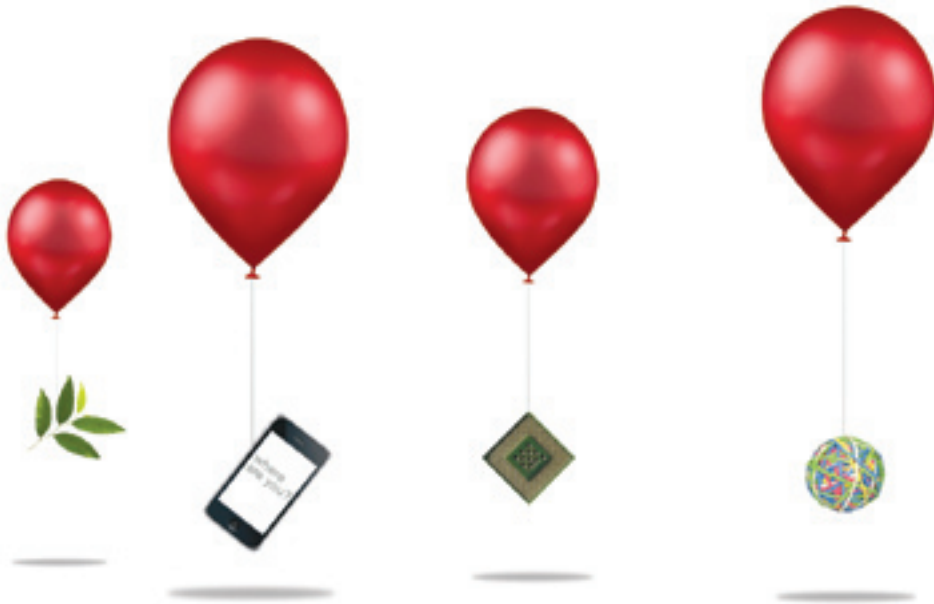


Bhidé, profesor en la Universidad de Columbia, Nueva York, se enfrenta a pensadores como Friedman y otros tecno-nacionalistas estadounidenses que ponen el grito en el cielo al ver cómo cada vez más China e India pasan a ser de fábricas baratas a laboratorios exitosos de I+D. Estos pensadores lamentan que Estados Unidos vaya perdiendo su liderazgo en descubrimientos científicos y tecnológicos, y defienden medidas proteccionistas. Bhidé toma la frase de Friedman «es bueno para Estados Unidos que el algoritmo de Google se haya inventado aquí» y demuestra su falsedad. Basado en las evidencias de un estudio en torno a las empresas financiadas por el capital riesgo, el caso más claro y directo de dinero invertido exclusivamente en innovación, el ensayo de Bhidé certifica que *da igual en qué país se haya desarrollado el I+D*. La clave de la prosperidad de un país no son sus descubrimientos científicos y tecnológicos, sino la capacidad que tiene un emprendedor de capturar esos descubrimientos, orquestar recursos, distribuir y vender, y la presencia de un consumidor *aventurero* dispuesto a probar nuevos productos aunque aún no sean perfectos o no esté aún del todo clara su utilidad. El iPod de Apple contiene una tecnología que en su mayor parte no es estadounidense. Pero Steve Jobs supo capturarla, imaginando un producto y una experiencia del consumidor, y llevándolos a la práctica en un envoltorio de diseño y marketing superlativo, y sus seguidores lo compraron inmediatamente aunque la primera versión en comercio no fuese nada perfecta. Y fue con este primer éxito que Apple pudo perfeccionar el producto y seguir innovando. Ésta es la esencia de la *economía aventurera*.



# Tecnologías disruptivas

Alfons Cornella



Además de poner énfasis en las tecnologías emergentes del semestre (LED, asistentes virtuales, nuevos motores de búsqueda, libros electrónicos, biocombustibles, equipo médico miniaturizado, nanopiezoelectrónica, teléfono Google, etc.), que están madurando muy rápidamente, hay que fijar la atención en las tecnologías disruptivas, aún en estado muy incipiente, pero que pueden conllevar revoluciones sustanciales (materia programable, constructores de mundos virtuales, energía del cuerpo humano, máquinas biológicas, etc.). Entre las tecnologías emergentes que destaca *Technology Review* para 2009, hay que citar las baterías líquidas y las memorias tridimensionales ultradensas. Otras ideas emergentes tienen que ver con la agricultura de precisión, los edificios móviles, los captadores de CO<sub>2</sub>, los sistemas de visión artificial, las nanopartículas para el tratamiento del cáncer, etc. Se evidencia nuevamente la potencia de la combinación de disciplinas. Se añade además un nuevo componente en la ecuación: la generación de tecnología en las economías emergentes, singulares, originales, capaces de convertirse en alternativas a los polos convencionales.



# Agricultura urbana

Antonella Broglia



La agricultura hidropónica (la palabra procede del griego *hydro*=agua y *ponos*=trabajo), que ha sido durante años un sistema de nicho reducido para cultivar, ha adquirido un nuevo impulso y está siendo objeto de inversiones y nueva experimentación en todo el mundo. Consiste en cultivar en el agua, no en la tierra, puesto que las plantas no necesitan la tierra como tal sino los minerales y otras sustancias nutritivas que están en ella. Con el sistema hidropónico, las sustancias nutritivas circulan en el agua. Esto permite el cultivo en espacios más pequeños, y sobre todo en la ciudad, donde se concentran los consumidores. Los ambientalistas apoyan el sistema, y no sólo porque evita el gasto energético y la contaminación producida por el transporte de los productos del campo a la ciudad. El punto clave es que no hay tierra suficiente en el mundo para alimentar a una población creciente (incluso en la peor de las crisis, la gente no deja de comer), y, además, las cadenas alimentarias actuales cada vez son menos seguras. Y aunque la agricultura hidropónica presenta retos importantes (el espacio urbano es poco y caro, hay que calentar e iluminar el lugar todo el año, hay que gestionar el reciclaje del agua ya que parte de los minerales que contiene son contaminantes), su uso está creciendo. La Universidad Politécnica del Estado de California está trabajando en un proyecto de gran envergadura en esta línea, y una cadena de hospitales de Ohio cultiva en la azotea la verdura para los pacientes. Eurofresh Inc., que se encuentra en Arizona, es el productor más grande de Estados Unidos que utiliza agricultura hidropónica, y en 2007 produjo 90 millones de kilogramos de tomates ricos y nutritivos. También experimenta la Universidad Cornell, cuyos estudiantes cultivan lechuga y la venden a los supermercados. Similarmente, la Universidad de Columbia de Nueva York ha lanzado un proyecto, Vertical Farm Project, que supone la creación de edificios con diferentes planos superpuestos donde se cultiva fruta y verdura, de los que ya se han diseñado unos prototipos. Esta tendencia se suma a la proliferación de las huertas urbanas, a la nueva costumbre de criar gallinas en el jardín, a toda una serie de iniciativas y empresas que ponen la producción de comida en las manos de quien la consumirá, y además a un paso de su cocina.



# Industria 3.0

Alfons Cornella



La industria manufacturera en Occidente no parece estar en su mejor momento. Y, sin embargo, la necesidad de refundar una economía que no esté tan fuertemente basada en los servicios (que no contribuyen a crear riqueza en situaciones difíciles, sino que la absorben cuando ésta existe), está aumentando el interés por reinventar la manufactura. Una industria *inteligente*, más eficiente, más innovadora, que desarrolle productos de formas más ágiles, sacando el máximo partido de las tecnologías de cada momento. La nueva palabra quizás sea *innoficiencia*, la combinación de *innovación* y *eficiencia*. ¿Cómo liga esto con la crisis de los grandes fabricantes de automóviles? ¿No es incoherente con la realidad de la deslocalización de las últimas décadas? ¿Cómo puede ser que, en un entorno de caídas de gigantes, pequeñas empresas fabricantes prosperen? ¿Qué tipos de fabricación podemos esperar que florezcan en los próximos años en nuestras latitudes? ¿Puede ser que la crisis de la industria convencional, y del modelo de consumo imperante durante décadas, dé justamente paso a una industria más sofisticada y eficaz? ¿Grandes cambios como el de las tecnologías verdes tendrán capacidad de cambiar el modelo industrial establecido? Quizás habrá que temer más las pérdidas de empleo debidas al incremento de productividad que a las desplazadas a China.





# 'Trickle up innovation'

Antonella Broglia

# INNOVACION

# INNOVACION

Tendemos a pensar en la innovación como en un proceso que se origina en el mundo desarrollado: mientras aquí usamos el iPhone, en China o India o Kenya usan el móvil que teníamos aquí hace 5 años, o 10. Pero estamos empezando a asistir al fenómeno opuesto, la *trickle up innovation*: la energía innovadora procede de los países en desarrollo, donde hay constricciones y muchos problemas que resolver, y se expande después hacia los países ricos, ahora más que nunca hambrientos de productos eficientes y low cost. El término procede de *trickle up effect*, una expresión utilizada en economía para definir el flujo de riqueza que va de los países pobres hacia los ricos.

Los bancos americanos miran a ICICI, un banco indio, para aprender cómo pueden manejar las cuentas de clientes pobres y aun así generar un beneficio. Danone en Bangladesh crea unas plantas de fabricación minúsculas, por falta de capacidad de almacenamiento refrigerado, y descubre que son tan rentables como sus instalaciones estándar y las exporta a otros países del mundo, y justamente en Bangladesh aprende la necesidad del Ecopack, un embalaje más eficiente de yogures que ahora vende en los Carrefour de toda Francia. La marca de cosmética Natura nace en Brasil de las frutas amazónicas, y ahora triunfa en todo el mundo. Los cochecitos Goodbaby de China tienen un tercio del mercado norteamericano. General Electric creó el año pasado una máquina especial ultraligera para realizar electrocardiogramas; nació para los médicos de India y China y cuesta un 80 % menos que otros aparatos similares. Ahora GE ha decidido venderla en Estados Unidos; será una facturación pequeña, pero en estos tiempos todo suma. Mientras, Xerox ha contratado a dos cazadores de ideas y los ha enviado a India a buscar productos que puedan ser adaptados a Estados Unidos, y HP usa un laboratorio también de India para ver cómo puede vender en otros mercados unas aplicaciones web para móviles que han nacido para África y Asia. Microsoft no se queda atrás y ha decidido incluir en todas las futuras ediciones de Windows la Windows XP Starter Edition, que nació para usuarios pobres con PC de bajo nivel. Y Nestlé ha reempaquetado unos tallarines liofilizados de marca Maggi que habían nacido para las zonas rurales de Pakistán e India, y ahora ahí están, en los supermercados de Australia y Nueva Zelanda, como opción low cost.



# 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».



# África de los negocios

Antonella Broglio



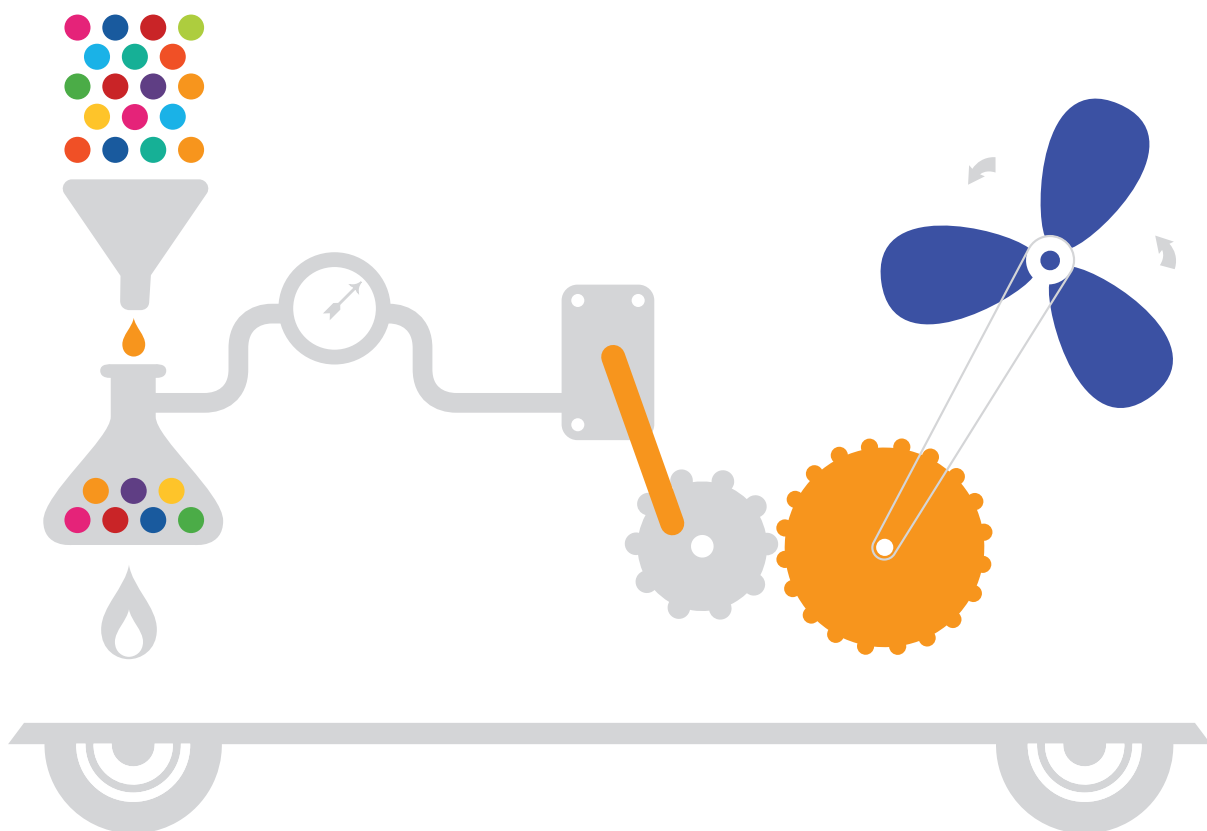
Una nueva África va sustituyendo poco a poco a la de la percepción universal, anclada en la idea de enfermedades, caridad, guerras y corrupción. La nueva África subsahariana muestra un crecimiento económico del 6 ó 7 % al año, con puntas de más del 8 % en Nigeria, Uganda y Tanzania. Después de décadas de guerra, muchos países de la región han salido con mayor estabilidad política y económica, sistemas bancarios saneados, inflación de un dígito. Nigeria hasta pagó su deuda externa. Además, hay países que empiezan a aplicar políticas claras de crecimiento (como Ruanda con sus inversiones en las TIC), y las empresas africanas ofrecen beneficios del 10 o 11 %, y un retorno del capital (ROI) del 70 % mayor que empresas comparables en India, China, Indonesia y Vietnam. En un artículo publicado en la revista online *allAfrica*, Collier y Schneidman (este último, asesor de Obama en cuestiones africanas) informan que la tasa de ROI de las empresas africanas es ahora la más alta del mundo. Mientras el sistema bancario del primer mundo se tambalea, Ecobank, un banco basado en Togo que lleva 21 años en el mercado, emplea a 11.000 personas, y tiene 620 oficinas en 26 países, sigue expandiéndose y añade a su red a otros tres países en 2009, aumentando sus beneficios en un 30 % según los últimos datos disponibles. La era de las ayudas, humillante, favorecedora de la corrupción y paralizadora de la innovación, empieza su declive. En 2006, las inversiones privadas en África superaron a las ayudas. Negocios como la construcción y la telefonía móvil prosperan más que nunca, y el empresario sudanés Bo Ibrahim, creador de la empresa de telefonía móvil Celtel (que ahora se llama Zain y que ha transformado la vida y los negocios de millones de personas), ha empezado una campaña para apoyar públicamente a los gobiernos africanos que se enfrentan a la corrupción. China tiene un rol clave en el desarrollo de África. El negocio entre África y China ha aumentado una media del 30 % en los últimos 10 años, y sigue en aumento. China intercambia control de los minerales y otras materias primas de África por la construcción de carreteras, ferrocarriles, escuelas y hospitales. Y Rusia, Brasil, India y Corea del Sur van detrás. «Trade, not aid», afirma un importante productor africano de café. África necesita hacer negocios con las empresas internacionales, necesita conectarse con gente inteligente, necesita dinero privado. Y tiene muchísimo que dar a cambio. Ahora.



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 en 100 países.

[www.infonomia.com](http://www.infonomia.com)



Av. Icària 205  
08005 Barcelona  
Spain  
T.+34 93 224 01 50  
[www.infonomia.com](http://www.infonomia.com)  
[info@infonomia.com](mailto:info@infonomia.com)