

We update you

Una síntesis de los artículos, libros y casos que no has podido leer y de las conferencias a las que no has podido asistir

POR: ALFONS CORNELLA & 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.

MÁS EN:

WWW.INFONOMIA.COM/DIRECTORIO/FICHA.PHP?ID=13

WWW.INFONOMIA.COM/INFONOMIA/ALFONS.PHP



antonella brogna

Consultora de Infonomía

Nacida en Italia. Doctora en Derecho por la Universidad de Módena. Es ex-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.



new work

alfons cornella



El peso del desempleo en las economías occidentales obliga a afinar el ingenio, tanto a las personas afectadas, como a las organizaciones públicas y privadas que buscan reducirlo. Por un lado, las bolsas de empleo deben sofisticarse, especializarse, aumentar sus prestaciones en términos de motor de búsqueda: la contratación es menor anticipatoria y más resolutoria; se trata de encontrar a alguien que tiene una determinadas capacidades, en el momento justo en que se precise. Por otro lado, tiene sentido que una empresa establezca un banco de horas para cada empleado: las horas de más trabajadas en un determinado período punta sirven para liberar tiempo en aquellos periodos en los que hay menos trabajo. Emergen nuevas bolsas de empleo, ligadas a las nuevas tecnologías. La búsqueda de productividad empuja nuevas formas de gestionar equipos y de generar valor. El aumento de la productividad se convierte en un objetivo clave. La tendencia global hacia el autoservicio reduce la necesidad de trabajadores en muchos campos, pero, al mismo tiempo, estimula que aflore más autoempleo. Más y más personas deciden reflexionar sobre sus principales activos personales, para lanzarse como autónomos al mercado laboral. Y lejos de lo que los mitos imponen, la emprendeduría resulta ser más una vocación de personas maduras que de los jóvenes. Las empresas se plantean lidiar con el "tsunami gris" (el aumento de la proporción de empleados de más de 50 años) de formas creativas: cambiar la forma en que se trabaja para sacar partido de su experiencia y motivación. Diseñar mejor los puestos de trabajo deviene algo crítico.

A large rectangular area with rounded corners, filled with a light gray background. It contains numerous horizontal dotted lines spaced evenly down the page, serving as a template for writing or drawing.

E-memory

antonella broglia



Queremos recordar, y nos asusta la posibilidad de no poder conseguirlo. El “mercado de la memoria” supone en Estados Unidos un negocio de más de 5 mil millones de dólares en juegos de ordenador, suplementos nutritivos y libros. Pero, ¿y si pudiéramos grabarlo todo? Toda imagen que vemos, persona que encontramos, conversación que tenemos, documentos que leemos o viajes que hacemos, todos los e-mails enviados y recibidos, las páginas web visitadas, y los latidos de nuestro corazón, la temperatura corporal y el nivel de azúcar en nuestra sangre? Y si lo pudiéramos organizar en una base de datos para que todo ese material pueda ser buscado y asociado de mil maneras relevantes? La omnipresencia de aparatos grabadores, el desarrollo de sensores para nuestro cuerpo y para todo tipo de objetos, el bajo coste de almacenaje y la eficacia creciente de los motores de búsqueda, hacen que este escenario sea no sólo posible, sino inevitable a medio plazo. Hay quien ya lo ha intentado. Se trata de un proyecto denominado *MyLifeBits*, cuyos resultados se han publicado en el libro *Total Recall*. El experimento lo ha llevado a cabo Gordon Bell, investigador de Microsoft Research y uno de los padres de los ordenadores personales. Bell, que durante los últimos años ha llevado colgada al cuello una grabadora y una cámara de fotos especial, ha querido averiguar en primera persona qué significa en la práctica “grabarlo todo”, y ha experimentado con un nuevo software que permite archivar, anotar y asociar. Bell asegura que la *e-memory* lo revoluciona todo: el trabajo, la salud, la escuela. Nos permite recordar todos los hechos, saber mucho más de nosotros mismos, y dedicar por fin toda nuestra energía a crear. Además, este “mercado de la memoria” inspirará a muchos emprendedores y estimulará una gran cantidad de nuevos negocios.

A large rectangular area with rounded corners, filled with horizontal dotted lines for writing.

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-preneur: 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.

A large rectangular area with rounded corners, filled with a light gray background. It contains numerous horizontal dotted lines spaced evenly down the page, serving as a template for writing or drawing.

design thinking

antonella broglia



El diseño se ha vuelto pequeño y marginal. Su enfoque hoy es crear objetos atractivos y vendibles, que serán publicados en revistas *lifestyle* y vendidos en las tiendas de los museos. Pero el potencial del diseño es enorme, y hay que aplicarlo en la resolución de problemas relevantes, estratégicos, complejos. Hay que pasar del *design* al *design thinking*. Hay que crear soluciones, no solo poner ideas en bonito. Es la tesis de Tim Brown, CEO y Presidente de IDEO. El *design thinking* tiene varias características fundamentales. En primer lugar se basa en una observación profunda, integrada y personal de la gente. De lo que la gente hace y también de lo que no hace y no dice. En segundo lugar, no se basa en pensar sino en prototipar soluciones para que el prototipo ayude a pensar. Usa el prototipo como medio de comunicación, y prototipa sistemas, estrategias, soluciones. Y finalmente el *design thinking* se basa en intentar identificar lo que podría ser, no solamente elegir entre las soluciones disponibles y conocidas. El *design thinking* se basa en un salto hacia lo desconocido, y la creación de algo nuevo. Como dice Brown, cada problema es un problema de diseño, y el diseño es hoy algo demasiado importante como para dejarlo en manos de los diseñadores. El *design thinking* es para todo aquél que lo quiera practicar, no solo para quien tenga un diploma. Roger Martin, en su *The design of business*, ofrece en esta misma línea, una rica serie de ejemplos sobre cómo el *design thinking* ha ayudado a empresas como RIM o Procter & Gamble a lograr extraordinarios resultados de negocio. También ofrece consejos para entrenar nuestro pensamiento de diseño y aplicarlo a diario.

A large rectangular area with rounded corners, filled with a light gray background. It contains numerous horizontal dotted lines spaced evenly down the page, serving as a template for writing or drawing.

new tech

alfons cornella



Los lectores digitales impulsan una revolución en los media. El lanzamiento del *iPad* de Apple es como el disparo de salida de una serie de desarrollos que cambiarán aspectos críticos de distintas industrias culturales. Las tecnologías de tinta digital (*e-ink*) y de pantallas táctiles, permiten leer y, más aún, experimentar un texto de nuevas formas. Por ejemplo, algunos proponen que todo texto vaya acompañado de un video, que ilustre aspectos difícilmente comunicables mediante palabras. Y, lejos de lo que nos habíamos imaginado, tienen cada vez más sentido aparatos especializados para la realización de una tarea digital concreta, y sólo una (la cámara digital *Flip* es un buen ejemplo de ello). La realidad aumentada sigue proponiendo nuevos usos, en el turismo, en la publicidad, en la localización de ofertas en tiempo real, etc. En la medicina, quizás la tecnología emergente más radical es la “impresión de órganos”, en la que se aplican tecnologías de inyección de tinta a la construcción de tejidos. En los desarrollos en energía, una idea radical promete resolver simultáneamente el problema de la generación de energía barata y el de la explotación segura de los residuos nucleares. La aplicación de más inteligencia en la industria hace posibles mejores herramientas de predicción de la fatiga de los materiales, o la desalinización de agua marina, o la invención de transistores transparentes. Finalmente, nuevas tecnologías de producción permiten idear nuevos negocios en los que la propuesta de valor consiste en que es el propio cliente el que se fabrica el producto.

A large rectangular area with rounded corners, filled with a light gray background. It contains numerous horizontal dotted lines spaced evenly down the page, serving as a template for writing or drawing.

MEGAREGIONES

antonella broglia



El mundo es plano, se ha dicho. Hoy podemos vivir en cualquier lugar y ser parte activa del tejido económico. El *dónde* no importa, se ha dicho. Según Richard Florida, esta afirmación es falsa. El talento, las patentes, el negocio, están concentrados en pocos lugares. Y no estamos hablando de ciertas naciones, ni siquiera ciudades. Estamos hablando de una nueva unidad de medida natural del territorio denominada *megaregiones*. Una megaregión es una red ininterrumpida de ciudades y de los suburbios que las rodean, y que a menudo cruza los límites de las regiones administrativas o incluso de los Estados, formando una gran isla de talento, negocio e innovación. No hay una sola manera de identificarlas. Una de ellas, propuesta por la Universidad de Maryland, consiste en utilizar imágenes de satélite nocturnas para evidenciar regiones contiguas iluminadas, asumiendo que la luz nocturna indica consumo energético y, consecuentemente, actividad económica. Según este criterio hay 40 megaregiones en el mundo, que suponen el 18% de la población mundial, el 66% de la actividad económica y el 86% de las patentes. Por ejemplo, el corredor Boston-New York-Washington, con una población de 54 millones de personas, es económicamente mayor que Francia o Reino Unido. La más importante megaregión europea es la inmensa zona que incluye Amsterdam y Rotterdam en Holanda, la región del Rhur y Colonia en Alemania, Bruselas y Amberes en Bélgica y Lille en Francia, con una economía mayor que la de Canadá. La importancia de las megaregiones ya se había puesto de manifiesto en el libro de Florida *What's your city?* En este nuevo trabajo, *Megaregions*, editado por Catherine Ross, que es nuestro libro del semestre, se profundiza sobre el concepto evidenciando las implicaciones que supone en términos de coordinación entre diferentes gobiernos, planificación del territorio y diseño de infraestructuras.

A large rectangular area with rounded corners, filled with horizontal dotted lines for writing.

upturn

alfons cornella



¿Qué empresas han crecido en la crisis, y por qué? ¿Qué países van a salir reforzados? ¿Es la hora del riesgo o del no-riesgo; hay que arriesgarse o, al contrario, "des-riesgar"? Una de las consecuencias de la crisis es que habrá cambios en el panorama de los agentes principales. Empresas líderes pueden dejar de serlo (¿qué ocurrirá con *Toyota*?), empresas muertas revivirán (¿*Ford*?), promesas latentes acabarán no cumpliéndose (por ejemplo, ¿qué ocurrirá con el *open source*?), modelos que han triunfado en un sector se implantarán en otros (¿*Netflix* aplicado a la moda?), conceptos radicales se adueñarán del imaginario colectivo y alcanzarán rápidamente cifras importantes (como la "internet de las cosas"). El cambio de protagonistas en el *ranking* de las mejores empresas tendrá seguramente mucho que ver con la reinención de los modelos de negocio: dedicar tiempo a repensar y a experimentar con los modelos de negocio ya no será territorio de unos pocos sino una exigencia para todos. Encontrar el modelo de negocio más correcto para cada momento económico y de mercado será fundamental en la estrategia de toda compañía. Y la crisis ha servido para repensarlos. En cuanto a los países, ¿cómo ha cambiado el mapa de comercio mundial? Los asiáticos tomarán decisiones más arriesgadas para dominar componentes más intangibles de las cadenas de valor en múltiples sectores. Y países como Brasil convertirán aceleradamente su potencial en realidad económica.

A large rectangular area with rounded corners, filled with horizontal dotted lines for writing.

Futuro social de la salud

antonella broglia



No solíamos hablar en público de nuestras enfermedades, tenían que ser secretas. Pero las cosas han cambiado. El concepto de secreto se ha sustituido por el de privacidad y control. Nosotros elegimos qué y cuándo compartir: nuestros kilos de más, nuestros tratamientos, nuestras valoraciones sobre médicos, hospitales, fármacos. Concentramos en “cajas fuertes” digitales nuestros historiales médicos, listos para ser compartidos con desconocidos que puedan ofrecernos ayuda. Y gracias al desarrollo de la genética personal, pronto podremos compartir también nuestro ADN. Pero lo más importante es que vamos hacia la creación de verdaderas redes sociales de salud que unen a la mujer, normalmente en un papel central, a su marido, sus hijos, sus padres, sus amigos, los profesores y padres de la escuela de los hijos, los médicos y los farmacéuticos en un único sistema integrado que mezcla la comunicación virtual y física. Gracias al desarrollo de estas redes, una madre de familia podrá conectar con sus padres por teleconferencia para jugar con ellos a algún juego que entrene la memoria, podrá conectar con el médico para adelantarle digitalmente un diagnóstico del dolor de garganta que ella misma ha generado examinando al niño en casa. Podrá mirarse en un espejo especial que monitorizará el estado de su piel (para prevenir riesgos de melanoma), y almacenará los datos correspondientes. Ya están en el mercado (en formato Beta) sistemas de gestión digitalizada de las citas con el médico y de los *output* de esas citas, así como sistemas de captura automática y permanente a distancia de los datos relevantes del cuerpo del paciente, que llegan directamente al escritorio del médico. El futuro social de la salud está solo a un paso.

A large rectangular area with rounded corners, filled with a light gray background. It contains numerous horizontal dotted lines spaced evenly down the page, serving as a template for writing or drawing.

next company

alfons cornella



¿Cómo será la empresa en los próximos años? ¿Cambiará esta crisis las características fundamentales de las empresas? Si nos apoyamos en lo que hemos visto y leído desde que empezó el proyecto Infonomia, hace 15 años, podemos derivar algunas ideas sobre cómo será la empresa que viene. Es una empresa que reinventa el concepto de productividad, conectando intensamente el denominador (gestión de recursos) con el numerador (creación de valor). Es una empresa estructurada en equipos con un conocimiento muy concreto, pero cuya función principal consiste en gestionar las membranas con los otros equipos. Estos están formados de profesionales cuya remuneración es una combinación de tres elementos principales: base, objetivos y conocimiento. Luchar por ser visibles en un entorno de *infoxicación* creciente, que diluye personalidades, deviene crítico, y por ello es fundamental comunicar bien el valor, desde la combinación de tecnología (dominio de las interfaces) como desde la psicología (qué problemas y necesidades reales tienen las personas). La empresa que viene no puede sobrevivir sólo pensando en su cuenta de resultados, sino que debe tener muy presente la “segunda mano invisible”, su impacto en el bien común. Su reto es disponer de individuos autónomos muy productivos (cada persona, una cadena de producción) y de equipos sistemáticamente creativos (cada equipo, un motor de valor). La simplicidad es la norma, y la complejidad se construye combinando inteligentemente (*stacking*) componentes interoperables. La conexión con el cliente debe ser total, hasta el punto de que la definición de la “ecuación emocional” que la liga al cliente es imprescindible. Y el retorno de la inversión debe redefinirse: cada empresa define su propio índice, más allá del mandato de la economía monetarista. Estas y otras ideas se sintetizan en el texto *Visionomics* que Infonomia ha editado este año.

A large rectangular area with rounded corners, filled with a light gray background. It contains numerous horizontal dotted lines spaced evenly down the page, serving as a template for writing or drawing.

EL ADN del INNOVADOR

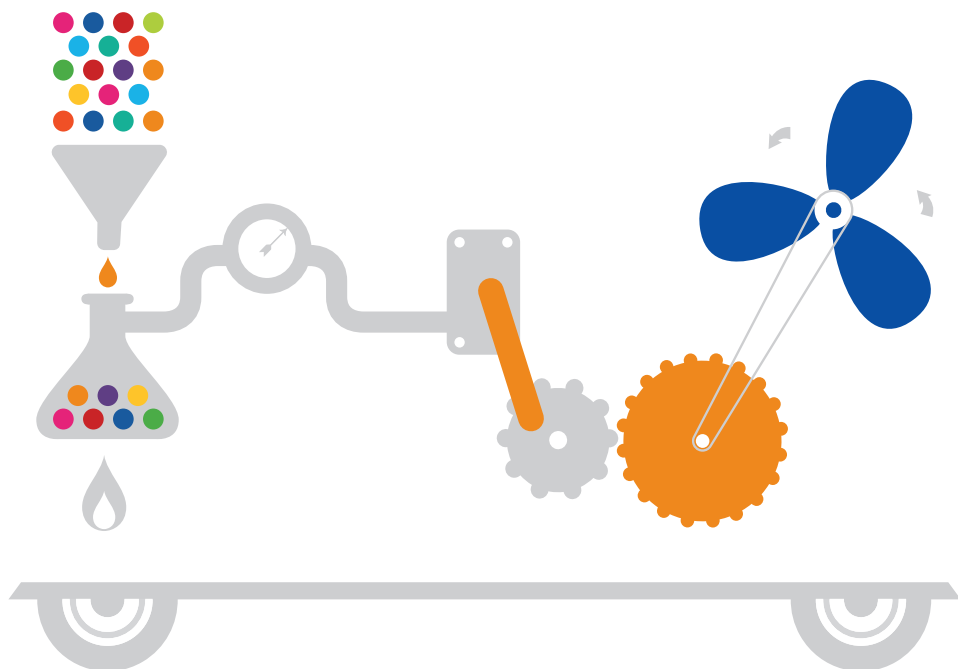
antonella broglia



Si la innovación es la verdadera explicación del éxito de nuestra empresa, ¿cómo podemos encontrar a gente innovadora?, ¿Cómo ser nosotros mismos más innovadores? ¿Cómo es y cómo funciona una persona innovadora? Los profesores Jeffrey Dyer de la *Wharton School*, Hal Gregersen de *Insead* y Clayton Christensen de la *Harvard Business School*, han intentado durante seis años destapar los orígenes de las estrategias más innovadoras, y han analizado una muestra de 3.500 ejecutivos y emprendedores innovadores, ya fueran famosos o desconocidos, para descubrir en qué se diferencian de los emprendedores y ejecutivos no innovadores. El innovador, según este estudio, tiene cinco habilidades especiales -*discovery skills*- las llaman los autores. *Cuestionar*, para salirse del status quo y considerar nuevas posibilidades. *Observar* en detalle y en primera persona el consumidor, los proveedores, el mundo, para identificar oportunidades de innovación. *Experimentar*, actuar más que hablar, para averiguar inmediatamente la validez de una idea. *Practicar* un intenso *networking* con profesionales externos a la empresa, no para impulsar la marca personal sino para aprender y escuchar visiones nuevas. *Asociar* ideas, cosas, personas aparentemente no relacionadas, para generar nuevas conexiones creativas. El artículo que presenta el resumen del estudio, publicado en la *Harvard Business Review* en diciembre 2009 y que proponemos como artículo del semestre, contiene ejemplos muy interesantes sobre cómo profesionales innovadores han aplicado estas cinco prácticas en diferentes contextos, y además avisa que estas habilidades no son innatas, o lo son solamente en parte. Si se ensayan con cierta cotidianidad (y el artículo nos dice cómo), y se convierten en parte integrante de nuestro hacer, serán grandes productoras de riqueza.

A large rectangular area with rounded corners, filled with a light gray background. It contains numerous horizontal dotted lines spaced evenly down the page, serving as a template for writing or drawing.

A large rectangular area with rounded corners, filled with a light gray background. It contains numerous horizontal dotted lines spaced evenly down the page, serving as a template for writing or drawing.

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

