

update **08** two



---

# 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 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 Infonomia

Fundador y presidente de Infonomia, 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

Ex vicepresidenta y consejera delegada de Saatchi & Saatchi España

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 Infonomia.



# Crecimiento/ supervivencia en la crisis

Alfons Cornella

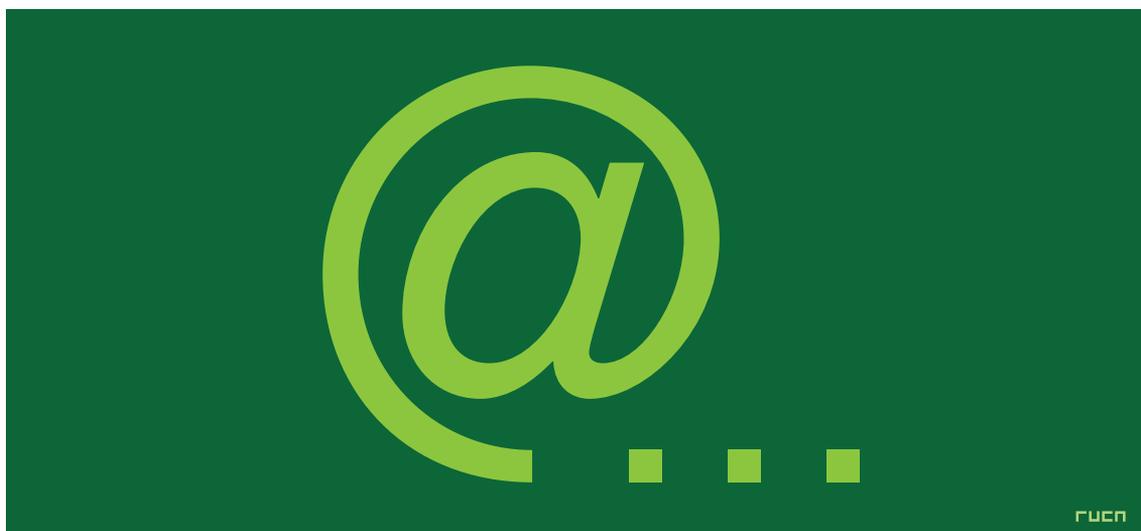


¿Quién y cómo va a sobrevivir a la crisis actual? ¿Es una crisis global? ¿Se ha producido ya el *desacomplamiento* entre las economías avanzadas y las emergentes? ¿Qué nuevos instrumentos económicos y de gestión están apareciendo? ¿Cómo aprender de la crisis? ¿Es ésta la era de Schumpeter (destrucción creativa liderada por las empresas privadas) o más bien la de Keynes (rol de los gobiernos en la activación de las economías)? ¿Apostará Estados Unidos por revitalizar su economía rehaciendo sus infraestructuras más deterioradas? ¿Qué nuevas industrias van a dar nueva *energía* a las economías occidentales? La crisis económico-financiera que empezó el verano de 2007 en Estados Unidos se ha expandido por todo el mundo, y sacude a toda la sociedad a través del comportamiento errático, algo *esquizofrénico*, de las bolsas. Muchas voces sostienen que esta crisis es buena, por cuanto *limpiará* la economía de los errores potenciados por el control financiero de la economía *real*. Mientras la crisis lleva a cabo su limpieza, algunas industrias empiezan a emerger con fuerza, y miles de profesionales deciden re-formarse para prepararse para el siguiente *round*; así, por ejemplo, la crisis de los grandes centros de las finanzas mundiales lleva a miles de expertos financieros de la City londinense a enrolarse en un MBA. Simultáneamente, el modelo de *low cost* o de *hard discount* se impone en más y más sectores, más allá de las líneas aéreas o del *retail* de muebles, por ejemplo, que ya hemos incluido como rutina en nuestras vidas: es la hora del más por menos, del ahorro, de producir igual calidad a un menor precio, de ser más productivo en todos los elementos de las cadenas de valor. Quizás esta crisis anuncia un extraordinario período de crecimiento económico, basado en tecnologías emergentes, como la de los automóviles eléctricos, que pueden revitalizar de forma significativa toda la economía actual.



# Los próximos 5.000 días de Internet

Antonella Broglia

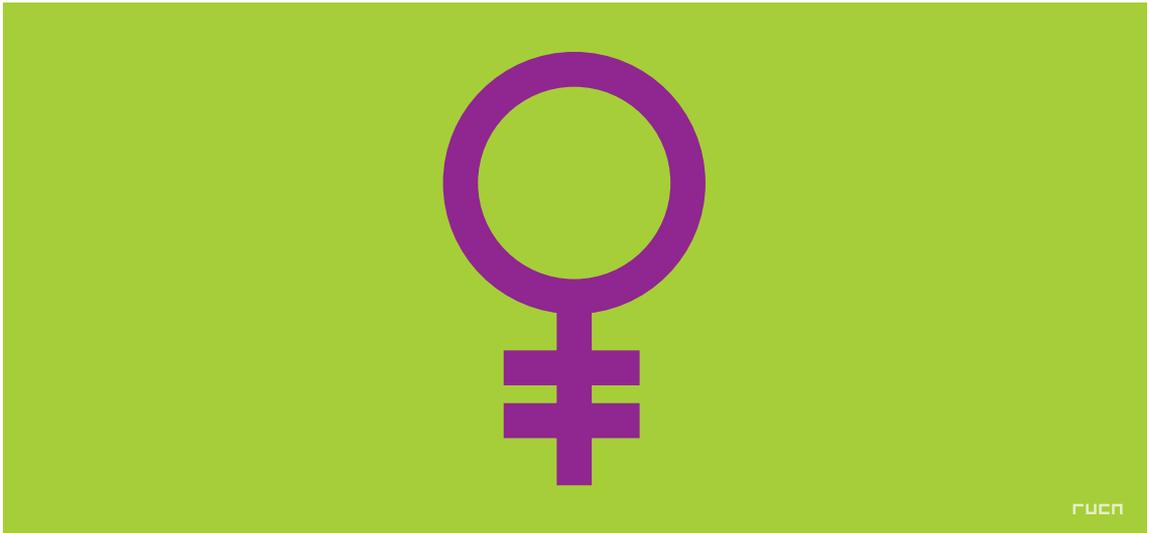


Llevamos navegando en Internet más de 10 años. Hoy son miles de millones los que lo hacen con regularidad. ¿Hubiéramos podido hace 10 años imaginar que algo como Wikipedia o Google Maps pudieran llegar a existir? Kevin Kelly, fundador de la revista *Wired* y gran maestro de la cibercultura, nos invita a ser audaces e imaginar los próximos 5.000 días como un entorno en el que el sistema Internet y el cerebro humano van asemejándose cada vez más. Un futuro donde estarán el Internet de los objetos, la web semántica y las webs en 3D. Y a más transparencia, más personalización. Leer las estrategias de Google para entender el futuro de Internet. Redes sociales, generalistas, de nicho y para los negocios. Los *widgets*, un medio de comunicación en cada página de la web, y la web TV. La teoría de Zittrain sobre el futuro de Internet y cómo evitarlo para que el sistema siga creando cada vez más increíbles.



# Womenomics

Alfons Cornella



Una de las mayores transformaciones sociales durante los últimos 40 años ha sido la incorporación masiva de mujeres al mundo del trabajo. Sin embargo, el número de mujeres en posiciones ejecutivas es aún pequeño, en todo el mundo. Una nueva corriente de pensamiento y acción en los negocios considera que esto representa un enorme despilfarro de talento. Que haya más mujeres en la dirección de las organizaciones no es una cuestión de *género*, sino que es una cuestión de *negocios*. La competencia entre empresas, en el ámbito global, es tal, que es imprescindible movilizar al máximo el talento disponible. Y las mujeres representan, por lo menos, el 50 % del talento potencial. Éste es un tema perenne, que ahora se acelera como consecuencia de la movilización de talento que explota a escala global. Así, diversos libros subrayan que la próxima revolución económica consistirá en entender el rol vital de la mujer en la empresa y en los mercados, tanto desde el punto de vista de su capacidad de influencia en las decisiones de compra (como consumidoras) como, sobre todo, desde su aportación de una forma distinta de crear, dirigir, liderar y desarrollar proyectos empresariales (como directivas y empresarias). No se trata de sustituir un modelo de *economía masculina* (*manonomics*) por uno de *economía femenina* (*womenomics*), sino de ser *género-bilingüe* en esta cuestión, y aprovechar la energía que deriva de ser iguales y diferentes al mismo tiempo. Las empresas, las universidades, las organizaciones en general, deberán cambiar cómo funcionan si quieren sacar el máximo provecho del talento de las mujeres; deben entender que hay otros modelos de carrera profesional posibles, alternativos al actual, que ha sido construido exclusivamente a partir de la visión masculina de la cuestión.



# 'Free!' La economía de lo gratuito

Antonella Broglia



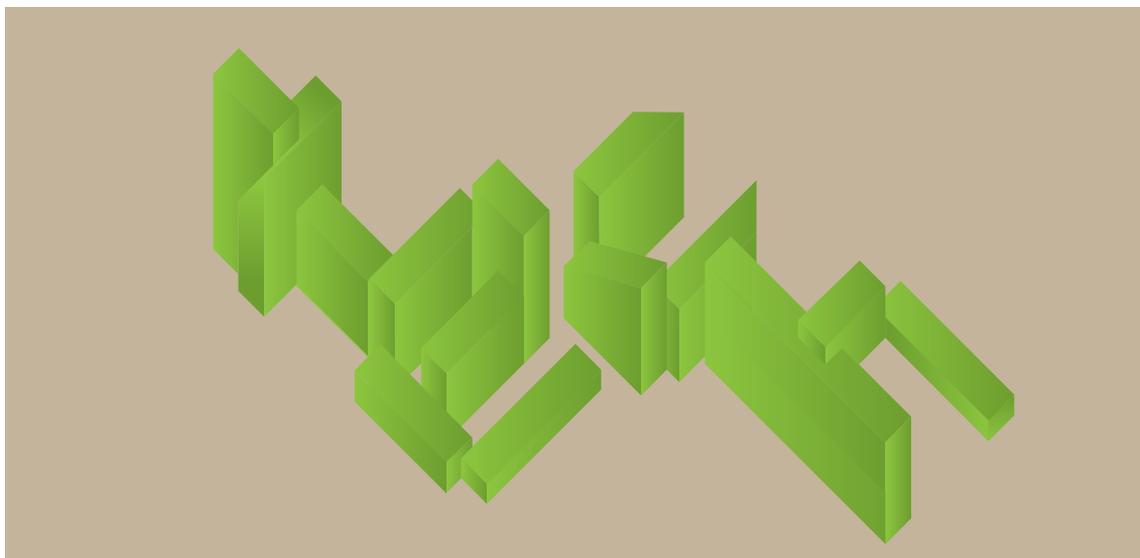
Gratis

En un artículo reciente, Chris Anderson, director de la revista *Wired* y autor del libro *The long tail*, lanza las ideas centrales de su nuevo libro, *Free*, que se va a publicar en Estados Unidos en 2009. Según Anderson, el concepto de lo gratis, que ha sido hasta hace poco sólo una herramienta de marketing (te regalo el móvil para que me pagues los minutos, te regalo la consola pero el videojuego es muy caro, te regalo la maquina de café para la oficina, pero los cartuchos los pagas, lo que él llama «subvención cruzada») se extiende hasta llegar a un sistema económico en sí mismo. La web es la protagonista de esta nueva economía, porque el ancho de banda, los semiconductores y el almacenamiento tienen un coste que tiende a cero. Casi todo lo que ofrece Google es gratis, los grupos musicales regalan las canciones, *El País* y *The New York Times* son gratis. Pero operar en la economía de lo gratis no significa que nadie esté haciendo dinero, sino todo lo contrario. Anderson analiza seis posibles modelos de negocios donde, bajo diferentes esquemas, lo gratis es motor de beneficio, desde el *freemium*, el *zero marginal cost* o el *labor exchange*, hasta la *gift economy*, caracterizada por la Wikipedia y el software libre. Lo gratis lo cambia todo.



# Tecnologías emergentes del semestre

Alfons Cornella



Cada semestre repasamos en el Update algunas de las tecnologías emergentes de las que se habla en los principales medios empresariales del mundo. En este semestre se ha tratado de avances significativos en el desarrollo de nuevas formas de obtener energía (fuel celulósico, nuevas células solares, etc.). Del *cloud computing* para aportar capacidad de cálculo de forma distribuida a cualquier operativa que lo requiera en un determinado momento (el *utility computing*, la capacidad de cálculo como un servicio público similar a la distribución de agua o electricidad), así como del modelo *SaaS* (*software as a service*) Del *reality mining*, o de cómo interpretar patrones de relación social entre individuos a partir de las llamadas telefónicas, en la línea de idear nuevos servicios de valor añadido para los consumidores de servicios de telecomunicaciones, por ejemplo. De herramientas para el comercio personalizado, como comparadores de precio, localizadores de oferta, subastas inversas, etc. Del desarrollo de coches eléctricos *plug-in*, que se enchufan a la red eléctrica convencional, a partir de la evolución de los automóviles híbridos actuales. Cantidades de ejemplos de biotecnología avanzada, con aplicaciones a la medicina personalizada, que se acerca cada vez más al mercado real. Nanotecnología aplicada al desarrollo de nuevos medicamentos. Mejora de las características físicas de los humanos (*human enhancement*). De la distribución de energía sin cables, a corta distancia, o *witricity*, para cargar teléfonos móviles, lectores de MP3, etc., sin necesidad de conectarlos a la red eléctrica con enchufes. De la imparable aplicación de instrumentos de modelización y simulación al mundo de los negocios. Etc.



# Innovación en innovación

Antonella Broglia



IN<sup>n</sup>OVACIÓN

Los innovadores más potentes del semestre han comprendido la nueva realidad de los negocios, de la que nadie puede escapar: el cliente quiere un producto o servicio cada vez más a su medida, un producto sólo para él ( $N=1$ ), y es imposible ganar esta partida contando con la tradicional y rígida cadena de suministro. Hoy hay que aprender a crear constelaciones planetarias de recursos a las que acceder de forma flexible ( $R=G$ ). Apple, ING, ICICI Bank y TutorVista, que está reinventando el mundo de la enseñanza secundaria, protagonizan entre otros el mundo del  $N=1$  y  $R=G$ . Los innovadores más potentes del semestre también han comprendido que la sostenibilidad no es una letanía, es un *business case*. Los casos de Nike Considered, Toyota, Suecia, Coca Cola, GE, Google. Para ellos el ROI, o el crecimiento del PIB, no son siempre la única métrica. Los innovadores del semestre ya no usan el diseño sólo para crear productos, sino también para concebir o reinventar la estrategia de negocio o resolver problemas complejos. Y saben que para crear éxitos mundiales hay que dar el poder a los creadores, no a los directivos, y dismantelar la división entre disciplinas. Como está haciendo Pixar, fábrica de las legendarias películas *Ratatouille* y *Wall-e*.

## NOTAS:

## ENLACES:

- Artículo «How Pixar fosters collective creativity», en Harvard Business Review:

[http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/article.jsp?ml\\_action=get-article&articleID=R0809D&ml\\_issueid=BR0809&ml\\_subscriber=true&pageNumber=1&requestid=80204](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/article.jsp?ml_action=get-article&articleID=R0809D&ml_issueid=BR0809&ml_subscriber=true&pageNumber=1&requestid=80204)

- Libro *The new age of innovation*, de C. K. Prahalad y M. S. Krishnan:

[www.amazon.com/New-Age-Innovation-Cocreated-Networks/dp/0071598286/ref=pd\\_bbs\\_sr\\_1?ie=UTF8&s=books&qid=1221932228&sr=1-1](http://www.amazon.com/New-Age-Innovation-Cocreated-Networks/dp/0071598286/ref=pd_bbs_sr_1?ie=UTF8&s=books&qid=1221932228&sr=1-1)

- Libro *The necessary revolution*, de Peter M. Senge et al.:

[www.amazon.com/Necessary-Revolution-Organizations-Together-Sustainable/dp/038551901X/ref=pd\\_bbs\\_sr\\_1?ie=UTF8&s=books&qid=1221932300&sr=1-1](http://www.amazon.com/Necessary-Revolution-Organizations-Together-Sustainable/dp/038551901X/ref=pd_bbs_sr_1?ie=UTF8&s=books&qid=1221932300&sr=1-1)

- Artículo «Design thinking», en Harvard Business Review:

[http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item\\_detail.html?id=R0806E&cm\\_mmc=npv\\_-LISTSERV\\_-AUG\\_2008\\_-SALESMKTG&requestid=84592](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item_detail.html?id=R0806E&cm_mmc=npv_-LISTSERV_-AUG_2008_-SALESMKTG&requestid=84592)

# Ciencia y negocios

Alfons Cornella

## NEGOCIO CIENCIA

RUCN

Diversas voces advierten de que hoy es fundamental que *nuestras* empresas beban de la ciencia para inventar nuevas propuestas de productos y servicios, incluso radicales, como forma de superar una *indiferenciación* y falta de competitividad que pueden llevarlas al desastre. En otras palabras, se trata de vencer la deslocalización de la producción (hoy de productos, mañana de servicios) mediante el apalancamiento de la ciencia/tecnología, con el fin de generar nuevas propuestas en forma de valor para los clientes y ciudadanos. Según esta visión, es preciso *regar la sociedad* para que emerjan empresarios que crean en la ciencia como motor de negocio. En la ciencia como única forma de encontrar disrupciones en los materiales y las energías, como *alimento de la tecnología*, que nos permita hacer nuevas cosas (innovación) de maneras más eficaces (productividad). Empresarios que traduzcan las ideas (*know-how*) en resultados (*cash-flow*), entendiendo que el mercado es el mundo. En este sentido, es interesante ver cómo algunas de las figuras de la industria de las tecnologías de la información, que han hecho fortunas con el mundo digital, apuestan ahora por la ciencia pura. Un ejemplo lo encontramos en Nathan Myhrvold, una verdadera leyenda en el mundo de la informática, quien, tras retirarse en 2000 de Microsoft, fundó la empresa Intellectual Ventures, para, básicamente, invertir en *invención disruptiva* mediante la compra masiva de patentes. Su idea fundacional es que en las empresas *normales*, las personas que trabajan en I+D tienen, en realidad, el encargo de *desarrollar productos*, no de *inventar cosas nuevas*. Frente a esto, Intellectual Ventures quiere dar un paso *más arriesgado que el mismo capital riesgo*: invertir en mentes brillantes (en personas, no empresas), los nuevos *Edison*, cuyo motor es la pura invención, no el desarrollo de productos. Otro ejemplo es el de Mike Lazaridis, el fundador de Research in Motion, la empresa que desarrolló la BlackBerry, quien ha invertido parte de la fortuna ganada con ella en el Perimeter Institute, un instituto de Física Teórica, en Ontario, fundado desde el sector privado, que da a sus miembros una *libertad absoluta* para pensar, sin la presión de publicar y enseñar que encontrarían en una universidad *tradicional*. Empresarios fundando institutos de ciencia teórica. Porque si queremos tener algo que vender en las próximas décadas, quizás sea la ciencia el *único camino* para conseguirlo.



# La nueva era del servicio al cliente

Antonella Broglia



El concepto de servicio al cliente se radicaliza. Por un lado se observa su progresiva desaparición, al menos de la forma a la que estábamos acostumbrados, y a la separación del servicio del lugar donde solíamos utilizarlo. Después de la expansión del *autocheck-in* que ya anunciamos en la edición anterior, ahora ya aparece la autodevolución. Descubrimos pantallas que permiten al cliente pedir desde la mesa directamente a la cocina, y PDA con las que enterarnos si seguimos en la lista de espera de nuestro vuelo. El servicio de urgencias de algunos hospitales americanos ya no tiene médicos, sino quioscos con imágenes del cuerpo humano, para que el enfermo pueda señalar qué parte le duele. El vendedor más amado de las tiendas Uniqlo es un robot (que además escribe un blog...). Pero, por otro lado, vemos el surgir de servicios ultrapersonalizados y cada vez más humanizados, como la entrega puerta a puerta de leche orgánica en botella de vidrio en la ciudad de Nueva York, un banco que regala a sus clientes una caja de zapatos para que guarden en ella cuentas, extractos, papeles del seguro (y después el banco se hace cargo de cursarlo todo), tiendas que compran y cortan los ingredientes para realizar una receta completa, y el cliente se los lleva a casa para terminar la preparación; o el concesionario Lexus de Newport Beach, en California, una mezcla entre Mercedes Benz, el Hotel Four Seasons y Walt Disney.



# P2P economy

Alfons Cornella



RUEN

Si algo se ha evidenciado claramente en los últimos meses es que Internet *son personas*. El crecimiento de las redes sociales, a pesar de las dudas sobre la validez a largo plazo de los posibles modelos de negocio en este campo, así lo demuestra. El éxito de los blogs (la blogosfera), de los microblogs (Twitter), de las imágenes generadas por la gente (Flickr, YouTube y otros), de las páginas personales (Myspace, Facebook, etc.), de los mundos virtuales (SecondLife), de las enciclopedias (Wikipedia), de los juegos en la red, de los medios de comunicación donde las noticias las elaboran los propios lectores, es en realidad la antesala de un mundo hecho *por y para la gente*. La banca entre individuos (pequeñas cantidades prestadas entre personas), los proyectos de voluntariado colaborativo facilitados por la red, los grupos de apoyo entre personas, que llegan incluso a facilitar lo que se ha denominado *medicina P2P* (los pacientes se curan entre sí), los mercados entre particulares (eBay cuando se trata de compra-venta, y otros cuando se trata incluso de regalar aquello que ya no usas), los nuevos modelos de viajes de bajo coste (como el *coach surfing*) están demostrando que es posible una economía entre individuos más sofisticada que el mero trueque. Una economía P2P que quizás encuentre en los próximos meses, en un entorno dominado por la crisis e incluso por la recesión, el mejor de los caldos para prosperar. ¿Cómo se relacionará esta economía *de y entre* individuos con la economía convencional, donde los individuos son o bien *fuerza de trabajo* o bien *fuerza de consumo* según cuál sea el momento en el que aparecen en el ciclo de los productos y servicios? ¿Qué está ocurriendo ya en todo este campo? ¿Debe la economía *tradicional* preocuparse por esta economía P2P? ¿Hay posibilidades de negocio para los más emprendedores, para los más arriesgados?



# Porter se reinventa

Antonella Broglia



En 1979, cuando Michael Porter, el gurú mundial de la estrategia empresarial, era un joven profesor asociado, publicó su primer artículo para *Harvard Business Review*: «How competitive forces shape strategy», que ha sido la base para cientos de artículos, conferencias y reflexiones de toda una generación de académicos y personas de negocios. Hace unos meses, Porter volvió a escribir ese artículo, confirmando su tesis original y ampliándola con sugerencias sobre cómo aplicar las famosas cinco fuerzas —las que explican por qué la capacidad de dar beneficio de una determinada industria es la que es— en la práctica, y ofreciendo una serie de nuevas implicaciones: una industria que crece muy rápido no es necesariamente rentable, eliminar al competidor comprándolo no siempre aumenta el potencial de beneficio, cuál es el rol de los gobiernos para cambiar el poder relativo de las cinco fuerzas, y cómo una empresa puede influir en ellas para expandir el mercado. Un clásico sobre un clásico, para aprender a incorporar a la estrategia la realidad de una industria determinada.







**Ilustraciones:** Ruca  
**Ilustración portada:** Edmon de Haro  
**Dirección de Arte y diseño:** Silvia Langa

**Más detalles en:**  
[www.infonomia.com](http://www.infonomia.com)  
[update@infonomia.com](mailto:update@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)