



**Erich Joachimsthaler**, 'Ver lo evidente'

**Stephanie Booth**, Going Solo

**Julien Moutte**: Fluendo

# if...

LA REVISTA DE INNOVACIÓN

n63

## Artemide:

In the mood  
for light

## ZIA:

La empresa  
de «los siete noes»

## Teaming:

Trabajar en equipo  
para cambiar  
el mundo

## Eco innovación:

¡Aprovechemos  
el sol!



# Ante la crisis, acelerar el futuro

Así son los motores de la  
innovación en Europa

# ¿Todavía no conoces Infonomia.tv?



## Novedades de este mes:

**TOM KELLEY:** Así será IDEO en el futuro.

**NICOLAS NOVA,** investigador del Media and Design Lab del Swiss Institute of Technology de Lausana: Computación urbana.

**NOEL HIDALGO,** trotamundos de código abierto.

Suscríbete, comparte, comenta

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

# Contenidos

05 **QUIÉN ES QUIÉN: COLABORADORES**

07 **2020**

**FUTUROS POSIBLES**

**Sólo hay un antídoto: Optimismo**

Por Alfons Cornella

Ilustrado por Sergi Rucabado

10 **CONTAMOS CONTIGO**

El blog de Infonomía

**IDEAS FUERZA**

12 **¿Llegó el minimalismo a la gestión?**

Por Juan José Goñi

14 **Moda y autoexpresión**

Por Igor Calzada

**CONVERSANDO CON...**

16 **Erich Joachimsthaler**, autor de 'Ver lo evidente'

Por Javier Velilla

18 **Stephanie Booth**, Going Solo

Por Doris Obermair

**A FONDO**

Por Infonomía

20 Así son los motores de la innovación en Europa

21 **Pantopicon**, Bélgica

24 **Trend Büro**, Alemania

26 **Enviu, Innovation and sustainability**, Holanda

29 **La Fabrique du Futur**, Francia

30 **Innovation Lab**, Dinamarca

31 **Idélaboratoriet**, Suecia

32 **Lift Lab**, Suiza

34 **Innovatika**, Polonia

36 **SOLUCIONES 2.0**

**Empresas en la red:** recursos y experiencias

Por José Luís Orihuela

42

## Artemide

In the mood for light

Por Doris Obermair

40 **INPUT MUNDI**

Por Laura Miñano

**ORGANIZACIONES FUERZA**

Por Doris Obermair

42 **Artemide: In the mood for light**

48 **ZIA Berlin: Trabajo para hedonistas**

52 **LIBROS FUERZA**

Lo que leen los infonomistas

**GENTE INQUIETA**

54 **Julien Moutte:** Fluendo

Por Anna Solana

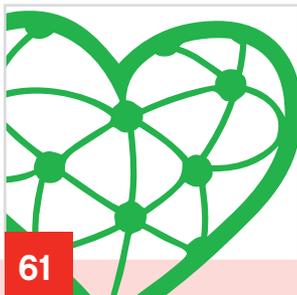
- 56 **Deirdre Bounds:** Superando la indecisión  
Por Eva Perea
- 58 **DESDE EL LAB**  
**Sanifit:** Nuevas tecnologías para proteger la salud  
Por Fernando L. Mompó
- 60 **DESCONECTA**  
Por Infonomía
- 61 **FIBRA SENSIBLE**  
**Teaming:** Trabajar en equipo para cambiar el mundo  
Por Laura Ubalde
- 63 **ECOINNOVACIÓN**  
**iAprovechemos el sol!**  
Por Petz Scholtus
- 64 **HERRAMIENTAS FUERZA**  
**Xobni y Blueproximity**  
Por David Ramon Borra
- 65 **LA VIÑETA**  
Por Aurora Portillo



18



48



61

**if...**

LA REVISTA DE INNOVACIÓN

**Edita**

Zero Factory, S.L.  
Av. Icària 205-207 2<sup>1</sup>a  
08005 Barcelona  
Tel.+34 93 224 01 50  
Fax +34 93 225 1981  
www.infonomia.com

**Presidente y fundador**

Alfons Cornella

**Revista if...**

ISSN 1885-8082  
Revista mensual  
www.infonomia.com/if  
if@infonomia.com

**Directora**

Teresa Turiera

**Business Media Manager**

Cristina Díaz

**Edición y traducciones**

Àgata Losantos

**Directora creativa y diseño gráfico**

Sílvia Langa  
creatividad@infonomia.com

**Diseño gráfico**

Natàlia Teira

**Marketing y publicidad**

marketing@infonomia.com

**Impresión**

Graficas Gomez Boj

**Fotografía portada**

Infonomia

**Ilustraciones**

Sergi Rucabado  
Aurora Portillo  
Edmon de Haro

En [www.infonomia.com/if](http://www.infonomia.com/if) encontrarás cada semana + **personas fuerza + archivos multimedia + recursos + gente inquieta + ideas...** y la posibilidad de participar con tus opiniones y propuestas de artículos a través de nuestro **blog**, o escribiendo a [if@infonomia.com](mailto:if@infonomia.com).

**Suscripciones en [www.infonomia.com/premium](http://www.infonomia.com/premium)**

Edición para uso personal. Queda prohibida la redistribución, copia o cesión, total o parcial, de la información contenida en este documento, incluyendo: textos, diseño gráfico, imágenes, índices u otros análogos o similares. La contravención de esta nota de copyright puede comportar la aplicación de las sanciones establecidas en el Código Penal, la Ley de Propiedad Intelectual, la Ley de Marcas y la Ley de Competencia Desleal. Mayo 2008.



Please recycle this magazine and remove inserts or samples before recycling

## Quién es quién colaboradores



**ALFONS CORNELLA** Soy fundador y presidente de Infonomia, la red de innovadores del país. He escrito 16 libros y centenares de artículos sobre la transformación y la innovación de las organizaciones por el impacto de la tecnología. Cada mes escribo en estas páginas mis reflexiones sobre los cambios que experimentarán nuestras vidas y nuestras empresas, lo que funcionará y lo que quedará en desuso. Un encuentro mensual en la sección «2020: Futuros posibles».



**DORIS OBERMAIR** Barcelonesa por amor. Vienes por interior. Exploro las ciudades en mi Brompton Bike y sueño con recorrer la China entera con ella. Soy economista, periodista y creadora de contenidos digitales. Amo el cine documental y las películas asiáticas. Colaboro con Infonomia desde 2005.



**JAVIER VELILLA** Soy consultor de comunicación corporativa y planner independiente. Durante varios años fui periodista en prensa económica, donde aprendí el rigor de los datos. Ahora acompaño a empresas e instituciones en el estimulante proceso que va desde las ideas hasta los resultados eficaces que exigen el mundo de la comunicación, el branding y la publicidad. Más en mi blog [www.javiervelilla.es/wordpress](http://www.javiervelilla.es/wordpress).



**JOSÉ LUÍS ORIHUELA** Soy profesor universitario, conferenciante y blogger. Con dos de esas actividades me gano la vida y con las tres me divierto y aprendo cada día. Estudio el impacto de la innovación tecnológica sobre los medios y los modos de comunicación. Publico mis reflexiones en [www.ecuaderno.com](http://www.ecuaderno.com).

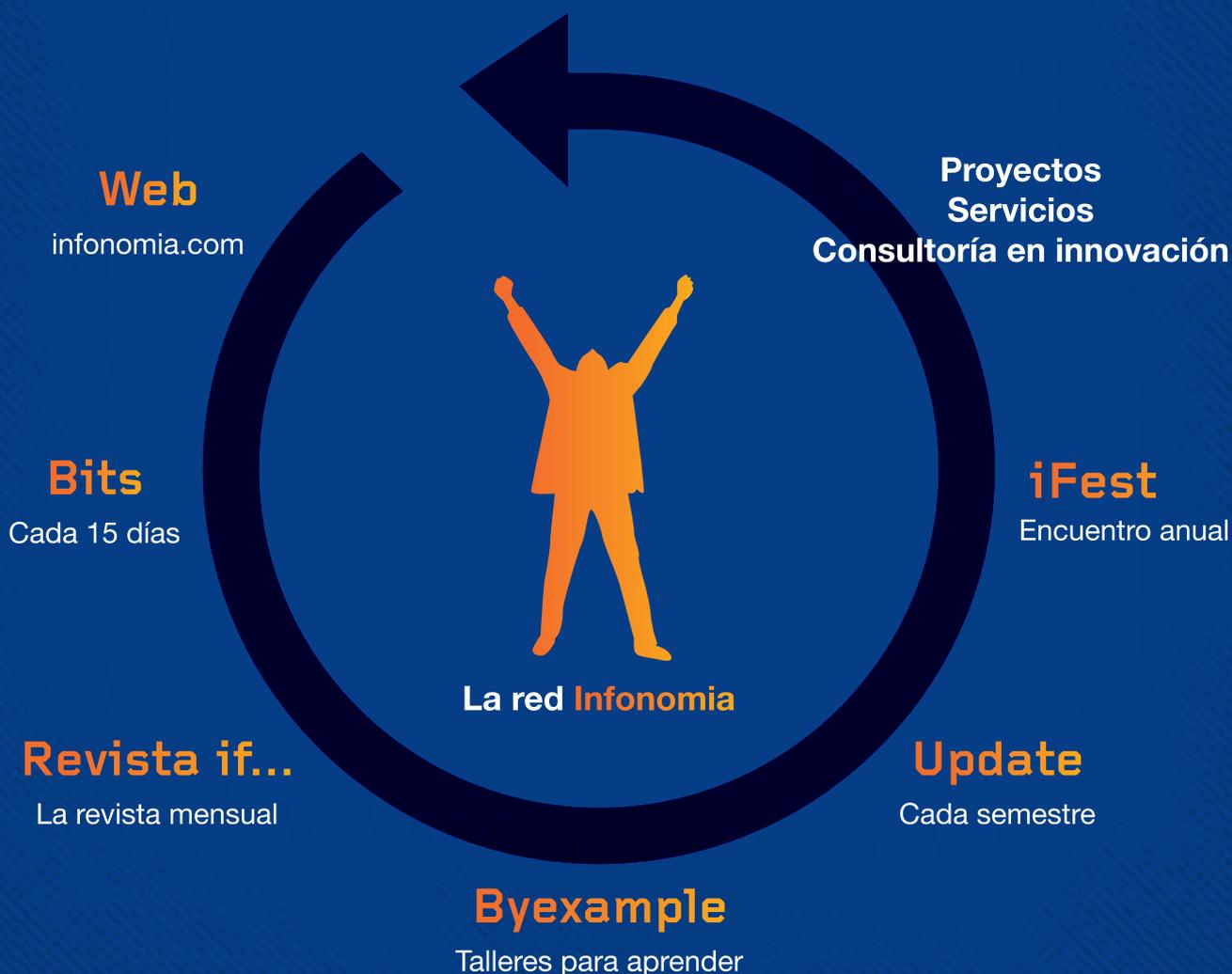


**ÀGATA LOSANTOS** Editora y traductora, me ocupo de que cada una de las letras de la revista *if...* estén donde toque y en el idioma que toque. Todo me interesa un poco y casi nada me interesa mucho, así que tengo una predisposición natural para el nanoblogging en que se ha convertido el mundo. Vivo en una comarca donde aún rige la naturaleza, pero todavía no tengo huerto. Dadme tiempo.



Cada día, una idea<sup>®</sup>

Para entender lo que viene en los negocios;  
tú escoges la **manera**:



# 2020 futuros posibles

Texto: Alfons Cornella

Ilustraciones: Sergi Rucabado

🕒 Tiempo estimado de lectura: 4'50"

## Sólo hay un antídoto: optimismo

LA CRISIS, ESTA CRISIS, TODAS LAS CRISIS, SON COMO UNA ESTAMPIDA. SON COMO LAS OVACIONES QUE SE AUTOSINTONIZAN EN UN CONCIERTO, HASTA GENERAR UN ÚNICO SONIDO. DE GOLPE, LOS APLAUSOS DOMINAN, INCLUSO ASUSTAN. LAS CRISIS NO EXISTEN, HASTA QUE DE PRONTO LO DOMINAN TODO. SON UN FENÓMENO EN CADENA QUE EMERGE DE GOLPE, IMPARABLE, QUE NADIE PUEDE AVISTAR A TIEMPO. Y, SIN EMBARGO, TODA CRISIS ES UN FENÓMENO CAUSADO POR ALGO. ES, POSIBLEMENTE, UN FENÓMENO EN RED DEL QUE ALGÚN DÍA CONOCEREMOS LA ALGORÍTMICA Y PODREMOS CONTROLAR. SON LAS CONEXIONES, DESBOCADAS, LAS QUE DE PRONTO PARECEN ESTAR CLAMANDO UNA SOLUCIÓN.

Mientras llega esa solución, o sea hasta que aprendamos que alguna pequeña pero sutil modificación en la economía, llevada a cabo en el momento adecuado, puede evitar una cascada imparables de desastres, parece que estamos condenados a los ciclos.

Y me atrevo aquí a sugerir que esa pequeña, pero poderosa, modificación de la economía tiene que ver con qué estado mental del conjunto de la sociedad favorecemos. No quisiera pasarme de listo, en serio, pero ya lo dije hace unos cuatro años en un seminario de verano en El Escorial, en el que tenía como colegas en la mesa a algunos de los mejores economistas del país (recuerdo, una vez más, que yo no soy economista).

Dije allí que, en mi opinión, una economía *del ladrillo* era «una economía de presente que hipotecaba el futuro» (en este caso, incluso literalmente), y que yo creía más en «una economía de futuro que animara el presente». Una economía totalmente orientada a lo que podríamos denominar *futuro presente* (al que dediqué incluso un libro): centrar nuestros esfuerzos en intentar resolver ahora los problemas que, de no hacerlo, iban a ser irresolubles en el futuro, como el medioambiental, el energético, el educativo.

Dicho de otra manera, yo apuesto por olvidar un poco el espejismo del *consumismo del hoy* para centrarnos en *acelerar el futuro*. Por ejemplo, pensando y construyen-

**Todas estas industrias de futuro, creadoras hoy de soluciones para mañana, quizás no sean las que nos van a sacar de la actual crisis, pero seguro que son las que fundamentarán la industria y los servicios de las próximas décadas**

do discotecas sostenibles, en las que la energía se genera a partir del movimiento de los que bailan en ellas. Por ejemplo, desarrollando soluciones a las afecciones del cerebro, que crecerán más y más cada día. Por ejemplo, diseñando nuevos conceptos de juguetes que no idioticen a los niños. Por ejemplo, ideando mecanismos de gestión del empleo que faciliten a las empresas despedir cuando lo precisen, sin dejar en situación precaria a sus empleados. Por ejemplo, dibujando ciudades en las que sea posible vivir de forma sostenible, sin renunciar a nada de lo que hoy tenemos en las nuestras.

Todas estas *industrias de futuro*, creadoras hoy de soluciones para mañana, quizás no sean las que nos van a sacar de la actual crisis, pero seguro que son las que fundamentarán la industria y los servicios de las próximas décadas. Me parece obvio pensar que el automóvil eléctrico (o de hidrógeno) vendrá a reemplazar al contaminante automóvil de hoy. Y que su sustitución masiva (¡todos a cambiarnos el automóvil!) será responsable de un extraordinario crecimiento del PIB mundial en poco tiempo. Como lo harán las fuentes de energía limpia, como la fusión o la solar. O la arquitectura ecológica, que, entre otras cosas, llevará a que todos los edificios de las ciudades tengan, quizás, techos de hierba (para capturar CO<sub>2</sub>), y aljibes en los que guardar agua (el bien crecientemente escaso).

Pues bien, de generar optimismo, de acelerar el futuro, de conectar mentes inquietas, va, de nuevo, nuestra fiesta de verano, que hemos rebautizado como **iFest** (antes conocida como **reNacer**). Un extraordinario esfuerzo de todo el equipo de Infonomía para atraer a algunas de las mejores ideas, personas y experiencias del mundo. Y un objetivo fundamental: **conectar a inquietos** para que, de su contacto, salgan nuevos proyectos que permitan superar cualquier crisis. Y la manera de hacerlo: ver, tocar, experimentar, comunicar, encontrarse y mostrarse.

El iFest'08 será un espacio en el que conoceremos cambios que vienen con fuerza y anticiparemos cómo éstos moldearán a nuestras empresas y a nuestra sociedad.

Por ejemplo, éstas son algunas de las ideas y experiencias que podremos descubrir en iFEST'08:

- Nadja Schnetzler nos explicará como la empresa suiza Brainstore desarrolla ideas extraordinarias a partir de *gente normal*.

- Nick Leon, de DesignLondon, nos hablará del impacto de los expatriados en la redefinición de la identidad de las ciudades de Europa.

- Sabremos cómo la empresa italiana Alessi rediseñó el diseño, convirtiéndose en referente en innovación en un sector donde parecía que todo estaba inventado.

- Conoceremos a un inventor británico que puede cambiar el problema del acceso a agua potable en el mundo aún no desarrollado.

- Leif Christian Hansen expondrá cómo el modelo de trabajo danés denominado Flexsecurity ha cambiado el panorama laboral del país.

- Veremos cómo vive el primer ciborg real, el investigador inglés Kevin Warwick, con implantes electrónicos conectados a su sistema nervioso.

- Conoceremos la experiencia de innovación dual industria-marketing, aplicada con éxito por una marca legendaria, la firma inglesa Brompton.

- El sistema de innovación financiera entre inmigrantes desarrollado por Jean-Claude Rodríguez Ferrara.

- Por qué los emprendedores sociales son tan importantes en la economía actual, según el pensador japonés Hiroshi Tasaka.

- Cómo debemos luchar contra el peligro de la crisis alimentaria, y concretamente contra la pérdida de diversidad de las semillas, según el equipo de Grain.

- Lo último en imagen digital: Machinima y Realidad Aumentada.

- Por qué Europa no tiene un Silicon Valley, según la investigación realizada por Hervé Lebret, del Politécnico de Lausana.

- Cómo las ciudades del mundo se están reinventando, y qué implican estos cambios, por Antonella Broglia.

- Los cambios en lo que consideramos *ser normal*, desde las prótesis que convierten a *minusválidos* en ultratletas, las retinas artificiales que ayudarán a ver, o el conocimiento del Alzheimer que deberemos tener para afrontar ese enorme problema en el futuro.

Y mucho más en un programa que creo, sinceramente, excepcional. Un programa para cambiar personal y profesionalmente, y para demostrar que la riqueza sostenible sólo puede surgir del riesgo.



### LA INSPIRACIÓN DEL ILUSTRADOR

Futuros posibles. Sólo hay un antídoto.

En un entorno donde predomina el pesimismo, lo oculto y lo negro, hay distintas opciones: dejarse arrastrar o negarse a seguir la corriente predominante. Así son las personas que configuran el iFest: llenas de energía, vitalistas y que sueñan un futuro de hoy mismo. Aquí la metáfora del hombre que se imagina así mismo con un futuro que en realidad ya es un presente.

La simple aritmética nos dice que  $1+1=2$ . Pero creo que para superar las crisis se precisa algo de magia. Y es que  $1+1$  puede dar 3, ó 100, ó 1000, según cómo se sume. Así, 300 personas en un entorno de inspiración como el iFest'08, mezcladas, interactuantes, se darán cuenta de que las crisis las inventan, y las alimentan, los pesimistas.

Nos vemos en Barcelona, del 10 al 12 de julio. •

300 personas en un entorno de inspiración como el iFest'08, mezcladas, interactuantes, se darán cuenta de que las crisis las inventan, y las alimentan, los pesimistas

#### Referencias

iFEST'08

[www.infonomia.com/ifest08/eng](http://www.infonomia.com/ifest08/eng)

Libro 'Futuro Presente'

[www.infonomia.com/blog/perms.php?id=2936](http://www.infonomia.com/blog/perms.php?id=2936)

## Contamos contigo

🕒 4'

### Últimos posts en el blog de InFonomia

El artículo de IF... n.º 61 más comentado por nuestros lectores es «Re-ciudades», de Alfons Cornella.

Éstos son algunos de los comentarios:

#### El peor enemigo de los cambios es el ciudadano

Solo un apunte. Tras repensar una ciudad y elegir unos caminos o estrategias, veremos que el primero en luchar contra esos cambios suele ser el propio ciudadano, quizás por desconfianza o por miedo al cambio. Solo hace falta repasar políticas realizadas en Barcelona con inusitada oposición de los ciudadanos que, ahora, tras haberse efectuado defienden haciéndolas suyas. Eso ocasiona que la situación política condicione ese «repensar una ciudad» que sólo será consistente a medio y largo plazo, implicando normalmente una continuidad política.

Por Alfredo Vázquez

#### Para 10 ideas... Unas reflexiones

El *city branding* me apasiona cuando integra lo mejor de la planificación territorial, social y estratégica... y lo mejor del marketing para lograr una comunicación fluida con su ciudadanía y su entorno (sin escalas) de forma que pueda sacar máximo partido desde la realidad cotidiana. Nueva York es vendida como una experiencia, ¿pero sus ciudadanos cómo la viven? No olvidemos que por querer captar perdamos feligreses y al perderlos perdamos el encanto que precisamente vendemos... En este sentido conviene recordar la coherencia con el modelo de ciudad y, en consecuencia, en tener claro dónde se cuece la experiencia vivencial de la ciudad. Las ciudades no son un eslogan,



·Re-ciudades por Ruca.

si así fuera el *branding* por sí solo sería suficiente... Las ciudades son complejas porque son organismos vivientes y sintientes, no son sólo enclaves físicos también son constructos mentales, situaciones efímeras, experiencias, recuerdos, olores. La percepción y el análisis integral es un deber si quieren conseguirse enfoques rompedores, relevantes, que potencien la atractividad de las ciudades desde su esencia. Quizás los nuevos planteamientos urbanísticos deberían de fundamentarse en equipos multidisciplinares, pero MUY disciplinares, ROMPEDORAMENTE disciplinares y cuanto más dispares mejor. Por ejemplo: ¿cómo ve la ciudad un *shopper*?, ¿y un *cool hunter*? ¿Cómo la ve una NANCY? ¿Qué me dicen de la *creative class*, y el *turista d'espardenya*? ¿y un invidente? Un agricultor que tiene huertos en la zona periurbana, ¿cómo la ve? Pero cómo la queremos ver y sobretodo cómo nos ven. Para acabar las preguntas, para mí, quizás la más importante para modular las anteriores: vale, muy bien, pero ¿qué me caracteriza como ciudad X?, ¿es algo que interesa potenciar?

Por Laura Lorenzo

#### El alma de las ciudades

Captar la esencia, el espíritu, de un lugar es complicado aunque tiene que ver mucho con lo que ese lugar ha vivido, es decir, con su historia. Sin embargo, en general, el pasado no suele interesar a nuestros políticos, y menos a nuestros empresarios. En lo acontecido, en lo que ha pasado una ciudad es donde está la esencia de su futuro. Ahí tenemos que buscar el alma de las ciudades.

Por Javier Luaces

#### Creatividad urbana y mercadotecnia de ciudades

La gestión urbana es un tema apasionante y a veces olvidada, al menos desde mi visión como geógrafo urbanista lo es. ¿Cuántas ciudades aún no saben lo que quieren ser dentro de cinco años? Parece necesario planificar estratégicamente e incorporar cuestiones claves como la creatividad en el arte de hacer ciudades, como diría Charles Landry. En la actualidad, hacer ciudades necesita de un impulso creativo pero sin olvidar el compromiso social de también crear ciudadanía, un aspecto a veces olvidado en la excesiva orientación al mercado de muchos gobiernos urbanos.

Por Alejandro Armas

Los comentarios completos se pueden leer en [www.infonomia.com/ff](http://www.infonomia.com/ff)

Escribenos ya a [if@infonomia.com](mailto:if@infonomia.com) para sugerirnos temas y proponer tus propios originales.  
¡Contamos contigo!

Envía tus ideas a [if@infonomia.com](mailto:if@infonomia.com). Tu propuesta puede ser publicada en la revista *if...* y recibir el feedback de la Red de Innovadores de Infonomia.

VS



### e-CITY, K-CITY, i-CITY

Ya hace tiempo que me dedico al tema de ciudades, innovación y conocimiento. Hemos hablado de e-city o de k-city o de ciudades inteligentes. Yo creo que siguiendo el hilo del artículo necesitamos ciudades que sepan lo que quieren y que sepan incorporar una estrategia plenamente adaptada a esta sociedad del conocimiento y la innovación. Por ello exigimos ciudades del conocimiento, de la innovación y de la imaginación. Para ello, aparte de estrategia necesitamos incorporar nuevas variables de gestión, yo le llamo la fórmula *r i e g t*. Necesitamos gestionar las redes y capitalizar el capital relacional. Necesitamos gestionar la innovación o las tecnologías (la *i e*), no sólo como gestores, sino de nuestra propia ciudad, de su gente, de las empresas, etc. Necesitamos capitalizar el capital de estructura. Finalmente el gobierno, esencial en el proceso. Y gestionar el talento, interno y externo, atraerlo y retenerlo. Todo ello en un ambiente desahogado, tolerante... El espacio no me da para más, pero es un tema apasionante.

*Por Jordi Marín*

### Sobre la entrevista a Shoji Ito, design manager de Muji Europa (IF... n.º 60)

Me parece genial la filosofía japonesa de la observación; también comparto la filosofía *muji*; creo fervientemente en las máquinas de coser Singer que con 100 años siguen funcionando adecuadamente (sin necesidad de reciclado), pero no comparto la adicción al trabajo y menos aún la filosofía empresarial que obliga a las personas a convertirse en adictos. Es la filosofía de usar y tirar, y todos tenemos miedos a que nos dejen un día en la estación de servicios...

*Por VDiazY*

### Otros comentarios del blog de Infonomia

#### ¿Wikipedia es cooperativa?

¿Qué es wikipedia sino una cooperativa de consumo en servicios de información? La misma definición de wikipedia: una cooperativa de consumo es un tipo de cooperativa cuyo fin es el de satisfacer las necesidades de sus socios (los escritores y lectores), como la compra (o uso) conjunta de determinados productos, la prestación de servicios per-

sonales, etc., ejerciendo su derecho a organizarse para autoabastecerse de material en las mejores condiciones posibles de calidad y precio. Larga vida a la nueva expresión del movimiento cooperativo.

*Por Pere*

#### Formar a un profesor de secundaria

¿Cómo formamos a los futuros profesores de secundaria? ¿Cogemos a los mejores antes de ir a la Universidad? ¿O intentamos formarlos después mediante cursos de pedagogía y didáctica? Parece que en esta última opción, que se hace en España, hay diferentes puntos de vista (ver <http://fs-morente.filos.ucm.es/manifiesto/index.htm>).

*Por Juan Francisco*

#### Sobre la gestión del momento tecnológico

Se me ocurren dos puntos de vista (ajenos) sobre este tema que confirman lo que dices: el de Geoffrey Moore en su *Crossing the chasm*, sobre la estrategia de introducción de nuevas tecnologías en el mercado, y la teoría de los juegos, sobre cómo competir en un entorno cambiante.

*Por Carlos*

# ¿Llegó el minimalismo a la gestión?



Por Juan José Goñi Zabala



Director de innovación en valor de FATRONIK-Tecnalia.

## 001

La utilización del término *valor* asociado a cualquier concepto o idea de negocio no deja de aplicarse de forma sistemática. Aparece repetidamente en la misión y visión de muchas organizaciones. Decimos que estamos para generar valor en los clientes, en los empleados y en la sociedad sin saber exactamente lo que eso significa, y menos aún cómo acercar esas expresiones generalistas a la gestión de lo cotidiano. Qué empresa no dice que su misión es generar valor, pero qué pocas saben cómo definirlo, aplicarlo y medirlo. La innovación que queremos establecer en FATRONIK-Tecnalia es rupturista y busca abordar la gestión desde una opción simplificadora, casi minimalista, que fundamente en muy pocos principios los diseños y planes de acción. A esta gestión minimalista la llamamos «gestión basada en mapas y redes de valor».

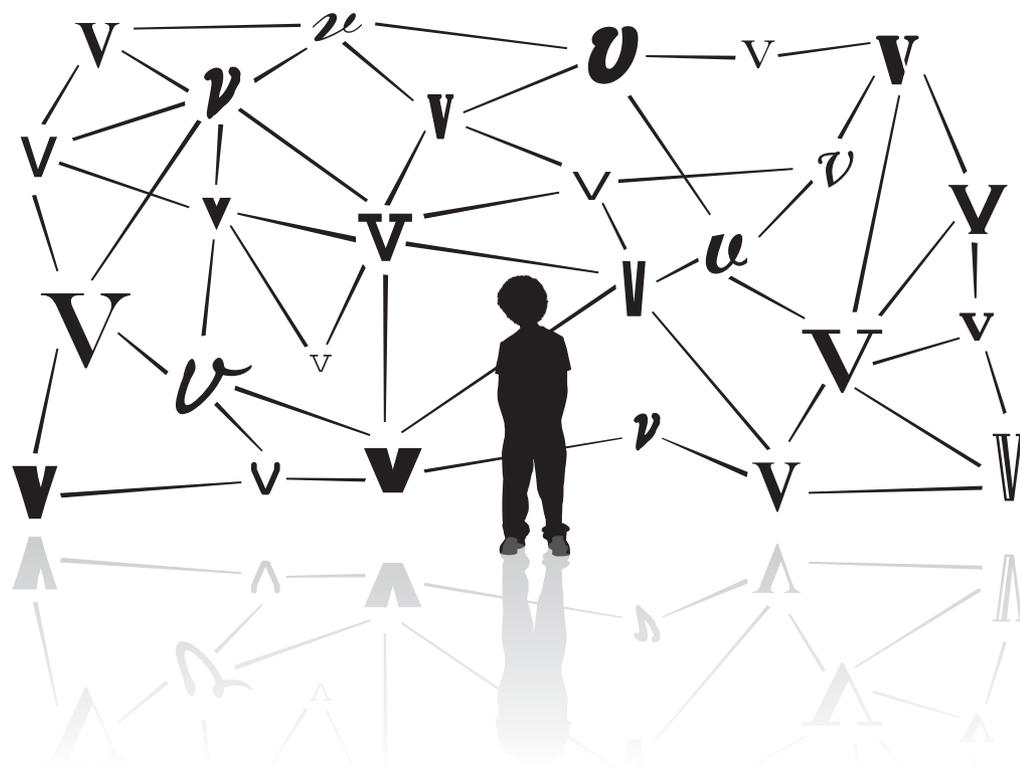
El valor es una percepción cualitativa o cuantitativa de ganancia concretada en una característica de un objeto tangible o intangible del que un agente se apropia en un espacio de relación con otros. Esta percepción no es estática o inmutable sino que se transforma aumentando o disminuyendo a través del desarrollo de relaciones positivas o negativas. El valor es por tanto algo íntimamente ligado a la sostenibilidad y al crecimiento de una relación. Las relaciones en primer lugar, y por extensión las organizaciones, se mantendrán vivas en el futuro si son capaces de generar este valor a los agentes que las rodean. Por lo tanto, la gestión del valor, y, en particular, la habilidad para crear valor sosteniblemente, deben ser el principal objetivo de la gestión de cualquier organización.

Podemos afirmar por tanto que cualquier modelo de re-

laciones en el que se construya valor ha de reunir una serie de condiciones:

- La percepción de valor es individual. Un cliente, un empleado, un socio u otro agente que participa en un proceso o proyecto empresarial tienen su propio *mapa de valor*. Es decir, dentro de un ámbito específico cada mapa es personal y concreta los elementos de valor, en dimensiones y variables que los definen. Éstos son los indicadores de gestión que un determinado agente observa en cualquier iniciativa en la que participe.
- Un grupo de agentes participantes que intercambian valor constituyen *redes de valor*. Son conjuntos de mapas de valor que se complementan en intereses y donde los rescates de valor suman más que las aportaciones de los agentes, porque en conjunto se construyen creativamente nuevos y valiosos resultados por yuxtaposición de capacidades.
- Las redes de valor representan la complejidad inherente a cualquier organización empresarial. La resolución de situaciones complejas propias del manejo de redes de valor convierte a la gestión en una actividad creativa y no administrativa propia de la normalización. ¿Todos los casos son distintos o todos los casos los debemos tratar como iguales? He ahí la diferencia. Un mapa de valor se construye a través de pormenorizar sus tres dimensiones:

- Características y condiciones del presente y de lo tangible. Por ejemplo el precio, el salario, la rentabilidad de una oferta, los plazos de entrega...



- Características y condiciones del entorno interno que permiten hacer posible el presente y contienen las claves del desarrollo de lo nuevo.
- Características y condiciones del contexto externo frente al que se posiciona la organización y que toman la expresión en la marca o imagen en el mercado.

Los mapas de valor se construyen sobre unas 20-25 variables personalizadas para cada agente y permiten, con una buena comprensión y con su uso intensivo en contratos, ofertas, negociaciones, evaluaciones de personas y cualquier otro proceso o proyecto, establecer la infraestructura conceptual de los demás instrumentos de planificación y seguimiento. Las métricas que se introducen en estas 20-25 variables permiten crear un modelo de gestión que posibilita medir el valor generado y absorbido en sus diferentes facetas.

El diseño detallado de los mapas de valor que realizamos en FATRONIK-Tecnalia en relación con personas, clientes, socios, centros de conocimiento y otros, permite una gestión precisa de los procesos y los proyectos, y viene a sustituir a muchos de los sistemas de medida que emplean hasta ahora parámetros estándar para la medición objetiva de actividades y resultados. Queremos decir que los mapas de valor son una herramienta de mucha más precisión que los estándares de gestión cuando

la competitividad entre las empresas crece y los clientes demandan más valor (personalizado) en los productos o servicios. Cualquier aproximación que nos lleve a la microgestión, que es la auténtica gestión de una realidad compleja, pasa por gestionar con creatividad en un espacio de restricciones a la luz de los mapas de valor de cada persona, cliente u organización.

La gestión de personas, sus objetivos, las competencias, la gestión de clientes, de los accionistas, la responsabilidad social corporativa y otras cuestiones más, quedan absorbidas de manera natural cuando explicitamos los

**LOS MAPAS DE VALOR SON UNA HERRAMIENTA DE MUCHA MÁS PRECISIÓN QUE LOS ESTÁNDARES DE GESTIÓN CUANDO LA COMPETITIVIDAD ENTRE LAS EMPRESAS CRECE Y LOS CLIENTES DEMANDAN MÁS VALOR (PERSONALIZADO) EN LOS PRODUCTOS O SERVICIOS**

mapas de valor de estos agentes que intervienen en la empresa. En resumen, el despliegue del concepto y la gestión minimalista por valor en las organizaciones basada en mapas

y redes de valor puede dar lugar a un replanteamiento sustancial de los modos de enfocar todo lo relativo a la microgestión. Ésta se aplicará especialmente en la gestión de las personas, soporte sin duda del logro de resultados excelentes en las empresas del futuro, y en la gestión de los clientes adoptando el trabajo en red como el fundamento de la capacidad de transformar conocimiento y talento en valor. •

#### Referencias

[www.infonomia.com/directorio/ficha.php?id=88695](http://www.infonomia.com/directorio/ficha.php?id=88695)  
[www.fatronik.com](http://www.fatronik.com)

# Moda y autoexpresión 2'

Por Igor Calzada



Sociólogo, *associate researcher* de la Universidad de Nevada (Estados Unidos) y director del proyecto MIK/MU-ETEO.

## 002

¿Nos gusta que nos digan cómo vestimos? ¿Cómo *autoexpresarnos*? Y... ¿qué es esto de la *autoexpresión*? ¿Todos la practicamos? ¿Tiene que ver con la personalidad, el gusto o el carácter? Preguntas.

Estamos hablando de las nuevas modas y de la necesidad de las personas y las comunidades de autoexpresarse. Milán, Nueva York, Berlín, Londres, París, Barcelona... Sí, tal vez nos sirvan. Pero si verdaderamente algo está cambiando es que las grandes ciudades como generadoras de marcas están dando paso a otras ciudades como Tokio, Bilbao, Dublín, Copenhague, Amsterdam, Liverpool, Helsinki, Reykjavik... Eso si verdaderamente entendemos que cierta parte de la moda, de manera cada vez más creciente, va a estar asociada con la necesidad de crear marcas propias locales que puedan competir en un mundo global. Y todo ello porque hemos pasado de un número reducido de públicos o segmentos a segmentos que pueden compartir mismos criterios generacionales o de gusto, pero que se cruzan y mezclan cuando incorporamos las variables país, idioma/s, idiosincrasia... Nos podemos encontrar marcas diseñadas en el ámbito local, vendidas en otros ámbitos locales. Ése es el cambio.

Hablamos de una nueva globalidad, o como dicen algunos, de una *glocalización*. Y la moda ya nos está demostrando eso, cuando en Dublín compras un vestido y luego te das cuenta de que es... Skunk Funk o Loreak Mendian o Kukuxumuxu... Y dices: «¡Pero si esto es "made in Euskadi"!». Es decir, la industria de la moda se ha *glocalizado*, que no significa únicamente globalizado. Y esto es lo que me interesa: la enorme necesidad

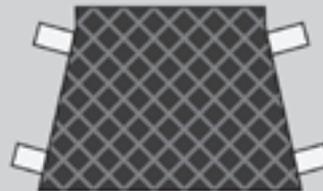
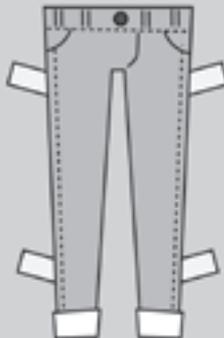
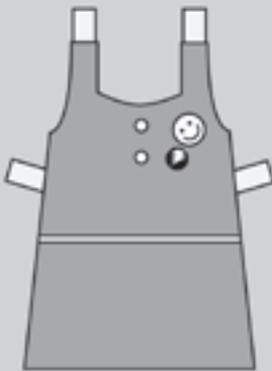
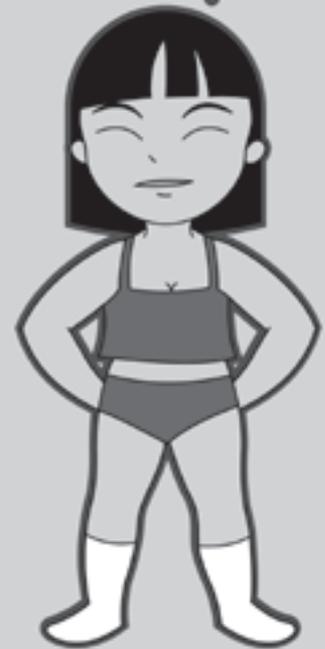
**LA ENORME NECESIDAD (¿O MODA?) DE LA AUTOEXPRESIÓN ESTÁ PROVOCANDO UNA OFERTA MUY LOCALIZADA QUE PUEDE SER DISTRIBUIDA A CUALQUIER LUGAR DEL PLANETA**

(¿o moda?) de la autoexpresión está provocando una oferta muy localizada que puede ser distribuida a cualquier lugar del planeta, porque básicamente a nadie le gusta que elijan por él, desde el paquete de vacaciones, o el restaurante, el qué comer y menos qué vestir. La singularidad y la autoexpresión como carta de presentación de todas y cada una de las personas cada vez van a ser más evidentes y utilizadas. Todas las personas buscan su propia singularidad. Y las que creen que no lo hacen (por considerar que no caerían nunca en la provocación y el esnobismo de la moda) inconscientemente también deciden no parecerse a nadie. Tiempo al tiempo: la autoexpresión va a ser una realidad en la construcción de la vida de las personas. Cada cual a su estilo. Pero eso, estilo, ¿es eso moda?

La moda es un comportamiento colectivo que va asociada con la humana necesidad de autoafirmación y autoexpresividad. Algunos renegarán de la moda como pauta colectiva dictada, y harán de su autoexpresión la antimoda, otros lo ignorarán todo. Pero lo que es un hecho es que incluso sin moda, todos buscamos, ya, nuestra afirmación y nuestra *autoexpresión*.

Aquí y allá. En Barcelona y en Reykjavik. •

# SELFEXPRESSION KIT



Referencias  
[www.igorcalzada.com](http://www.igorcalzada.com)

# Erich Joachimsthaler

Autor del libro 'Ver lo evidente'

🕒 3'50"

## Referencias

Blog de Erich Joachimsthaler:

<http://hiddeninplainsight.typepad.com>

Libro 'Ver lo evidente':

[www.e-deusto.com/frontal/deusto/libro.asp?cod=13043](http://www.e-deusto.com/frontal/deusto/libro.asp?cod=13043)

Consultora de Erich Joachimsthaler:

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

Erich Joachimsthaler ha sintetizado 20 años como consultor de marketing y una amplia carrera académica en IESE y Harvard Business School para responder a la pregunta «Y eso, ¿por qué no se nos ha ocurrido a nosotros?». En *Ver lo evidente* analiza cómo la complacencia endógena lastra la innovación y propone una nueva estrategia basada en pensar de fuera hacia adentro. En su opinión, innovar nace de ponerse en la piel de otras personas y de comprenderlas profundamente.

**Innovar es hoy una necesidad, pero al mismo tiempo estos procesos parecen fracasar en numerosas ocasiones. ¿Por qué?**

Muchas empresas están convencidas de que innovar es perfeccionar sus actividades en el campo comercial, tecnológico o de producto. Es un enfoque anticuado que mira al pasado. Otras veces, las empresas creen que innovar es tener una idea, aunque todo el mundo puede tener una idea y eso no significa que vaya a hacerse realidad o pueda repetirse. Confunden el objetivo y creen que la innovación es *trasladar* ideas cuando debería ser *activar* ideas. A veces, el éxito de una empresa provoca con el tiempo una cortina de humo, como le sucedió a Sony con su exitoso Walkman: no percibió que el iPod de Apple era mucho más que un avance tecnológico si somos conscientes de lo que las personas querían hacer con su música.

**Es decir, las empresas que fracasan en su innovación están mirando desde dentro más que desde fuera.**

Exacto. Propongo otra forma de ver: debemos comprender a las personas para descubrir las enormes oportunidades de crecimiento que existen y dirigirlas desde fuera hacia adentro. Es necesario analizar cómo vivimos los 1.440 minutos que tiene un día para comprender lo que deseamos y para que las compañías se encajen a estas necesidades.

**Este tipo de aproximación permite vislumbrar oportunidades ocultas.**

La clave es entender este ecosistema de la demanda, aunque muchas veces las personas no conocen ni han experimentado estas preferencias. La innovación debe arrancar no tanto de lo que la gente dice que hace, sino de lo que la gente hace y desea en realidad. Por ejemplo, para Nestlé fuimos conscientes de que la innovación pasaba obligatoriamente por entender cómo las personas viven alrededor de la alimentación. Por ello, nos sumergimos de una manera imparcial y analizamos a 30 consumidores durante 30 días sobre un total de 10 oportunidades frente a la comida: ¡eso son 9.000 observaciones!

**Henry Ford aseguraba que si hubieran preguntado a los clientes qué querían nunca habrían imaginado un automóvil.**

Habrían pedido un caballo más rápido. Por eso es necesario un paradigma completamente nuevo para comprender a los consumidores: se debe superar el enfoque

«LAS EMPRESAS TIENEN SÓLO DOS OPCIONES: CAMBIAR CON EL ENTORNO O FRACASAR EN UNA COMPETENCIA CENTRADA EN EL PRODUCTO»



centrado estrictamente en productos o tecnologías. Ninguna compañía compite en solitario, lo hacemos en un contexto que está cambiando cada vez más rápido. En ese ambiente, las empresas tienen sólo dos opciones: cambiar con el entorno o fracasar en una competencia centrada en el producto. Resulta más sostenible dirigir la actuación de una compañía innovadora hacia una ventaja para el cliente y cambiar con ellos. Es lo que denominamos *anticipación a la demanda*.

#### ¿Y cómo puede una empresa anticiparse a la demanda?

La pregunta fundamental para una empresa debería ser cómo puede conseguir una ventaja para el cliente una vez que lo conoce, una cuestión que debe responderse desafiando las consideraciones y las reglas que se den por supuestas. Este enfoque invita a innovar, innovar y seguir innovando de forma constante. Una persona debe pilotar el esfuerzo, establecer la agenda e impulsar una cultura empresarial que pueda identificar los activos pertinentes para la demanda y sacar provecho una y otra vez de forma sistemática.

#### Pero, ¿existe este comportamiento en el mundo de los grandes negocios?

Hace unos años, cuando Intel centraba su negocio en competir en el sector de la memoria, la empresa competía frente a los productores japoneses en precio. Era un

juego suicida. En este contexto Andy Grove y Gordon Moore, dos de los principales ejecutivos de la firma, se preguntaron sobre qué podría hacer el nuevo CEO si fueran despedidos en ese instante: ¡y dijeron que saldrían del negocio de la memoria! Así que Andy Grove sugirió a Gordon Moore salir del edificio, mirar la empresa desde fuera y hacer ellos mismos justo lo que un nuevo CEO haría: entrar en el negocio de los microchips.

#### ¿Y dónde está la innovación en compañías como Starbucks?

Ha sido capaz de percibir la necesidad de un tercer espacio y su innovación no se ha centrado tanto en la ampliación de la oferta de cafés o de comidas. Starbucks innova de forma natural con sencillas estrategias como la conexión wifi en sus establecimientos, la posibilidad de descargarse música, y, en general, en la oferta de hacer sentir a sus clientes como en casa. Es una clara muestra de cómo la innovación debe enfocarse a crear ventajas para las personas, superando las tradicionales consideraciones de productos o tecnologías. •

# Stephanie Booth

Going Solo: Ir por libre en un mundo conectado



## Referencias

<http://going-solo.net>

<http://stephanie-booth.com>

<http://going-far.com>

«SERÍA IMPOSIBLE ENSEÑAR EN UNA CLASE LO QUE YO HAGO. EL ÚNICO MODO DE CONVERTIRSE EN UN PROFESIONAL DE LAS REDES SOCIALES ES SIENDO AUTODIDACTA»

Stephanie Booth, fundadora de Going Far, es una antigua maestra de escuela reconvertida a consultora y comentarista profesional de Internet. Booth ha organizado Going Solo, el primer congreso de freelance, que tendrá lugar en Lausana en mayo de 2008. Este evento de un solo día se centra en las necesidades de una comunidad creciente: los freelance que trabajan sobre todo en o mediante Internet.

Antes era maestra de escuela. ¿Cómo se convirtió en una emprendedora de las redes sociales?

Siempre me había interesado mucho el uso de Internet para conectar a la gente, y llevaba ya tiempo escribiendo sobre eso como blogger, pero a modo de hobby. A finales de 2004, me empezaron a llamar de algunos periódicos porque las escuelas de pronto se dieron cuenta de que sus estudiantes tenían blogs, y querían saber de qué iba eso de los blogs. Después de las entrevistas vinieron las llamadas para que diese charlas en colegios, y luego me llamaron para hablar sobre blogs en otros escenarios. Entonces, hace dos años, conocí a Robert Scoble, el autor de *Naked conversations*, en una Lift Conference, donde había ido a dar una conferencia. Él me ayudó a comprender la relación entre los blogs y el mundo de la empresa, y en ese congreso también conocí a mucha otra gente de esa industria, lo que me hizo sentirme menos sola.

El año pasado, un amigo me sugirió que montase una empresa. Al principio me negué, le dije que yo no quería ser empresaria... Pero conociéndome, y conociendo mi experiencia como asistente a congresos, me aconsejó que podría empezar organizando eventos. Y pensé que, de hecho, había asistido a suficientes eventos y sabía cómo funcionaban, sabía cómo hacer que las cosas básicas saliesen bien. Tenía una buena red de contactos, conocía a mucha gente de la industria que pudiera dar conferencias, etc.

¿Que la llevó a emprender un proyecto como Going Solo, el congreso para freelance?

Hay una larga lista de temas que quería que se trataran más a fondo en Internet y en los congresos web. Suelo



salir muy frustrada de los congresos a los que voy, ya que normalmente son muy generales. Vas a Le Web 3 o a Web 2.0 Expo y a menudo me encuentro con que los temas que tratan son muy básicos. La motivación detrás de mis congresos era hablar de cuestiones específicas, así que empecé a hacer brain storming y pensé en tratar del tema que más me interesa, el trabajo freelance.

Me di cuenta de que en el último par de años como freelance había aprendido mucho, y era consciente de que la gente tiene experiencias que quiere compartir, y que todos tenemos cosas que aprender. Sobre todo en lo que se refiere a las técnicas empresariales, porque muchos de los freelance de la industria web empezaron, como yo, a partir de una pasión o un hobby, y en un momento dado se profesionalizaron. No lo hicieron porque tuviesen un gran olfato para los negocios, sino porque sentían pasión por algo y porque ese algo tenía un mercado. Por ejemplo, sería imposible enseñar en una clase lo que yo hago. El único modo de convertirse en un profesional de las redes sociales es siendo autodidacta.

#### ¿A qué público se dirige Going Solo?

El público oficial de Going Solo son gente que trabaja como freelance y que está conectada de algún modo con la industria de Internet: diseñadores, consultores, periodistas, gente de las redes sociales, desarrolladores de soft-

ware, redactores o editores. Pero los temas que vamos a tratar en Going Solo conciernen de hecho a muchos otros tipos de freelance; por ejemplo, seguro que un contable que trabaja por libre encuentra interesantes algunas de las cuestiones que se debatirán: cómo combinar trabajo y vida particular, cómo encontrar clientes o darse a conocer, a través de blogs o de la presencia en Internet, etc.

#### ¿Internet ha servido para revitalizar la comunidad freelance?

Creo que Internet facilita las cosas; como mínimo para cierta gente resulta más fácil establecerse por libre. Por ejemplo, a través de los blogs, donde uno escribe sobre lo que le apasiona, lo que le interesa, se pueden atraer clientes. No es necesario pagar a nadie para que te haga la publicidad. La industria de Internet tiene algo inherente que crea trabajadores freelance. Yo no voy a encontrar trabajo en ninguna gran empresa haciendo lo que hago, precisamente porque las grandes empresas todavía no están aquí. ¿Y cómo se ganan la vida todas esas personas en cierto modo rompedoras? Son freelance o crean su propia pequeña empresa y van a trabajar allí donde se les necesita. •

Introducción: Teresa Turiera

Textos: Infonomia

🕒 29'

## The Brain Bang

El próximo 12 de julio, como colofón a la cuarta Fiesta de la Innovación de Infonomia, iFest08, innovadores de varios países europeos se reunirán en Barcelona para intercambiar sus experiencias y tejer una red de ideas y de procesos útil a todas aquellas personas y empresas que creen en la innovación como única vía para diferenciar sus productos y servicios en una economía global.

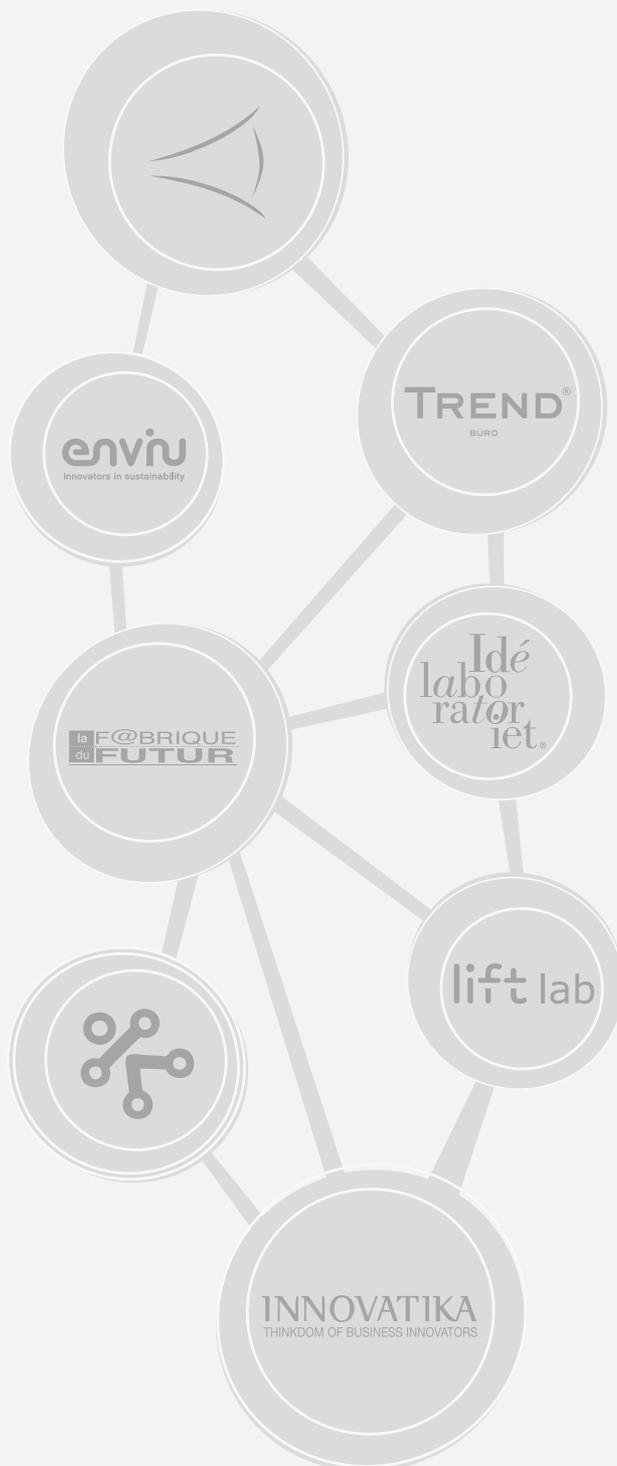
El objetivo es crear una red europea capaz de dinamizar y provocar proyectos conjuntos a partir de la innovación radical y la creatividad, elementos esenciales para la economía europea, si quiere construir un futuro basado en el capital intelectual y con un estilo propio, a medio camino entre el modelo de emprendeduría norteamericano y el de rápido crecimiento de las empresas asiáticas.

En las páginas siguientes presentamos a las siete organizaciones que, junto con Infonomia, fundarán esta red de motores de la innovación en Europa.

Son equipos de personas dedicados a buscar activamente las tendencias de futuro, proyectos que ya deberían estar dinamizando nuestro presente, soluciones sostenibles e imaginativas para los problemas todavía no resueltos y, en definitiva, oportunidades de negocio para todas aquellas empresas con vocación de diferenciarse y de, ¿por qué no? convertir los sueños en realidad.

Desde las organizaciones líder de la innovación en Dinamarca, Innovation Lab, y Suiza, Lift Lab, hasta los holandeses de Enviu, pasando por Pantopicon en Bélgica, Trend Büro en Alemania, Idélaboratoriet en Suecia, La Fabrique du Futur en Francia, o los dinámicos Innovatika, en Polonia, todos ellos explican en este reportaje su punto de vista sobre las claves de la innovación con ejemplos de las empresas europeas que mejor lo están aplicando.

Estarán en Barcelona el próximo 12 de julio para compartir sus proyectos con todos los asistentes a iFest08. Porque también Europa se construye —y ahora más que nunca— a golpe de innovación.



Más detalles en [www.infonomia.com/ifest08](http://www.infonomia.com/ifest08)



pantopicon

**Pantopicon** es una oficina independiente con sede en Amberes, Bélgica, dedicada a explorar escenarios y tendencias de futuro. Asesoramos a organizaciones públicas y privadas en la determinación del largo plazo. Esto significa que las dirigimos para explorar y para prever cómo pueden acertar en sus estrategias en un contexto cambiante. Las organizaciones pueden tener un futuro distinto en función de las decisiones y estrategias que se adopten ahora, así que desarrollamos varios escenarios, determinando los desafíos que se plantea en cada uno de ellos, y ayudando a definir los nuevos productos y servicios que la empresa deberá desarrollar. Diseñamos y facilitamos los procesos interactivos a través de los cuales, junto con el cliente y otros *stakeholders*, se va dando respuesta a los futuros desafíos, y se enriquece la discusión con distintos puntos de vista, a la vez que se desarrolla la capacidad para actuar.

### **Nik Baerten:**

Uno de los tres socios fundadores de Pantopicon

#### **¿Qué herramientas o técnicas utilizan para proporcionar a las empresas esa capacidad para moldear su futuro?**

Tanto desde el punto de vista analítico como de comunicación, ponemos mucho énfasis en el factor experiencia de futuro, utilizando animación en vídeo, artefactos que utilizaremos en el futuro, prototipos, manipulación de imágenes, etc. Proporcionando esta *inmersión* en el futuro y poniendo a los agentes implicados en situación, conseguimos que las ideas fluyan más fácilmente, y la gente se involucre en ellas de una manera más personal.

Nuestro objetivo es que las empresas, instituciones públicas, ONG, o incluso las ciudades piensen en su futuro más allá de resolver los problemas a corto plazo,

y que vean los desafíos como una oportunidad, que es lo que realmente les incentiva a innovar en este momento.

#### **¿Dónde se inspiran para obtener las ideas de futuro?**

William Gibson solía decir: «El futuro está aquí. Lo que ocurre es que no ha sido bien distribuido». Así que, una parte del futuro está en cualquier esquina, quizás en algún nicho. Unas veces se llega al futuro a través de modelos; otras veces hay sorpresas, *cisnes negros* que se cruzan por el camino. Las semillas del futuro están por todas partes. Nosotros bebemos de fuentes tradicionales, como libros, periódicos, revistas, programas de televisión, cine, informes científicos, páginas web, blogs, etc., pero, además, tenemos una red de colaboradores que están constantemente detectando nuevas ideas. Nuestra forma



de trabajar de manera participativa nos aporta un flujo de inspiración constante. La tecnología nos ayuda a mantener ese flujo, y a todo ello le añadimos una dosis constante de creatividad e imaginación. Todo ello forma parte de nuestra línea de trabajo.

#### ¿Cuál es el primer paso para desarrollar innovación radical en una empresa?

La innovación tiene muchos matices, y el estándar o los modelos de innovación son a menudo un espejismo. El tipo de organización, el contexto en el que vive, su gente, sus desafíos a corto y largo plazo varían en cada caso. Sin embargo, hay ingredientes básicos comunes.

Para empezar, la innovación no es algo de deba salir sólo del departamento de I+D. Se necesita una mezcla de gente, cada cual con un rol distinto en el proceso de innovación. Hay gente que ha nacido para motivar e inspirar a los demás, atraer y construir trabajo en equipo. Otros que tienen un gran conocimiento sobre un tema; otros que saben *vender* bien una idea. Y no siempre se encuentran todos estos perfiles dentro de la misma

empresa. En cambio, la colaboración externa puede ayudar a crear la visión de futuro que se necesita.

Por otro lado, hay que saber dar un paso atrás y mirar el contexto con perspectiva. Las empresas no son una isla; hay que fijarse en el entorno, e incluso mirar mucho más lejos, sin que nos limiten los problemas del presente.

En tercer lugar, hay que convertir este ejercicio mental en un hábito. El día a día del negocio tiene un efecto *censurador* sobre nuestros pensamientos y acciones, lo que limita nuestro campo de actuación a nuestra propia actividad profesional. No porque seamos una industria química tiene que dejar de interesarnos la nanotecnología o los desarrollos sociológicos. Muy al contrario: la casualidad puede llevar a innovaciones radicales.

Por último, la diversidad lleva a ver las cosas desde distintos puntos de vista. Es bueno incorporar al debate sobre el futuro de la empresa a personas de perfiles profesionales totalmente distintos, que se enriquecen entre sí (artistas, ingenieros, niños, personas que trabajan con comunidades locales, etc.)

«Nuestra forma de trabajar de manera participativa nos aporta un flujo de inspiración constante»

así como sus filiales MGX y Eyetronics.

Y, por último, **Ecover**, una compañía que ha sabido desarrollar con gran éxito productos de limpieza naturales y no perjudiciales para el medio ambiente o para la salud.

Otras maneras de innovar consisten no tanto en un producto de éxito, sino en hacer las cosas de otra manera, como en el caso de **Vlaemsch**, un sello de diseño belga creado para vender pequeñas colecciones de jóvenes diseñadores al amparo de diseñadores ya consolidados.

Ninguno de los retos que hay ahora mismo en el horizonte pueden superarse con un único jugador en el terreno de juego, ni contando sólo con el mundo de la empresa privada, o de las instituciones públicas. Necesitan construir el futuro juntos, y la mejor innovación se obtiene de las encrucijadas entre los distintos actores. En Pantopicon estamos trabajando en distintos proyectos basados en este tipo de alianzas, estimulando todas las partes a tener un debate que vaya mucho más allá de sus responsabilidades.

#### ¿Qué consejos les dan a empresas de un país pequeño como Bélgica para que puedan competir y a la vez mantener su identidad?

Ser atrevidas, no tímidas. No tener miedo a mudar la piel, ser flexibles, no liquidar la empresa demasiado pronto. Asegurarse de hacer madurar la empresa, el equipo, la red de contactos, las ideas, de manera que todos puedan beneficiarse del valor que se genera. Crear un clima en el que los jóvenes vean lo que se ha ido construyendo, y se sientan orgullosos de los logros conseguidos, y empiecen a construir sus propios sueños para la empresa. Incluso un país pequeño como Bélgica debería demostrar orgullo de sus rebeldes, sus inadaptados, sus pioneros. Ellos muestran que es posible la excelencia, y liderar, aunque se parta de proyectos muy pequeños. En Bélgica se ha apostado tradicionalmente por el I+D, pero a la hora de sacar rendimiento a los resultados obtenidos, muchas veces se ha ido demasiado deprisa en vender las ideas a grandes multinacionales. Esto es un problema en toda Europa, donde se han desarrollado muchas patentes, aunque están en manos de empresas de otros países, que son quienes se benefician económicamente. Hay que cambiar objetivos y estrategias a largo plazo, y aplicar los valores de apertura y velocidad que impone la sociedad en red. Hay que volver a soñar, ya que los sueños son los propulsores de la humanidad hacia el futuro. •

#### Cíteme algunas empresas belgas que según sus criterios están innovando bien.

Un buen ejemplo es **Jaga**, una empresa fabricante de radiadores. Su director se llevó a los empleados al festival artístico The Burning Man, en Nevada, Estados Unidos, y allí construyeron una impresionante obra de madera destinada a ser consumida por el fuego, como parte del espectáculo. Es una empresa que dedica muchos recursos a reinventar constantemente a sus empleados, sus negocios, su entorno. Trabajan conjuntamente artistas, diseñadores, científicos para convertir la parte clave de su negocio (venta de radiadores) en una emoción y una experiencia. Han demostrado que experimentos radicales pueden dar sus frutos.

Otro caso es el de **Netlog**, una aproximación europea (desde la ciudad de Gante) a las redes sociales que tanto éxito están teniendo en el mundo. Los ingredientes con los que han innovado ya estaban ahí, pero los han combinado de una manera fresca y exitosa.

**Materialise**, una spin-off de la Universidad de Lovaina, se ha convertido en empresa líder en prototipaje rápido,



**Referencias:** [www.pantopicon.be](http://www.pantopicon.be), [www.jaga.be](http://www.jaga.be), [www.netlog.com](http://www.netlog.com), [www.materialise.com](http://www.materialise.com), [www.ecover.com](http://www.ecover.com), [www.vlaemsch.be](http://www.vlaemsch.be)



**TREND**<sup>®</sup>  
BÜRO

**Trendbüro** es una empresa consultora para el cambio social fundada en 1992. Nuestro objetivo es observar cambios en la sociedad, identificarlos como tendencias y desarrollar nuevas oportunidades de negocio para nuestros clientes. Nos inspiran especialmente los principios de Muhammad Yunus, quien dijo que «cada problema social es una oportunidad de negocio».

## Jorg Jelden, consultor de TrendBüro

### ¿Qué es lo que han aprendido después de años de estudio de las tendencias sociales?

Las tendencias sociales son las que dan forma al mundo, a distintas velocidades. Las tendencias económicas y tecnológicas provocan cambios a gran velocidad. Como la economía cada vez está más basada en la innovación, las empresas necesitan la *destrucción creativa* para encontrar nuevas maneras de ganar dinero. Por otro lado, las tendencias culturales y sociales van a un ritmo más lento. Los consumidores cambian su comportamiento a lo largo del tiempo, de una manera continua. En Trendbüro tenemos una fórmula muy simple para explicarlo: «Los negocios y la tecnología son revolucionarios; la cultura y la sociedad son conservadores».

### ¿Las tendencias sociales que están observando en este momento son cada vez más globales o vuelven a los orígenes?

Hoy en día, las empresas y la sociedad en general están fuertemente ancladas en una estructura de red. La información fluye alrededor del mundo mucho más fácilmente y en todas las direcciones posibles, así que observamos los dos fenómenos a la vez: las tendencias se expanden globalmente, aunque son adaptadas en el ámbito local. La actual globalización no está produciendo un mundo uniforme, sino todo lo contrario. Las tendencias locales son cada vez más importantes; proporcionan nuevas maneras y enfoques para afrontar los problemas, y pueden acabar convirtiéndose en tendencias globales.

### En su opinión, ¿las empresas europeas se están beneficiando realmente de la economía en red?

Hay algunas compañías en Europa que están consiguiendo grandes beneficios y aprovechando las ventajas que ofrece la economía en red. Inditex es un gran ejemplo, que llevamos muchos años estudiando: Inditex produce pequeñas colecciones de ropa y las lleva a las tiendas. Cada noche, las tiendas del grupo en todo el mundo informan a la central de qué es lo que más se ha vendido, y sólo los productos que han tenido más éxito son reproducidos en gran cantidad. Ésa es una de las razones por las cuales Inditex puede mantener la producción en Europa: son más rápidos y flexibles que la competencia. La estrategia de Inditex está basada en la sobrecapacidad, no en la sobreproducción.

Otras compañías europeas no tienen otra alternativa que aprovechar las ventajas de la economía en red. Si consideramos los cambios demográficos y la falta de profesionales, especialmente de ingenieros, muchas empresas sólo pueden conseguir el personal adecuado para cada proyecto con la ayuda externa. En Trendbüro colaboramos con las empresas para proveerlas de los expertos que necesitan temporalmente para cada proyecto.

Otra gran compañía es Williams Lea, que pertenece a la red mundial de Deutsche Post. Esta empresa se define como un «proveedor de soluciones de información cooperativa». Williams Lea guarda toda la información de

«Creemos que la gestión de la identidad (de una ciudad, de una empresa, de una organización) será clave durante los próximos años»

los clientes de la empresa que solicita sus servicios. Por ejemplo, proporciona desde los recepcionistas y personal de Deutsche Post hasta la infraestructura de información de la compañía de seguros Norwich Union en Reino Unido, un modelo basado en que el tomador del seguro sólo paga en función de las horas que conduce y su comportamiento, que es controlado por un GPS.

#### ¿Qué cambios específicos debe llevar a cabo una empresa para convertir la innovación en valor?

Los mercados se mueven por la demanda. Los mercados personales y de nicho están remplazando a los mercados masivos de la etapa industrial. Es esencial que las empresas tengan una buena red de estrecha colaboración con sus clientes. Si no vendes a las masas, tienes que saber muy bien a quién estás vendiendo. Hay que conocer a los clientes y tomarlos muy en serio. Hay que establecer un sistema permanente de feedback de quien está consumiendo tus productos. Ése es un cambio fundamental que deben asumir las empresas. Saber que no deben centrarse sólo en el producto. Y si no se centran en el producto, el abanico de competidores se ensancha. En la economía en red, todas las empresas compiten entre sí para conseguir la atención y el reconocimiento por parte de los consumidores.

#### ¿Qué es Trend Day?

Trend Day es nuestra conferencia anual. Cada año nos centramos en un tema, que creemos que será fundamental

durante los próximos dos o tres años. Invitamos a expertos internacionales que ya han desarrollado nuevas ideas o nuevos productos y servicios en ese ámbito. Cada año participan en este evento unos 600 directivos para identificar las tendencias de futuro e intercambiar experiencias entre sí. Este año nos hemos centrado en el concepto de identidad. Entre los ponentes estaba Richard Florida, que reflexionó sobre la identidad de las ciudades a partir de su último libro *Who's your city?*. Creemos que la gestión de la identidad (de una ciudad, de una empresa, de una organización) será clave durante los próximos años.

#### ¿Cómo puede contribuir una alianza de innovadores a cambiar las empresas europeas?

El discurso sobre marketing e innovación todavía está dominado por Estados Unidos. Si en Europa alguien destaca con un producto o servicio innovador, los primeros que lo valoran y lo reconocen son los estadounidenses. ¡Esto es una locura! Hay muchísimas ideas innovadoras circulando en Europa, pero nadie conoce su existencia. Queremos comprometernos en una alianza con otros *motores* de la innovación en Europa precisamente para compartir ese conocimiento y darlo a conocer a todo el mundo. •



Referencias:  
[www.trendbuero.de](http://www.trendbuero.de)



**ENVIU** es una organización internacional de jóvenes emprendedores y creativos que trabajan para aportar soluciones social y medioambientalmente sostenibles. La compañía tiene su base en Rotterdam, Holanda. Stef van Dongen, su fundador y director, suele decir que «la gente que trabaja en ENVIU busca lo que llaman *ideas WOW!* y las convierten en realidad, con la colaboración de expertos de todos los sectores. Convertimos nuestros sueños en realidad, así que se podría decir que el nombre de la empresa corresponde a *I envy you (te envidio)*, aunque en realidad el nombre tiene que ver con *the environment and you (el medio ambiente y tú)*, lo que refleja la idea de que las personas y el medio ambiente dependen el uno del otro, y ENVIU se dedica a conservar ese equilibrio allí donde se necesita».



Conversamos con **Oriol Pascual**,  
Innovation Lab Business Developer de ENVIU.

#### ¿Qué son exactamente las ideas *WOW!*?

Las *ideas WOW!* son soluciones innovadoras y sostenibles para retos sociales y medioambientales, tienen posibilidades de negocio, son adaptables o reutilizables y suponen un reto para que la gente joven se implique en su desarrollo. Básicamente, convertimos ideas en propuestas de negocio que tienen un impacto positivo. Nos dedicamos a cuestiones que sean sostenibles en tres ámbitos: el planeta, la gente, y los beneficios. Pensamos que una solución verdaderamente sostenible tiene que ser buena para el planeta, así como para la gente que vive en él, y a su vez ser un negocio de éxito.

Un ejemplo sería el Sustainable Dance Club, que abrirá en Rotterdam el próximo otoño. Es una discoteca en la que la pista de baile generará energía aprovechable para el mismo recinto. Lo ha desarrollado ENVIU conjuntamente con la Universidad Técnica de Delft. Trabajamos también en un proyecto para crear un bar completamente sostenible, el Zero Waste Bar, con circuitos para reciclar las aguas grises, colectores para el agua de lluvia que se utilizará en los baños del local, materiales de construcción sostenibles así como paneles solares e instalaciones



de energía eólica para generar energía, además de la que se genere en la pista de baile.

Otro ejemplo de lo que hacemos es el proyecto de un *tuk tuk* o *rickshaw* motorizado híbrido. El proyecto consiste en diseñar un equipamiento práctico, barato y limpio para convertir en híbridos estos vehículos, usados en muchos países. Nuestro objetivo es producir al menos un millón de *rickshaws* motorizados híbridos en India y África, entre otras regiones. Ello tendría dos beneficios principales, para la gente y para el planeta. Por un lado, los conductores de

*rickshaws* podrían incrementar en un 35 % sus ingresos con el ahorro de gasolina, ya que actualmente un conductor de *rickshaw* en Delhi gana unos tres dólares al día después de haber pagado 18 dólares por llenar el depósito. Por otro lado, las emisiones de CO<sub>2</sub> se reducirían entre un 40 y un 60 % por cada vehículo híbrido. Estamos ante otra solución beneficiosa para las tres partes: la gente que lo utilizará, el planeta y el negocio.

Si alguien tiene una idea que cumpla estas características y la quiere desarrollar, sólo tiene que registrarse en nues-

tra web. Se desencadenará una *batalla* de la que saldrá ganadora la mejor idea.

### ¿Cómo funciona vuestra organización?

ENVIU es habitualmente el propietario de la idea. Normalmente tenemos emprendedores que llaman a nuestra puerta y piden ayuda para que puedan convertir sus ideas en una start-up. Por ello decidimos ofrecer un servicio de

dad de ir de fiesta de una forma más ecológica. Hicimos un estudio exploratorio, y nos dimos cuenta de que este sector tiene un impacto muy importante en el medio ambiente, lo que supone un gran potencial de mejora y de desarrollo de soluciones innovadoras.

### ¿Y cuál es vuestro modelo de negocio?

ENVIU está formado por gente joven, muy motivada y entusiasmada por lo que hacen. La organización se basa en



*facilitación* a modo de laboratorio de innovación. Esto podría definirse como una incubadora de start-up sostenibles, donde los emprendedores pueden recibir apoyo durante la fase inicial, alquilar espacio de oficina a precios muy competitivos, producir maquetas de prueba en nuestros talleres y recibir apoyo y experiencia en tecnologías e innovación en el ámbito medioambiental.

Además, el laboratorio de innovación sirve como observatorio de tendencias en modelos de negocio y tecnologías sostenibles. Por ejemplo, trabajamos como laboratorio de pruebas de innovaciones tecnológicas que, si funcionan, se aplicarán más tarde en Rotterdam, ya que esta ciudad se comprometió en su plan estratégico a reducir al 50 % sus emisiones de CO<sub>2</sub> para el año 2025. En esta estrategia estamos implicando también a muchas empresas de la ciudad.

### ¿De dónde sacáis las ideas, donde os inspiráis?

Cuando identificamos un determinado tema o necesidad, exploramos posibles soluciones. Generalmente las ideas provienen de la observación. Por ejemplo, la idea del Sustainable Dance Club se nos ocurrió después de salir durante varias noches con los voluntarios que colaboran con ENVIU. Pensamos que, siendo una organización que promueve la empresa sostenible, ¡nuestras salidas de ocio también debían tener ese componente! Pero no existía ningún local que nos ofreciera la posibili-

dad de ir de fiesta de una forma más ecológica. Hicimos un estudio exploratorio, y nos dimos cuenta de que este sector tiene un impacto muy importante en el medio ambiente, lo que supone un gran potencial de mejora y de desarrollo de soluciones innovadoras. Nuestra visión es que la economía debe crear valor para la gente y para el planeta, en vez de extraer de ellos ese valor. Apostamos siempre por el máximo impacto positivo social y medioambiental que pueda tener un proyecto, sin que haya pérdidas económicas. En otras palabras: maximización del impacto en lugar de maximización de beneficios. Creemos que podemos incrementar drásticamente el impacto de un proyecto en beneficio de la sociedad si nos centramos en la cocreación, la cooperación, y reinvertimos los beneficios conseguidos (una vez descontados un salario decente y los costes de investigación y desarrollo del proyecto).

Otra gran ventaja de trabajar en base a este modelo de negocio de no-pérdidas, en lugar de depender de subsidios de la Administración, es que, una vez en el mercado, estos modelos de negocio pueden tener un impacto ilimitado, mientras que un modelo de negocio basado en la financiación externa siempre está limitado al volumen de esa financiación. •



Referencias: [www.enviu.org](http://www.enviu.org),  
[www.sustainabledanceclub.com](http://www.sustainabledanceclub.com),  
<http://hybridtuktuk.com>

**La Fabrique du Futur** es un *think-network*, una red de expertos y profesionales especializados en prever el futuro, las nuevas tendencias y la innovación. Además, es un laboratorio para la cocreación de productos, servicios y soluciones innovadoras, con la ayuda de los consumidores y usuarios. La investigación y la innovación están cambiando: de un enfoque vertical —de arriba abajo—, a un enfoque centrado en el consumidor, que apela a la creatividad de los ciudadanos y de los usuarios avanzados. La Fabrique du Futur quiere reconciliar la tecnología con la sostenibilidad y la innovación liderada por los usuarios.

## Eric Seuillet

Fundador de E-mergence y presidente de La Fabrique du Futur

### ¿Qué es el management 2.0?

2.0 significa participación y compromiso. Para nosotros, *management 2.0* tiene que ver con la implicación de todos los *stakeholders* de una organización en las principales decisiones estratégicas; significa que las empresas ya no deberían organizarse en pirámides verticales y silos separados, sino en organizaciones horizontales, que permitan la interacción transversal. También deben incentivar la inteligencia colectiva de sus empleados y la colaboración con sus socios, así como solicitar creatividad a sus clientes. La innovación abierta y liderada por los usuarios son conceptos clave que deberían imperar en el nuevo contexto global.

### ¿Qué compañías francesas se han adaptado mejor a este nuevo escenario?

Muchas compañías en Francia son conscientes de que la economía 2.0 significa la emergencia de un nuevo paradigma en la manera como se desarrolla una empresa. Empresas como Decathlon o Dassault Systèmes son buenos ejemplos de ello. Muchas start-up también están tomando posiciones en sectores nuevos relacionados con el movimiento 2.0. Pero todavía queda un largo camino por recorrer para hacer evolucionar la mentalidad de la empresa francesa. Una de nuestras misiones es precisamente ayudar a las organizaciones a ser más conscientes de estos cambios y a adaptarse a ellos.

### ¿Hasta qué punto considera necesario que las empresas sepan conservar una identidad propia en una economía globalizada?

Cada compañía, cada territorio, cada país es único, igual que cada ser humano es único. Nuestro objetivo no debería ser uniformizar cada producto y cada persona, sino más bien lo contrario: respetar la diversidad y singulari-

dad de todas las organizaciones. En un mundo globalizado, tener en cuenta la especificidad y la identidad es crucial. Deberíamos actuar de manera *glocal*, en lugar de intentar ser todos parecidos.

### ¿Están aprovechando las oportunidades del momento las empresas europeas?

Los europeos tenemos muchos valores en nuestras manos: un bagaje cultural muy rico, valores que se han convertido en universales, un alto nivel educativo, excelentes comunicaciones y tecnologías, una democracia real, etc., así que no tenemos problemas para adaptarnos a una economía en red. Pero a su vez, deberíamos ser más conscientes de que otras regiones del mundo (China, el resto de Asia, incluso India) se adaptarán quizás mucho más rápido, ya que no soportan el peso de las viejas infraestructuras y sistemas.

### ¿Qué es la red de fabricantes del futuro?

Creemos que cada cual puede y debería *fabricar el futuro*. El futuro está realmente en nuestras manos, así que depende de nosotros que lo cambiemos para bien. Queremos formar comunidades abiertas que sean proactivas en este sentido; que contribuyan a la divulgación de nuevos valores con el objetivo de facilitar el cambio. Estas comunidades pueden constituir una red de usuarios-líderes, de manera que puedan cocrear con las empresas nuevos productos y servicios, y ayuden a descubrir nuevos mercados. Una red de este tipo debe ser sin duda internacional, y estamos encantados de poder unirnos a la alianza de innovadores propuesta por Infonomía. •



Referencias:  
[www.lafabriquedufutur.org](http://www.lafabriquedufutur.org)



**Innovation Lab** sigue las tendencias de la tecnología y las traduce para las organizaciones y las empresas escandinavas. Vemos cómo la tecnología está transformando la manera de trabajar, surgen nuevos modelos de empresa, los mercados se mueven, los patrones de comportamiento del usuario cambian, se producen revoluciones en la innovación del diseño, y la tecnología incluso ha aceptado el papel de mejorar el clima. Es casi imposible contemplarla de forma aislada, ya que ha invadido todas las áreas de nuestras vidas. Y son precisamente esas situaciones las que intentamos capturar y transformar en valor: nuevos servicios, productos, soluciones. A menudo tenemos que tender puentes entre la investigación científica y las empresas, pero también nos ocupamos de empresas de mayor tamaño sedientas de innovación y empresas más pequeñas que se mueren de hambre por insistir en una idea que el mundo todavía no ha sabido apreciar. Tanto nuestro Demolab como nuestra amplia colección de prototipos nos han dado mucha repercusión. Hay muy pocos sitios donde puedas acceder a una descripción clara y sencilla de lo high-tech, e incluso tenerlo en las manos, tocarlo, filmarlo...

## Mads Thimmer

Consejero delegado y cofundador de Innovation Lab (ILab)

Todas las empresas europeas pasan más tiempo contemplando la innovación que haciéndola realidad, especialmente las de mayor tamaño. De hecho, resulta un poco embarazoso que tengamos tanto miedo a buscar la renovación y de aceptar el cambio a pesar de que ésa sea una manera mucho más eficaz de sobrevivir y progresar. Darwin incluso consideraba que la susceptibilidad al cambio tenía más valor que la inteligencia y la fuerza para el éxito de una especie. Las empresas danesas llevan mucho tiempo trabajando para un selecto mercado interior, y creo que eso es lo que ha impulsado nuestro enfoque precoz hacia la innovación motivada por el usuario. Las campañas de marketing simplemente no funcionaban aquí, así que las empresas debieron buscar la manera de diseñar productos que se correspondiesen de forma más directa con las necesidades del usuario. Ahora esto se ha convertido en una marca, el diseño centrado en el usuario, algo a lo que muchas empresas están dando prioridad más que nunca y que están introduciendo en sus campañas internacionales.

En la actualidad no existe ninguna red que ayude a coordinarse a través de Europa y a establecer conexiones entre resultados de investigaciones, innovaciones de empresa y las incansables mentes que impulsan el desarrollo. Conocemos más a fondo el próximo proyecto de garaje de YouTube que los revolucionarios resultados de la investigación sueca, ¡y eso que son nuestros vecinos! Eso es lo que una red adecuada puede cambiar. Necesitamos conectar a los países más allá de las metrópolis, unir ideas y mentes más allá de las lenguas, de las barreras de la competencia y de las divisiones entre industrias. Y es que cuanto más de cerca nos observas, más nos parecemos y más tendremos que ganar si nos comprometemos a los intercambios abiertos. Necesitamos una red que conecte a las organizaciones, y con una red europea que comparta más allá de las fronteras y los límites, ¿quién necesita Silicon Valley? •

Ver texto completo de la entrevista en IF... n.º 61  
[www.infonomia.com/if/articulo.php?id=308&if=61](http://www.infonomia.com/if/articulo.php?id=308&if=61)



Referencias:  
[www.innovationlab.dk](http://www.innovationlab.dk)



Idé  
laboratoriet®

**Idélaboratoriet** es una organización especializada en la cultura de la innovación y en la gestión de las ideas. Radicada en Malmö, al sur de Suecia, la empresa fue fundada en el año 2000 por Jonas Michanek y Andréas Breiler, y desde entonces hemos experimentado una potente y continuada expansión en el ámbito nórdico e internacional. Nuestro objetivo es educar y asesorar a las empresas e individuos en la gestión de las ideas y la innovación, a fin de crear una cultura de las ideas que permita potenciar al máximo la creatividad.



**Jonas Michanek**  
Cofundador de Idélaboratoriet

En el manifiesto fundacional de Idélaboratoriet expresamos nuestra voluntad de liberar tanto potencial creativo como sea posible para conseguir el éxito de individuos y organizaciones en el ámbito comercial, intelectual y personal. Nuestro credo se basa en siete principios: el poder de las ideas; la creatividad como necesidad humana; el cliente como socio imprescindible para revolucionar ese potencial humano; la radicación de la motivación en la voluntad de cumplir sueños, no en la mera ambición; la posibilidad de producir ideas, aprender la creatividad y gestionar la innovación; la equivalencia entre valentía y éxito y, finalmente, la necesidad de predicar con el ejemplo: hablar de innovación, pero también practicarla.

Si bien a menudo se suele relacionar la creatividad con el caos, nuestro método de trabajo no se basa en el desorden, sino en un proceso claramente estructurado. No cabe duda de que también nos nutrimos de entusiasmo, humor y algo de caos, pero sobre todo de una mentalidad lógica y orientada a los resultados. El proceso de creación de Idélaboratoriet pasa por cinco fases: la primera, en la que se determinan las necesidades para detectar problemas y oportunidades; la segunda, de generación de ideas; la tercera, de selección y desarrollo de esas mismas ideas; la

cuarta, en la que se da vida a las mejores propuestas, y la última, en la que se presentan y evalúan los resultados.

En Idélaboratoriet trabajamos mediante una extensa red de colaboradores de diferentes especialidades, ya que creemos en la potencia, la flexibilidad y la motivación de las redes. De esa estructura reticular se desprende nuestra amplia gama de servicios, desde el análisis del potencial o el *coaching* en la creación, al diseño de espacios de creatividad, cursos de formación para emprendedores y líderes creativos, planificación de estrategias de innovación o conferencias y seminarios en torno a los procesos creativos y la gestión de la innovación.

Entre nuestros clientes, destacan organizaciones de dimensión internacional como Sony Ericsson Mobile Communications, Absolut Vodka, Tetra Pak o Ikea, así como otras entidades como la propia ciudad de Malmö o las universidades de Lund y Malmö. •



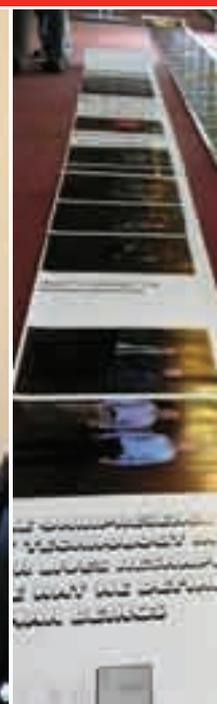
Referencias:  
[www.idelaboratoriet.com](http://www.idelaboratoriet.com)


 lift lab

**Lift Lab** es una red de individuos con talento que ayudan a las organizaciones a superar los retos de un mundo cambiante. Las nuevas tecnologías son oportunidades para reescribir las reglas. Desde Lift Lab ayudamos a identificar las tendencias clave y a conectar con los socios que pueden ser relevantes para el futuro de una empresa. Nuestras acciones se concentran en: cambiar, reinventar, acelerar, crear, inspirar, conectar, pensar, bloguear y publicar el resultado de nuestras reflexiones.

Lift Lab organiza anualmente en Ginebra el Lift Conference, un evento para discutir la implicación social de las nuevas tecnologías en nuestra sociedad, pensado desde la máxima expresión de creatividad y que busca la conexión entre todos aquellos que pueden aportar ideas nuevas.

El fundador y director de Lift Lab, Laurent Haug, estará en el Brain Bang el 12 de julio en Barcelona.





Referencias:  
[www.liftlab.com](http://www.liftlab.com)  
[www.liftconference.com](http://www.liftconference.com)

**Innovatika** es una consultoría de innovación privada radicada en Polonia que cuenta con una amplia red de socios en todo el mundo. Nos autodenominamos «Thinkdom of Business Innovators», y damos apoyo principalmente a empresas internacionales con el know-how, las herramientas y las ideas que necesitan para impulsar su crecimiento orgánico. Nuestra finalidad es ser un socio estratégico de organizaciones de innovación de todo el mundo e integrar metodologías y herramientas líderes de innovación.

### **Katarzyna Królak-Wyszy Ska**

Socia de INNOVATIKA, Thinkdom of Business Innovators

#### **¿De dónde saca Innovatika sus ideas de negocio?**

Los ojos, oídos y cerebros de nuestros empleados, socios y clientes continuamente nos están aportando nuevas ideas. Nuestros servicios y actividades son resultado de esa tensión creativa constante. De entre nuestras herramientas de ejemplificación, las que han resultado más eficaces son los cuestionarios en que pedimos a clientes y socios estratégicos feedback sobre nuestras propuestas; el conocimiento informal compartido con nuestros clientes durante los seminarios Innovation Days, y, sobre todo, el escaneo constante del escenario de innovación dirigido a identificar los enfoques y socios más interesantes. Ayudamos a nuestros clientes a seleccionar y aplicar el conjunto de métodos más apropiado para su reto de innovación, ya que estamos convencidos de que ningún gurú o teoría única puede resolver todos los problemas.

#### **¿Podría destacar algunas empresas polacas que hayan tenido éxito en su adaptación a la economía 2.0?**

La introducción de modelos de negocio 2.0 en Polonia se encuentra todavía en una fase inicial. Sí que existen algunas aplicaciones de software social que han cautivado al mercado polaco, como [www.nasza-klasa.pl](http://www.nasza-klasa.pl), [www.goldenline.pl](http://www.goldenline.pl) o [www.grono.net](http://www.grono.net). También hemos observado un interés creciente entre las empresas por usar mecanismos de web interactivos para implicar a sus clientes, usuarios y socios en las iniciativas llamadas Open Innovation. Sin embargo, el mayor cambio se detecta en los medios de comunicación, que están bastante avanzados en el uso de contenido generado por los usuarios en sus programas, tanto en los medios on line como en los tradicionales, ya sea radio o televisión.

#### **¿Cómo creéis que una empresa puede empezar a innovar con éxito?**

Un buen comienzo suele ser crear un equipo de liderazgo atrevido que quiera marcar la diferencia y que tenga una visión clara del futuro. El siguiente paso para ese equipo sería definir las necesidades importantes del cliente que no quedan cubiertas en ese momento. Uno de los buenos enfoques en esa tarea es la innovación impulsada por los resultados, ya que proporciona a la empresa el conocimiento necesario para desarrollar nuevos productos y servicios innovadores con la confianza de que tienen una masa crítica de clientes que espera esas propuestas. También es una buena idea implicar a los clientes y usuarios en el reajuste continuo y la cocreación de los productos propios.

#### **¿Cómo pueden las empresas polacas construirse una identidad coherente que difiera de la de otros países?**

En el mundo globalizado actual, no encontramos a muchas empresas que basen su fortaleza en una cultura nacional. La mayoría de los jugadores globales de éxito aprovechan el talento de su plantilla de trabajadores para diseñar productos y servicios que atraigan a clientes de todo el mundo. Durante nuestra larga época de economía planificada desde el gobierno, los productos polacos casi nunca fueron un ejemplo de calidad, y ese podría ser el motivo por el que las empresas polacas que operan en el ámbito internacional no hacen gala de su origen. Eso está cambiando en este mismo instante, y cada vez más y más fabricantes polacos están desarrollando marcas de calidad. Por todo el mundo navegan yates fabricados en Polonia; los autobuses polacos de Solaris tienen una gran demanda en India y la empresa polaca Psiloc vende su software a la mayoría de fabricantes de móviles.



«Un buen comienzo suele ser crear un equipo de liderazgo atrevido que quiera marcar la diferencia y que tenga una visión clara del futuro»

**¿Cree usted que las empresas europeas están aprovechando las ventajas de una economía en red?**

Deberían hacerlo, ya que las fronteras tienden a desaparecer y el mundo se va volviendo plano. Como en todas partes, tenemos unos más líderes y otros más rezagados, pero estamos convencidos de que los emprendedores europeos tienen armas suficientes para desempeñar un papel importante en la creación de nuevos modelos de negocio, tecnologías y productos para nuestra futura

vida en red. Está claro que se necesitan unos vínculos más estrechos entre la investigación y la industria, así como políticas que eliminen las barreras de la burocracia administrativa y construyan un entorno favorable a la innovación. •



Referencias:  
<http://innovatika.pl>

# EMPRESAS EN LA RED: RECURSOS

Servicio	Concepto	Herramientas
 <p>Agregadores</p>	<p>Aplicaciones que permiten republicar de manera automatizada los contenidos sindicados de blogs y otras fuentes informativas.</p>	<p><b>FriendFeed:</b> <a href="http://friendfeed.com">http://friendfeed.com</a>, <b>iminta:</b> <a href="http://iminta.com">http://iminta.com</a>, <b>Netvibes:</b> <a href="http://www.netvibes.com">www.netvibes.com</a>, <b>Pipes:</b> <a href="http://pipes.yahoo.com/pipes">http://pipes.yahoo.com/pipes</a>, <b>Planetaki:</b> <a href="http://www.planetaki.com">www.planetaki.com</a>, <b>Soup:</b> <a href="http://www.soup.io">www.soup.io</a>, <b>SuprGlu:</b> <a href="http://suprglu.com">http://suprglu.com</a></p>
<p>Blogs</p>	<p>Sitios web gestionados por sus autores, compuestos por entradas individuales ordenadas en cronología inversa.</p>	<p><b>Bitacora:</b> <a href="http://bitacoras.com/bitacora">http://bitacoras.com/bitacora</a>, <b>Blogger:</b> <a href="http://www.blogger.com">www.blogger.com</a>, <b>Blogia:</b> <a href="http://www.blogia.com">www.blogia.com</a>, <b>La Coctelera:</b> <a href="http://www.lacoctelera.com">www.lacoctelera.com</a>, <b>MovableType:</b> <a href="http://www.movabletype.org">www.movabletype.org</a>, <b>Spaces:</b> <a href="http://home.services.spaces.live.com">http://home.services.spaces.live.com</a>, <b>TypePad:</b> <a href="http://www.typepad.com">www.typepad.com</a>, <b>Vox:</b> <a href="http://www.vox.com">www.vox.com</a>, <b>WordPress.com:</b> <a href="http://wordpress.com">http://wordpress.com</a>, <b>WordPress.org:</b> <a href="http://wordpress.org">http://wordpress.org</a>, <b>Xanga:</b> <a href="http://www.xanga.com">www.xanga.com</a></p>
<p>Filtros sociales</p>	<p>Sitios web colaborativos en los que los usuarios proponen y votan historias previamente publicadas en blogs y otros cibermedios.</p>	<p><b>coRank:</b> <a href="http://es.corank.com">http://es.corank.com</a>, <b>Digg:</b> <a href="http://digg.com">http://digg.com</a>, <b>Fresqui:</b> <a href="http://www.fresqui.com">www.fresqui.com</a>, <b>Menéame:</b> <a href="http://meneame.net">http://meneame.net</a>, <b>Newsvine:</b> <a href="http://www.newsvine.com">www.newsvine.com</a>, <b>Reddit:</b> <a href="http://reddit.com">http://reddit.com</a>, <b>Wikio:</b> <a href="http://www.wikio.es">www.wikio.es</a></p>
<p>Fotos</p>	<p>Servicios para alojar, compartir y etiquetar en línea fotografías e imágenes digitales.</p>	<p><b>Flickr:</b> <a href="http://www.flickr.com">www.flickr.com</a>  <b>Mundofotos:</b> <a href="http://www.mundofotos.net">www.mundofotos.net</a>  <b>Photobucket:</b> <a href="http://photobucket.com">http://photobucket.com</a>  <b>Snapfish:</b> <a href="http://www.snapfish.es">www.snapfish.es</a></p>
<p>Fuentes RSS</p>	<p>Archivos de metadatos mediante los que se distribuye el contenido actualizado de un sitio separándolo de su diseño.</p>	<p><b>Feed43:</b> <a href="http://www.feed43.com">www.feed43.com</a>  <b>FeedBurner:</b> <a href="http://www.feedburner.com">www.feedburner.com</a>  <b>FeedForAll:</b> <a href="http://www.feedforall.com">www.feedforall.com</a>  <b>Feedroll:</b> <a href="http://www.feedroll.com">www.feedroll.com</a>  <b>FeedYes:</b> <a href="http://www.feedyes.com">www.feedyes.com</a></p>
<p>Mapas</p>	<p>Servicios en línea de generación, distribución y manipulación de mapas e información geográfica.</p>	<p><b>Ask.com Maps:</b> <a href="http://maps.ask.com/maps">http://maps.ask.com/maps</a>  <b>Google Maps:</b> <a href="http://maps.google.es">http://maps.google.es</a>  <b>Live Search Maps:</b> <a href="http://maps.live.com">http://maps.live.com</a>  <b>OpenLayers:</b> <a href="http://www.openlayers.org">www.openlayers.org</a>  <b>Yahoo! Maps:</b> <a href="http://maps.yahoo.com">http://maps.yahoo.com</a></p>
 <p>Marcadores y etiquetado social</p>	<p>Aplicaciones para alojar, anotar y compartir enlaces de sitios web.</p>	<p><b>BlinkList:</b> <a href="http://www.blinklist.com">www.blinklist.com</a>  <b>Cogenz:</b> <a href="http://www.cogenz.com">www.cogenz.com</a>  <b>Connectbeam:</b> <a href="http://www.connectbeam.com">www.connectbeam.com</a>  <b>del.icio.us:</b> <a href="http://del.icio.us">http://del.icio.us</a>  <b>Faves:</b> <a href="http://faves.com">http://faves.com</a>  <b>Furl:</b> <a href="http://www.furl.net">www.furl.net</a>  <b>Mister Wong:</b> <a href="http://www.mister-wong.es">www.mister-wong.es</a></p>

# Y EXPERIENCIAS

Por José Luis Orihuela

MMLab de la Universidad de Navarra y eCuaderno.com

Potencial	Ejemplos
Creación de portales informativos actualizados con los contenidos generados por el personal de la empresa o mediante la selección de fuentes externas.	<b>Azules de Telefónica:</b> <a href="http://somos-azules.com">http://somos-azules.com</a> , <b>Blogs Sun.com:</b> <a href="http://blogs.sun.com">http://blogs.sun.com</a> , <b>El Boomeran(g) Blogs:</b> <a href="http://www.elboomeran.com/blogs">www.elboomeran.com/blogs</a> , <b>Jupiter Research Analyst Weblogs:</b> <a href="http://micurl.com/5hi21fo">http://micurl.com/5hi21fo</a> , <b>Hitachi Web Feeds:</b> <a href="http://blogs.hds.com">http://blogs.hds.com</a> , <b>IBM developerWorks community:</b> <a href="http://micurl.com/6a64lmy">http://micurl.com/6a64lmy</a> , <b>Intel Populrs Enterprise IT:</b> <a href="http://blue.populrs.com">http://blue.populrs.com</a> , <b>Libro de Arena:</b> <a href="http://www.librodearena.com">www.librodearena.com</a> , <b>Macromedia XML News Aggregator:</b> <a href="http://micurl.com/ufse6x3">http://micurl.com/ufse6x3</a> , <b>Martin Varsavsky's Daily Reading:</b> <a href="http://micurl.com/kidhyvc">http://micurl.com/kidhyvc</a> , <b>Microsoft TechNet Blogs:</b> <a href="http://blogs.technet.com">http://blogs.technet.com</a> , <b>Oracle Blogs:</b> <a href="http://blogs.oracle.com">http://blogs.oracle.com</a> , <b>Periódicos on line de Lastinfoo:</b> <a href="http://micurl.com/ofgx45q">http://micurl.com/ofgx45q</a> , <b>USF Bloggers:</b> <a href="http://usfbloggers.com">http://usfbloggers.com</a> , <b>Wells Fargo Blogs:</b> <a href="http://blog.wellsfargo.com">http://blog.wellsfargo.com</a>
Establecimiento de canales de comunicación informales y personales que transmitan un rostro humano de la empresa y la aproximen a sus públicos internos y externos.	<b>Benetton Talk:</b> <a href="http://www.benettontalk.com">www.benettontalk.com</a> , <b>Blog Atrápalo.com:</b> <a href="http://atrapalopuntoblog.com">http://atrapalopuntoblog.com</a> , <b>Blog de RedKaraoke.es:</b> <a href="http://www.redkaraoke.es/blog">www.redkaraoke.es/blog</a> , <b>Blog Minube:</b> <a href="http://blog.minube.com">http://blog.minube.com</a> , <b>Blog oficial de Tuenti:</b> <a href="http://blog.tuenti.com">http://blog.tuenti.com</a> , <b>Blogestudio:</b> <a href="http://blogestudio.com/blog">http://blogestudio.com/blog</a> , <b>Boeing Randy's Journal:</b> <a href="http://boeingblogs.com/randy">http://boeingblogs.com/randy</a> , <b>Circula Seguro:</b> <a href="http://www.circulaseguro.com">www.circulaseguro.com</a> , <b>Coca-Cola:</b> <a href="http://www.coca-colaconversations.com">www.coca-colaconversations.com</a> , <b>Dell en Directo:</b> <a href="http://dellendirecto.com">http://dellendirecto.com</a> , <b>Delta Air Lines Blog:</b> <a href="http://blog.delta.com">http://blog.delta.com</a> , <b>Direct2Dell:</b> <a href="http://direct2dell.com">http://direct2dell.com</a> , <b>eBayers:</b> <a href="http://blog-comunidad.ebay.es">http://blog-comunidad.ebay.es</a> , <b>El aeropuerto de eDreams:</b> <a href="http://www.edreams.es/blog">www.edreams.es/blog</a> , <b>El Blog de un Hotel:</b> <a href="http://www.blogdeunhotel.com">www.blogdeunhotel.com</a> , <b>Eventos Alfa Romeo:</b> <a href="http://www.eventosalfaromeo.es/blog">www.eventosalfaromeo.es/blog</a> , <b>Infopress blog:</b> <a href="http://www.grupoinforpress.com">www.grupoinforpress.com</a> , <b>Inside Nikebasketball:</b> <a href="http://blog.nikebasketball.com">http://blog.nikebasketball.com</a> , <b>Ipsojobs Blog:</b> <a href="http://www.ipsojobs.com/blog">www.ipsojobs.com/blog</a> , <b>Last Insights @ Intel:</b> <a href="http://blogs.intel.com/latininsights">http://blogs.intel.com/latininsights</a>
Canal alternativo para la difusión y acceso a información sectorial. En intranets puede utilizarse para la votación de propuestas y para facilitar flujos de información <i>bottom-up</i> .	<b>Autospies:</b> <a href="http://www.autospies.com">www.autospies.com</a> , <b>Business Planet:</b> <a href="http://www.business-planet.net">www.business-planet.net</a> , <b>Dissect Medicine:</b> <a href="http://www.dissectmedicine.com">www.dissectmedicine.com</a> , <b>Motorpulse:</b> <a href="http://www.motorpulse.com">www.motorpulse.com</a> , <b>Negóciame:</b> <a href="http://www.negociame.com">www.negociame.com</a> , <b>RealEstateVoices:</b> <a href="http://www.realestatevoices.com">www.realestatevoices.com</a> , <b>Unosaficionados.com:</b> <a href="http://www.unosaficionados.com">www.unosaficionados.com</a> , <b>WineLifeToday:</b> <a href="http://www.winelifetoday.com">www.winelifetoday.com</a> , <b>Vinogusto:</b> <a href="http://www.vinogusto.com/es">www.vinogusto.com/es</a> , <b>Vinopedia:</b> <a href="http://www.vinopedia.es/vendimia">www.vinopedia.es/vendimia</a>
El alojamiento de imágenes propias en servidores externos con prestaciones de etiquetado e incrustado facilita su difusión viral.	<b>Bubok:</b> <a href="http://www.flickr.com/photos/bubok">www.flickr.com/photos/bubok</a> , <b>Crayonville:</b> <a href="http://www.flickr.com/photos/crayonville">http://www.flickr.com/photos/crayonville</a> , <b>eDreams Concurso:</b> <a href="http://www.edreams.com/concursofoto">http://www.edreams.com/concursofoto</a> , <b>Estudio Idealista:</b> <a href="http://www.estudioidealista.com">http://www.estudioidealista.com</a> , <b>Expo Zaragoza 2008's photos:</b> <a href="http://micurl.com/btm4sww">http://micurl.com/btm4sww</a> , <b>Fernandezcoca.com:</b> <a href="http://flickr.com/photos/fernandezcoca">http://flickr.com/photos/fernandezcoca</a> , <b>Minube:</b> <a href="http://micurl.com/fxdkx5y">http://micurl.com/fxdkx5y</a> , <b>Mobuzz TV Desface:</b> <a href="http://www.flickr.com/photos/desface">http://www.flickr.com/photos/desface</a> , <b>Photobucket Digg Channel:</b> <a href="http://photobucket.com/digg">http://photobucket.com/digg</a> , <b>Sporting Club de Huelva:</b> <a href="http://micurl.com/bulb124">http://micurl.com/bulb124</a> , <b>Vinus TV:</b> <a href="http://www.flickr.com/people/vinustv">www.flickr.com/people/vinustv</a>
Distribución de información corporativa y notas de prensa de manera no invasiva.	<b>Accenture RSS and Podcasts Feeds:</b> <a href="http://micurl.com/y1gbo6d">http://micurl.com/y1gbo6d</a> , <b>Amazon: RSS feeds for tagged products:</b> <a href="http://micurl.com/iulx42j">http://micurl.com/iulx42j</a> , <b>Banco Sabadell: Noticias RSS:</b> <a href="http://micurl.com/qmfryos">http://micurl.com/qmfryos</a> , <b>British Telecom: Innovation:</b> <a href="http://micurl.com/qruwfvf">http://micurl.com/qruwfvf</a> , <b>Consumer: Titulares RSS:</b> <a href="http://www.consumer.es/sindicacion">www.consumer.es/sindicacion</a> , <b>Finanzas.com: RSS:</b> <a href="http://www.finanzas.com/syndication">www.finanzas.com/syndication</a> , <b>Ganga: Feeds RSS:</b> <a href="http://www.ganga.es/feeds.aspx">www.ganga.es/feeds.aspx</a> , <b>IBM: Sala de Prensa:</b> <a href="http://micurl.com/zhq22o3">http://micurl.com/zhq22o3</a> , <b>Nokia: Content Syndication Program:</b> <a href="http://micurl.com/nrc16i1">http://micurl.com/nrc16i1</a> , <b>Orbitz RSS Feeds:</b> <a href="http://micurl.com/lrmcx0d">http://micurl.com/lrmcx0d</a> , <b>Travelocity: RSS Travel Feeds:</b> <a href="http://micurl.com/2z0xx05">http://micurl.com/2z0xx05</a> , <b>Viajes El Corte Inglés: RSS:</b> <a href="http://micurl.com/r1a33nm">http://micurl.com/r1a33nm</a> , <b>Yahoo! Shopping: RSS:</b> <a href="http://shopping.yahoo.com/rss">http://shopping.yahoo.com/rss</a>
Geolocalización de tiendas y delegaciones, gestión de itinerarios y publicidad hiperlocal.	<b>Banco Sabadell, localizador de oficinas:</b> <a href="http://micurl.com/12yna0l">http://micurl.com/12yna0l</a> , <b>Bilbobus:</b> <a href="http://www.bilbao.bi">www.bilbao.bi</a> , <b>Escuelas oficiales de idiomas:</b> <a href="http://www.onizar.com/esofid">www.onizar.com/esofid</a> , <b>Fbex Promo Inmobiliaria:</b> <a href="http://www.fbex.com">www.fbex.com</a> , <b>Flight tracking:</b> <a href="http://www.fboweb.com">www.fboweb.com</a> , <b>FON Maps:</b> <a href="http://maps.fon.com">http://maps.fon.com</a> , <b>JobsonMap:</b> <a href="http://www.jobsonmap.com">www.jobsonmap.com</a> , <b>Mapalia:</b> <a href="http://madrid.mapalia.com">http://madrid.mapalia.com</a> , <b>mapOcio:</b> <a href="http://mapocio.com">http://mapocio.com</a> , <b>MetaCarta:</b> <a href="http://geosearch.metacarta.com">http://geosearch.metacarta.com</a> , <b>Metrovacesa:</b> <a href="http://micurl.com/rzbsxer">http://micurl.com/rzbsxer</a> , <b>NY Scenes from the City:</b> <a href="http://micurl.com/61xp1gn">http://micurl.com/61xp1gn</a> , <b>Panoramio:</b> <a href="http://www.panoramio.com">www.panoramio.com</a> , <b>Panoye:</b> <a href="http://www.panoye.com">www.panoye.com</a> , <b>Seero:</b> <a href="http://www.seero.com">www.seero.com</a> , <b>Touch Local:</b> <a href="http://www.touchlocal.com">www.touchlocal.com</a> , <b>Tugar:</b> <a href="http://tugar.cl">http://tugar.cl</a>
Creación colaborativa y difusión de referencias de interés para todo el staff o los gestores de un proyecto. Tracking de productos y marcas.	<b>Adobe Labs Know How:</b> <a href="http://del.icio.us/knowhow">http://del.icio.us/knowhow</a> , <b>ArteLista:</b> <a href="http://www.artelista.com">www.artelista.com</a> , <b>Biblioteca Universitaria de Sabadell:</b> <a href="http://del.icio.us/busuab">http://del.icio.us/busuab</a> , <b>Coca-Cola Virtual Thirst:</b> <a href="http://del.icio.us/virtualthirst">http://del.icio.us/virtualthirst</a> , <b>Mobuzz.tv:</b> <a href="http://del.icio.us/mobuzztv">http://del.icio.us/mobuzztv</a> , <b>MuchoViaje:</b> <a href="http://del.icio.us/muchoviaje">http://del.icio.us/muchoviaje</a> , <b>Vodafone Empresas:</b> <a href="http://del.icio.us/wslvodafoneempresas">http://del.icio.us/wslvodafoneempresas</a>



Servicio	Concepto	Herramientas
Metaversos	Mundos artificiales contruidos por los propios usuarios que participan mediante avatares en entornos tridimensionales.	<b>Active Worlds:</b> <a href="http://www.activeworlds.com">www.activeworlds.com</a> , <b>Arts:</b> <a href="http://artsmetaverse.arts.ubc.ca">http://artsmetaverse.arts.ubc.ca</a> , <b>Entropia:</b> <a href="http://www.entropiauniverse.com">www.entropiauniverse.com</a> , <b>Second Life:</b> <a href="http://secondlife.com">http://secondlife.com</a> , <b>There:</b> <a href="http://www.there.com/Whyville">www.there.com/Whyville</a> , <a href="http://www.whyville.net">www.whyville.net</a>
Microblogs	Sitios web que combinan las características de los blogs con la brevedad de la mensajería instantánea y las funciones de las redes sociales.	<b>Anywr:</b> <a href="http://www.anywr.com">www.anywr.com</a> , <b>Jaiku:</b> <a href="http://jaiku.com">http://jaiku.com</a> , <b>Jisko:</b> <a href="http://jisko.net">http://jisko.net</a> , <b>Khaces:</b> <a href="http://www.khaces.com">www.khaces.com</a> , <b>Pownce:</b> <a href="http://pownce.com">http://pownce.com</a> , <b>Tumblr:</b> <a href="http://www.tumblr.com">www.tumblr.com</a> , <b>Twitter:</b> <a href="http://twitter.com">http://twitter.com</a> , <b>Utterz:</b> <a href="http://www.utterz.com">www.utterz.com</a> <b>xMensaje:</b> <a href="http://www.xmensaje.com">www.xmensaje.com</a> , <b>YouAre:</b> <a href="http://youare.com">http://youare.com</a>
Podcasts	Distribución mediante fuentes RSS de archivos de audio.	<b>Castpost:</b> <a href="http://www.castpost.com">www.castpost.com</a> , <b>DiviCast:</b> <a href="http://www.divicast.com">www.divicast.com</a> , <b>Easypodcast:</b> <a href="http://www.easypodcast.com">www.easypodcast.com</a> , <b>Gcast:</b> <a href="http://www.gcast.com">www.gcast.com</a> , <b>Poderator:</b> <a href="http://poderator.com">http://poderator.com</a> , <b>podOmatic:</b> <a href="http://www.podomatic.com">www.podomatic.com</a>
Redes sociales	Servicios que permiten establecer relaciones entre usuarios de la red que comparten intereses u objetivos.	<b>Alacan:</b> <a href="http://www.alacan.com">www.alacan.com</a> , <b>Bebo:</b> <a href="http://www.bebo.com">www.bebo.com</a> , <b>Facebook:</b> <a href="http://es.facebook.com">http://es.facebook.com</a> , <b>Friendster:</b> <a href="http://www.friendster.com">www.friendster.com</a> , <b>hi5:</b> <a href="http://www.hi5.com">www.hi5.com</a> , <b>Linkara:</b> <a href="http://www.linkara.com">www.linkara.com</a> , <b>LinkedIn:</b> <a href="http://www.linkedin.com">www.linkedin.com</a> , <b>MySpace:</b> <a href="http://www.myspace.com">www.myspace.com</a> , <b>Orkut:</b> <a href="http://www.orkut.com">www.orkut.com</a> , <b>Tuenti:</b> <a href="http://www.tuenti.com">www.tuenti.com</a> <b>Xing:</b> <a href="http://www.xing.com">www.xing.com</a>
Video	Servicios para alojar y compartir en línea archivos de video.	<b>blinkx:</b> <a href="http://www.blinkx.com">www.blinkx.com</a> , <b>blip.tv:</b> <a href="http://blip.tv">http://blip.tv</a> , <b>Dailymotion:</b> <a href="http://www.dailymotion.com">www.dailymotion.com</a> , <b>LiveVideo:</b> <a href="http://www.livevideo.com">www.livevideo.com</a> , <b>luluTV:</b> <a href="http://www.lulu.tv">www.lulu.tv</a> , <b>Metacafe:</b> <a href="http://www.metacafe.com">www.metacafe.com</a> , <b>MSN Video:</b> <a href="http://video.msn.com">http://video.msn.com</a> , <b>Revver:</b> <a href="http://www.revver.com">www.revver.com</a> , <b>Veoh:</b> <a href="http://www.veoh.com">www.veoh.com</a> , <b>Yahoo! Video:</b> <a href="http://video.yahoo.com">http://video.yahoo.com</a> , <b>YouTube:</b> <a href="http://www.youtube.com">www.youtube.com</a> , <b>Zap!Internet:</b> <a href="http://www.zappinternet.com">www.zappinternet.com</a> , <b>ZippyVideos:</b> <a href="http://www.zippyvideos.com">www.zippyvideos.com</a>
Widgets	Pequeñas aplicaciones que permiten configurar de manera personalizada un sitio web u optimizar el funcionamiento de un programa o servicio.	<b>Apple Dashboard Widgets:</b> <a href="http://micurl.com/jmt32x2">http://micurl.com/jmt32x2</a> , <b>Google Widgets:</b> <a href="http://www.google.es/ig">www.google.es/ig</a> , <b>SpringWidgets:</b> <a href="http://www.springwidgets.com">www.springwidgets.com</a> , <b>Widgetbox:</b> <a href="http://www.widgetbox.com">www.widgetbox.com</a> , <b>Windows Live Gallery:</b> <a href="http://vista.gallery.microsoft.com">http://vista.gallery.microsoft.com</a> , <b>Yahoo! Widgets:</b> <a href="http://widgets.yahoo.com">http://widgets.yahoo.com</a>
Wikis	Sitios web en los que los usuarios pueden editar contenidos directamente desde el navegador.	<b>Nirewiki:</b> <a href="http://nirewiki.com/en">http://nirewiki.com/en</a> , <b>PBwiki:</b> <a href="http://pbwiki.com">http://pbwiki.com</a> , <b>Seed Wiki:</b> <a href="http://www.seedwiki.com">www.seedwiki.com</a> , <b>TWiki:</b> <a href="http://twiki.org">http://twiki.org</a> , <b>Wetpaint:</b> <a href="http://www.wetpaint.com">www.wetpaint.com</a> , <b>Wikidot:</b> <a href="http://www.wikidot.com">www.wikidot.com</a> , <b>Wikispaces:</b> <a href="http://wikispaces.com">http://wikispaces.com</a>





Potencial	Ejemplos
<p>Deslocalización e innovación en las acciones de marketing, exploración de nuevos mercados y generación de buzz de interés mediático.</p>	<p><b>Bosque Virtual:</b> <a href="http://www.bosquevirtual.com">www.bosquevirtual.com</a>, <b>Coca-Cola CC Metro:</b> <a href="http://micurl.com/4yjdnx">http://micurl.com/4yjdnx</a>, <b>Crayonville:</b> <a href="http://micurl.com/1itkm54">http://micurl.com/1itkm54</a>, <b>IBM:</b> <a href="http://micurl.com/xmecjq5">http://micurl.com/xmecjq5</a>, <b>InfoJobs:</b> <a href="http://micurl.com/bdu15dt">http://micurl.com/bdu15dt</a>, <b>Pueblo Inglés:</b> <a href="http://micurl.com/g2clnqg">http://micurl.com/g2clnqg</a>, <b>Reuters:</b> <a href="http://micurl.com/hlofw1y">http://micurl.com/hlofw1y</a>, <b>Samsung:</b> <a href="http://micurl.com/5mhmx4g">http://micurl.com/5mhmx4g</a>, <b>Toyota:</b> <a href="http://micurl.com/yhqjuf">http://micurl.com/yhqjuf</a>, <b>Vodafone:</b> <a href="http://micurl.com/4kby43">http://micurl.com/4kby43</a></p>
<p>Publicación de noticias y ofertas en tiempo real y de manera no invasiva, republicación de contenidos generados para otros medios o sus correspondientes alertas (blogs, marcadores sociales, podcasts, videoblogs).</p>	<p><b>11870:</b> <a href="http://twitter.com/11870">http://twitter.com/11870</a>, <b>Activa:</b> <a href="http://twitter.com/activaonline">http://twitter.com/activaonline</a>, <b>Alianzo:</b> <a href="http://twitter.com/alianzo">http://twitter.com/alianzo</a>, <b>Atrápalo:</b> <a href="http://twitter.com/atrapalo">http://twitter.com/atrapalo</a>, <b>Despegar:</b> <a href="http://twitter.com/Despegar">http://twitter.com/Despegar</a>, <b>eDreams:</b> <a href="http://twitter.com/Dreamito">http://twitter.com/Dreamito</a>, <b>Expo Zaragoza 2008:</b> <a href="http://twitter.com/expozaragoza">http://twitter.com/expozaragoza</a>, <b>FON:</b> <a href="http://twitter.com/fonero">http://twitter.com/fonero</a>, <b>Minube:</b> <a href="http://twitter.com/minube">http://twitter.com/minube</a>, <b>myTVtrip:</b> <a href="http://twitter.com/mytvtrip">http://twitter.com/mytvtrip</a>, <b>Rodolfo Chikilicuatre:</b> <a href="http://chikilicuatre.tumblr.com">http://chikilicuatre.tumblr.com</a>, <b>Telefónica:</b> <a href="http://twitter.com/telefonica">http://twitter.com/telefonica</a>, <b>Terminal A:</b> <a href="http://twitter.com/TerminalAcom">http://twitter.com/TerminalAcom</a>, <b>Territorio Creativo:</b> <a href="http://twitter.com/tcreativo">http://twitter.com/tcreativo</a>, <b>Vinus TV:</b> <a href="http://twitter.com/vinustv">http://twitter.com/vinustv</a>, <b>Zemos98:</b> <a href="http://twitter.com/zemos98">http://twitter.com/zemos98</a></p>
<p>Aprovechamiento de los tiempos y dispositivos del usuario para el consumo asincrónico de audio.</p>	<p><b>A través del Universo:</b> <a href="http://micurl.com/3xoe061">http://micurl.com/3xoe061</a>, <b>Apple Quick Tip of the Week:</b> <a href="http://micurl.com/y5hwyyc">http://micurl.com/y5hwyyc</a>, <b>Bank of Nevada Podcast:</b> <a href="http://www.bankofnevada.com/podcast">www.bankofnevada.com/podcast</a>, <b>BASF: Podcasts:</b> <a href="http://micurl.com/n6oyoy2">http://micurl.com/n6oyoy2</a>, <b>Deloitte: Insights Podcasts:</b> <a href="http://micurl.com/h3jmrka">http://micurl.com/h3jmrka</a>, <b>Hewlett-Packard: Podcasts:</b> <a href="http://micurl.com/tyx6r4">http://micurl.com/tyx6r4</a>, <b>iBizRadio: Business Podcasts Directory:</b> <a href="http://www.ibizradio.com">www.ibizradio.com</a>, <b>Orange: Podcasts:</b> <a href="http://micurl.com/0viwciu">http://micurl.com/0viwciu</a>, <b>Simon &amp; Schuster: SimonSays Podcast:</b> <a href="http://micurl.com/3lv0pv6">http://micurl.com/3lv0pv6</a>, <b>Texas Instruments: Video360 Podcast:</b> <a href="http://micurl.com/e105223">http://micurl.com/e105223</a>, <b>Weblogs S.L.: Applesfera:</b> <a href="http://micurl.com/srp4pog">http://micurl.com/srp4pog</a></p>
<p>Integrar a la empresa en ambientes en red de conversación, ocupar los espacios que correspondan a la denominación de la marca y de sus productos.</p>	<p><b>Azules de Telefónica en Facebook:</b> <a href="http://micurl.com/e0uewl3">http://micurl.com/e0uewl3</a>, <b>BBVA en LinkedIn:</b> <a href="http://micurl.com/4egmhk2">http://micurl.com/4egmhk2</a>, <b>Coca-Cola Virtual Thirst en MySpace:</b> <a href="http://micurl.com/3cl1emc">http://micurl.com/3cl1emc</a>, <b>FON en LinkedIn:</b> <a href="http://micurl.com/lbx3mge">http://micurl.com/lbx3mge</a>, <b>Google en LinkedIn:</b> <a href="http://micurl.com/4hnwpar">http://micurl.com/4hnwpar</a>, <b>Humor gráfico en red:</b> <a href="http://www.humorgraficojr.com/gente">http://www.humorgraficojr.com/gente</a>, <b>Oracle en LinkedIn:</b> <a href="http://micurl.com/cnv1qgf">http://micurl.com/cnv1qgf</a>, <b>Proyecto: A Swarm of Angels:</b> <a href="http://aswarmofangels.com">http://aswarmofangels.com</a>, <b>Proyecto Workbook:</b> <a href="http://workbookproject.com">http://workbookproject.com</a>, <b>tuPatrocinio.com:</b> <a href="http://www.tupatrocinio.com">www.tupatrocinio.com</a>, <b>Vinus TV en Facebook:</b> <a href="http://micurl.com/55tds6g">http://micurl.com/55tds6g</a></p>
<p>El alojamiento de vídeos corporativos y spots publicitarios en servidores externos con prestaciones de incrustado facilita su difusión viral. La creación de canales corporativos, videoblogs temáticos y web shows refuerza y proyecta la marca y la identidad de la empresa.</p>	<p><b>Antonio Fernández Coca:</b> <a href="http://www.youtube.com/fernandezcoca">www.youtube.com/fernandezcoca</a>, <b>Asimo TV:</b> <a href="http://asimo.honda.com/asimotv">http://asimo.honda.com/asimotv</a>, <b>Audi Channel:</b> <a href="http://channel.audi.co.uk">http://channel.audi.co.uk</a>, <b>Bud TV:</b> <a href="http://www.bud.tv">www.bud.tv</a>, <b>CCC TV:</b> <a href="http://tv.cursosccc.com">http://tv.cursosccc.com</a>, <b>CEO TV:</b> <a href="http://www.ceotv.com">www.ceotv.com</a>, <b>Emprendedores TV:</b> <a href="http://www.emprendedoresstv.com">www.emprendedoresstv.com</a>, <b>Eurovisión:</b> <a href="http://www.eurovision2008.rte.es">www.eurovision2008.rte.es</a>, <b>Expo Zaragoza 2008:</b> <a href="http://youtube.com/flumenvitae">http://youtube.com/flumenvitae</a>, <b>FC Barcelona:</b> <a href="http://www.youtube.com/fcbarcelona">www.youtube.com/fcbarcelona</a>, <b>Flash Motor TV:</b> <a href="http://www.flashmotor.tv">www.flashmotor.tv</a>, <b>Ford Bold Moves Channel:</b> <a href="http://www.youtube.com/fordboldmoves">www.youtube.com/fordboldmoves</a>, <b>Heinz Top This TV:</b> <a href="http://www.youtube.com/TopThisTV">www.youtube.com/TopThisTV</a>, <b>Minubeviajes:</b> <a href="http://www.youtube.com/minubeviajes">www.youtube.com/minubeviajes</a>, <b>Mobuzz TV Dosis Diaria:</b> <a href="http://www.youtube.com/mobuzzES">www.youtube.com/mobuzzES</a>, <b>MuchoViaje:</b> <a href="http://www.youtube.com/muchoviaje">www.youtube.com/muchoviaje</a>, <b>One For All:</b> <a href="http://www.youtube.com/ofavideos">www.youtube.com/ofavideos</a>, <b>Pizza Hut:</b> <a href="http://www.youtube.com/MorePizzaHut">www.youtube.com/MorePizzaHut</a>, <b>Real Madrid:</b> <a href="http://es.youtube.com/realmadridcf">http://es.youtube.com/realmadridcf</a></p>
<p>Los widgets permiten trasladar la información corporativa directamente al sitio del usuario, a su perfil en redes sociales e incluso a su escritorio.</p>	<p><b>Amazon: Build Your Amazon Widgets:</b> <a href="https://widgets.amazon.com">https://widgets.amazon.com</a>, <b>AS.com: Widgets de Deporte:</b> <a href="http://www.as.com/rss/gadget">www.as.com/rss/gadget</a>, <b>eDreams: Meet your friends:</b> <a href="http://micurl.com/qwx2d">http://micurl.com/qwx2d</a>, <b>Fbweb: Flight Tracking for MySpace:</b> <a href="http://micurl.com/ihfyf36">http://micurl.com/ihfyf36</a>, <b>Forbes.com: Stocks:</b> <a href="http://micurl.com/qzvguay">http://micurl.com/qzvguay</a>, <b>Marcos Weskamp: Newsmap:</b> <a href="http://micurl.com/qzlrpmo">http://micurl.com/qzlrpmo</a>, <b>Minube.com: Widgets:</b> <a href="http://www.minube.com/widgets">www.minube.com/widgets</a>, <b>The New York Times: News Quiz:</b> <a href="http://apps.facebook.com/nytquiz">http://apps.facebook.com/nytquiz</a>, <b>Soitu.es: Resultados de las Elecciones:</b> <a href="http://micurl.com/zk64b1v">http://micurl.com/zk64b1v</a></p>
<p>La escritura en colaboración entre grupos acotados o abierta a los usuarios de la red con mecanismos de moderación permite optimizar la gestión de conocimiento de la organización, así como la construcción de repertorios temáticos de interés sectorial y manuales.</p>	<p><b>Apple TV Wiki:</b> <a href="http://wikiappletv.com">www.wikiappletv.com</a>, <b>CSI Wiki:</b> <a href="http://csi.wetpaint.com">http://csi.wetpaint.com</a>, <b>Debatepedia:</b> <a href="http://micurl.com/401ved6">http://micurl.com/401ved6</a>, <b>Forum Nokia Wiki:</b> <a href="http://micurl.com/nauczaq">http://micurl.com/nauczaq</a>, <b>Fortune 500 Business Blogging Wiki:</b> <a href="http://micurl.com/bahvswl">http://micurl.com/bahvswl</a>, <b>GMnext:</b> <a href="http://wiki.gmnext.com/wiki/index.php/Main_Page">http://wiki.gmnext.com/wiki/index.php/Main_Page</a>, <b>Guía de Hoteles:</b> <a href="http://www.guiadehoteles.es">www.guiadehoteles.es</a>, <b>IBM Wikis:</b> <a href="http://micurl.com/jcvtsbh">http://micurl.com/jcvtsbh</a>, <b>iTouchpedia:</b> <a href="http://micurl.com/25616ch">http://micurl.com/25616ch</a>, <b>Reuters Financial Glossary:</b> <a href="http://micurl.com/i010w0">http://micurl.com/i010w0</a>, <b>Truth in Numbers - The Wikipedia Story:</b> <a href="http://micurl.com/ikifuih">http://micurl.com/ikifuih</a>, <b>Wikilengua del español:</b> <a href="http://micurl.com/1ripsj">http://micurl.com/1ripsj</a></p>



## La Comisión Europea, hacia una legislación para el uso de móviles en vuelo

La Comisión Europea estudia una nueva legislación que permita a los pasajeros realizar llamadas mediante móviles durante el vuelo dentro de la región de la Unión Europea. De esta manera se da cobertura a las empresas que quieren ofrecer este servicio.

*International Herald Tribune*

## ¿Por qué pagar más?

En Japón, un fenómeno como la reciente inflación está acelerando un cambio, ya latente, en el sector de la publicidad. El marketing que se contrataba en los medios de comunicación tradicionales, más costoso, se está viendo rápidamente desplazado por el marketing on line. Un tipo de comunicación ideal para presupuestos más ajustados y, en definitiva, muy efectivo en un país tan digitalizado.

*International Herald Tribune*

## 'Invented in China'

Ha llegado el momento en que China dispone de recursos humanos para la innovación, a la vez que capital que invertir. El siguiente paso al *Made in China* es el *Invented in China*.

*Wired*

## Nomadismo: el nuevo 'lifestyle'

El nomadismo es la nueva manera de estudiar o trabajar en una época en la que la tecnología permite estar conectados todo el día desde distintos lugares cumpliendo con las responsabilidades laborales y escolares. Esto crea nuevas necesidades y posibilidades en torno a las que ya se están adecuando cafeterías, edificios, ciudades y tráfico.

*The Economist*

## El cerdo ecológico

Del cerdo dicen que se aprovecha todo; ahora, todavía más. Según estudios de la empresa danesa Agroplast, la orina de este animal puede ser transformada en plástico para la fabricación de recipientes y enseres de cocina.

*News.com*

## Esbozos en servilletas

Grandes empresas como Wal-Mart o Microsoft emplean cada vez más los dibujos para explicar ideas complejas. Ante el exceso de información, la gente usa cada vez más las imágenes para comunicarse.

*Fast Company Blog*

## La blogosfera como fuente para el estudio sociopolítico

La blogosfera de Irán está, según este artículo, cubierta de declaraciones políticas y religiosas que, en muchos casos, rozan los límites de la censura. Un reflejo de una sociedad ecléctica a la vez que una interesante fuente de estudio sociopolítico para el Berkman Center for Internet and Society de la Facultad de Derecho de Harvard.

*International Herald Tribune*

## La auténtica brecha digital

La brecha digital no está entre los que tienen acceso a Internet y los que no, sino entre los *geeks* y *early adopters* de las aplicaciones 2.0 y el resto de mortales, que siguen en su correo de Yahoo!.

*Fast Company Blog*

## Historia en imágenes de los dispositivos de almacenamiento digital

Una interesante exposición digital en la que se puede ver desde el selectrón (una válvula termoiónica que actuaba como memoria RAM diseñada por RCA en 1946), hasta los discos duros de última generación.

*Blog PINGDOM*

## El turismo sostenible reactiva la industria turística

El cambio climático, la sequía, los movimientos migratorios, la extinción de especies animales, etc. han aumentado la demanda de turismo sostenible y responsable, algo que hasta hace pocos años era considerado marginal o alternativo.

*Financial Times*

## Cómo entender Internet en 42 libros

Un completo listado elaborado por Juan Freire de la bibliografía clave para comprender la historia y evolución de Internet, de la tecnología y de sus usos sociales.

*Blog Soitu*

Organizaciones  
**fuerza**



# IN THE MOOD FOR LIGHT

ARTEMIDE

Por Doris Obermair



¿Cuál es el resultado cuando dos amigos, un ingeniero aeronáutico y un arquitecto, montan una empresa en un garaje en Milán? Pues diseño italiano, qué va a ser. La aventura que Ernesto Gismondi y Sergio Mazza emprendieron en 1959 se ha convertido en una operación de éxito llamada Artemide, un grupo empresarial de diseño de lámparas y sistemas de iluminación radicado en Milán con 24 empresas filiales, 47 showrooms de su marca en todo el mundo y un volumen de negocios de 116 millones de euros.

Artemide, el término italiano para designar a Ártemis, la diosa virgen griega de la caza, lo salvaje y la luna, es una de las empresas de diseño de iluminación más innovadoras y una referencia reconocida globalmente por su combinación de diseño rompedor y experimentación high-tech. Muchos de sus productos han obtenido premios de diseño y han pasado a formar parte de exposiciones permanentes de las colecciones de diseño de instituciones como el Victoria & Albert Museum de Londres, y el MoMA o el Metropolitan de Nueva York, donde se puede ver la lámpara de mesa Eclisse de Vico Margistretti o la Tizio de Richard Sapper, de la que se han vendido más de dos millones de unidades.

«Si quieres crecer, necesitas innovar, y si quieres innovar, necesitas experimentar», afirma el presidente de Artemide Ernesto Girmondi que, con casi ochenta años, todavía dirige el área de diseño de la empresa. «La pequeña



**«TODO EL PROCESO DE FABRICACIÓN, DESDE LA ENTRADA DE LA MATERIA PRIMA [...] HASTA EL CONTROL DE CALIDAD SE MONITORIZA Y MEJORA CONSTANTEMENTE»**

diferencia entre Artemide y el resto de empresas es que nosotros no sólo diseñamos lámparas duraderas a partir de probar diferentes materiales. Nosotros estamos abiertos al ser humano, es decir, estamos siempre investigando sobre las posibilidades de vivir mejor gracias a la luz. Ponemos el bienestar de las personas en el centro de todos nuestros proyectos, intentando detectar necesidades insatisfechas en relación con la luz y la iluminación».

La línea de productos My White Light, una serie de lámparas de techo y de pie de gran belleza, es una muestra de la filosofía de investigación, desarrollo e innovación de Artemide. El sistema de diseño empezó con una simple pregunta: ¿cuál es exactamente la conexión entre las diferentes condiciones de luz y el estado de ánimo de la gente? De esa pregunta se desprendieron otras incógnitas de la investigación: si existe tal conexión, ¿podemos concebir y manufacturar un sistema de iluminación basado en varias intensidades y temperaturas de luz blanca de color para influenciar el estado de ánimo de la gente?, ¿qué tecnología necesitaríamos para que eso funcionase? En ese punto, Artemide emprendió un estudio de investigación multidisciplinar con diseñadores, psicólogos, antropólogos e ingenieros dirigidos por la arquitecta Carlota de Bevilacqua y el psicólogo Paolo Inghilleri de

la Universidad de Milán. «No fue difícil descubrir que existía tal conexión, pero el verdadero reto fue medir esas relaciones y encontrar un algoritmo para producir el tipo de luz blanca que se adaptase a nuestros estados de ánimo respectivos, y hacer de ello un producto fácil de usar», señala Ernesto Gismondi.

El proceso de diseño del producto llevó dos años, que han dado como resultado, hasta ahora, una serie de seis lámparas de pie y de techo con una estética única y una compleja tecnología en su interior, capaces de reproducir la luz blanca en una gama de los 2.500 grados Kelvin —una luz cálida de tonos amarillos y anaranjados— a los 20.000 grados, que produce una luz fría y azulada. El usuario puede controlar la gama de diferentes atmósferas de luz posibles con un mando de control remoto de doble cara, una que regula las proporciones de luces de colores RGB (sigla inglesa de rojo, verde y azul), y la otra que regula la gama de luces blancas, según el estado de ánimo del usuario. «En la siguiente fase, queremos desarrollar una pulsera para sustituir el mando. Al ponértela en la muñeca, un sensor mediría tus datos biomédicos, como las pulsaciones del corazón y la humedad de la piel, y cambiaría el ambiente lumínico según tu estado de ánimo y tu necesidad de estímulo o de relajación», explica Gismondi.

La colección actual de My White Light es un desarrollo tecnológico más avanzado, resultado de otro producto rompedor lanzado por primera vez en 1996, el



Metamorfosi. El proceso de creación de Metamorfosi, una lámpara translúcida que emite una luz de ambiente basada en colores RGB por medio de un mando de control remoto, ilustra a la perfección la investigación de Artemide en el significado cambiante de diseños más allá de la forma y las funciones primarias hacia funciones secundarias, por ejemplo la iluminación vista como una fuente de bienestar. Una dimensión que otros competidores, como Philips con Ambilight TV por ejemplo, no abordaron hasta años después.

La estrategia de innovación de esta empresa lombarda se basa en una búsqueda constante de nuevos diseños de iluminación, y se impulsa por medio de la observación y la identificación de las necesidades emergentes del usuario, así como de la mejora del rendimiento tecnológico de sus productos. Las fuentes de luz, la óptica y la electrónica son áreas de conocimiento estratégicas para dar con productos de última tecnología. El departamento interno de ingeniería es un pilar fundamental de todas esas operaciones. «Tenemos especialistas para todo», señala el director de operaciones de Artemide, Alberto Scotti. «Hacemos los prototipos aquí en Milán, y por lo general nuestros ingenieros resuelven cualquier problema que pueda surgir». Cuando el diseñador de mobiliario Karim Rashid les vino con una forma de aeronave para Cadmo, un panel de acero que refleja y emite hacia arriba una suave luz indirecta junto con una luz difusa a lo largo de la abertura vertical de la lámpara, «literalmente, no teníamos ninguna idea o

referencia de cómo fabricarla», recuerda Scotti, «pero al final nuestros ingenieros inventaron una tecnología especial adoptada de la industria aeroespacial para modelar y producir de forma industrial el cuerpo de acero de la lámpara».

Pero afrontémoslo: no se puede tener éxito en todo el mundo confiando *sólo* en un diseño único y en la innovación tecnológica, una combinación que Ernesto Gismondi ha cualificado repetidamente de «supermatrimonio». En su opinión, «el diseño aislado no existe; es decir, ¡no somos artesanos! Nuestro negocio es el diseño industrial, y eso significa que tenemos que reproducir miles de piezas, todas con la misma calidad superior ¡una y otra vez!». Por lo tanto, todo el proceso de fabricación, desde la entrada de la materia prima, el tratamiento que se le da, el montaje, el embalaje hasta el control de calidad se monitoriza y mejora constantemente. «Aquí, en la sede de Milán, estamos rediseñando la distribución de la fábrica», explica Alberto Scotti mientras nos conduce por los largos pasillos del almacén de piezas, organizado en altas estanterías móviles que permiten acceder fácilmente a ellas y optimizar el espacio de almacenaje. «Estamos a punto de introducir un nuevo concepto de *lean manufacturing* [tipo de gestión para reducir costes y mejorar la calidad], y también tenemos el proyecto *kaizen* [proceso continuo de análisis] en marcha», comenta antes de concluir: «Debes invertir en la innovación de las operaciones si quieres mantener la producción en Italia o en otras zonas de Europa».



FOTOGRAFÍA: ARTEMIDE

## «PONEMOS EL BIENESTAR DE LAS PERSONAS EN EL CENTRO DE TODOS NUESTROS PROYECTOS»

La producción se organiza mediante una red de cinco plantas de producción: dos en Italia, una en Francia, una en Hungría y otra en Estados Unidos. Además, Artemide cuenta con dos talleres, uno cerca de Venecia y otro en la República Checa, de donde provienen todas las piezas de vidrio. «Casi el 90 % de la producción de diseños para el hogar se fabrica en la planta de Pregnana Milanese, cerca de Milán. Para el departamento de arquitectura, que diseña y produce sistemas de iluminación comerciales, industriales y exteriores, tenemos las sedes de Francia y Estados Unidos», añade Scotti. A pesar de que una gran parte de la producción está automatizada, la típica línea de montaje de Artemide consiste en una *isla* equipada con herramientas y operada de forma manual por especialistas. «Tenemos lámparas que se pueden montar en 10 minutos, mientras que otras llevan unas seis horas, dependiendo de su complejidad», explica Alberto Scotti, y continúa: «El concepto de isla es esencial, porque nuestro objetivo es mover el producto inacabado tan poco como sea posible durante el proceso de montaje. Así que una vez que las piezas han superado el control de calidad, se transportan todas hasta esta isla para proceder al montaje».

El embalaje es parte del proceso de ingeniería. Todos los productos listos para pasar al departamento de envíos deben estar muy bien protegidos. «Realizamos pruebas convencionales y pruebas de choque, como lanzar productos empaquetados de una altura de 60 metros para asegurarnos de que van bien protegidos», sonríe Scotti y prosigue en tono más serio: «No nos podemos permitir que un envío llegue roto a Australia; ¡entonces sí que tendríamos un problema grave!».

Una vez que los productos salen de la fábrica se van directos a uno de los 47 showrooms que Artemide tiene en todo el mundo. «El concepto de tienda unimarca es un elemento crucial en nuestra estrategia de distribución», afirma Ernesto Gismondi. «Es muy importante mostrar que *esto* es Artemide y que *esos* son nuestros productos. Como futuro cliente, debes tener la posibilidad de ver y tocar los productos. También solemos invitar a venir a vernos a arquitectos y periodistas locales; deben saber y comprender lo que Artemide representa y lo que podemos hacer. ¿Por qué tiene Cartier sus propias tiendas? ¡Pues porque la gente quiere ver Cartier! Y el otro motivo es que, si abres un showroom en Shanghai, estás dejando claro la importancia que ese mercado tiene para ti». La aventura china de Artemide empezó de hecho con un proyecto en el circuito de Fórmula 1 de Shanghai, donde la empresa instaló un sistema de iluminación de exteriores de gran escala formado por 400 mástiles que funcionaban con energía solar y proyectaban rayos de luz con un alcance de hasta 10 kilómetros. China y el Sureste

Asiático son los mercados que más están creciendo, pero Italia, junto con Alemania, Francia y Estados Unidos, representan el 65 % de las ventas anuales.

Como todas las empresas de diseño italianas, Artemide colabora regularmente con los grandes nombres de la arquitectura y el diseño industrial de todo el mundo: Michele de Lucchi, Ora Íto, Ross Lovegrove, Karim Rashid, Santiago Calatrava, Alessandro Mendini o Carlotta de Bevilacqua, por nombrar sólo unos cuantos. El mismo Ernesto Gismondi, de formación ingeniero aeroespacial, ha participado en el diseño de lámparas desde el principio. Orgia, de la serie My White Light, es una de sus lámparas más recientes.

No todos los prototipos desarrollados por Artemide llegan a las tiendas, pero «por lo general, nuestros experimentos de diseño tienen éxito», añade Gismondi. «El año pasado, reinvertimos el 3,6 % de nuestros beneficios en la investigación de diseño». Uno de esos nuevos proyectos fue una colaboración entre Artemide, Sharp Solar y el gurú galés del diseño Ross Lovegrove. Juntos llevaron a cabo el diseño, la ingeniería y la manufactura del prototipo de una farola autónoma llamada Solar Tree que funcionaba con energía solar. El primer ejemplar de esta bella lámpara futurista y sostenible en forma de árbol se mostró en Viena en octubre de 2007, e inmediatamente atrajo las miradas de la comunidad mundial del diseño urbano sostenible. «En Artemide nos interesa mucho reflexionar sobre el futuro, y Solar Tree responde a la necesidad de soluciones alternativas de energía en las ciudades. El prototipo funciona con un sistema de células solares, que producen energía durante el día y la usan durante la noche. Eso ahorra energía y reduce la contaminación», explica Gismondi, orgulloso. «Pero después de las primeras pruebas en exterior en Viena y en Milán, hemos tenido que volver al laboratorio y ajustar el prototipo. Este nuevo tipo de farolas tienen que funcionar de forma aislada; no pueden estar conectadas a una red central, y su duración debería ser *casi* eterna. Como yo, que también soy eterno», bromea con ironía. •

### Referencias

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



# TRABAJO PARA HEDONISTAS

ZENTRALE INTELLIGENZ AGENTUR

Por Doris Obermair



Zentrale Intelligenz Agentur (ZIA) –«agencia central de inteligencia» en alemán– es una empresa *hedonística*, fundada sobre el convencimiento de que los trabajos de 9 a 5, estarse sentado en un despacho y los sueldos fijos son parte del mundo laboral del pasado, como mínimo para gente como los fundadores de ZIA, Holm Friebe y Philipp Albers, y su creciente grupo de colaboradores freelance.

Holm Friebe, señalado por la revista *Neon* como uno de los 100 alemanes más importantes menor de 35 años, también es autor de *We call it work: Digital bohemia or intelligent live beyond 9 to 5* (publicado por Heyne, 2006, y coescrito con Sacha Lobo). Este libro aborda el impacto y las consecuencias de los cambios que se están produciendo en la naturaleza del trabajo y en su percepción, y analiza nuevas formas de estructuras colaborativas que satisfagan a las personas independientes que quieren organizarse su propia vida. Los miembros de ZIA han establecido para sí mismos una estructura operativa basada en «los siete noes»: no a los despachos, no a los empleados, no a los costes fijos, no a los puestos, no a la exclusividad, no al horario laboral y, por último, pero no por ello menos importante, no a las chorradas.

«NO TENEMOS OFICINAS, NI EMPLEADOS, LO QUE SIGNIFICA QUE NO HAY COSTES FIJOS»

### ¿Cómo es Zentrale Intelligence Agentur?

**Holm Friebe:** ZIA es una empresa virtual. No tenemos oficinas, ni empleados, lo que significa que no hay costes fijos. Podemos funcionar de un modo muy flexible a partir de una red de freelancers, que puede ir de siete personas en el núcleo principal a 50 en todo el mundo trabajando juntas on line. Uno de los ingredientes de nuestro concepto, que probablemente nos diferencia de otras empresas, es que no exigimos exclusividad a la gente. Todo el mundo tiene derecho, e incluso los animamos a ello, a llevar a cabo sus propios proyectos además de ZIA. Eso hace que se mantengan alejados de la sensación de ser *propiedad de la empresa*. Estamos convencidos de que ésa es la mejor forma para organizar una empresa.

### ¿Así es como os ganáis la vida?

**Philipp Albers:** Por un lado hacemos nuestros propios proyectos, sobre todo en el campo cultural. Creamos y dirigimos un espectáculo mensual de entretenimiento en Berlín. Hemos escrito varios libros y participamos en unos cuantos blogs colectivos. Por otro lado, trabajamos para clientes que nos contratan para desarrollar conceptos de marca o para realizar estudios de investigación de tendencias.

**También habéis definido vuestra empresa como una «joint venture capitalista-socialista», diseñada para ejecutar nuevas formas de colaboración.**

**HF:** La verdad es que eso es un poco chorra [risas], aunque una de nuestras normas de trabajo sea «nada de chorradas». Pero lo cierto es que compartimos el dinero en el momento que se ingresa, así que la recompensa por lo que hacemos es instantánea. También nos guardamos esa décima parte *biblica* para nuestros propios proyectos a fin de tener algo de dinero para invertir en ellos.

**PA:** Ese eslogan ilustra que ZIA no es un mero entretenimiento. No somos una organización sin ánimo de lucro; trabajamos en una situación económica determinada y queremos ganarnos la vida con nuestro trabajo sin entrar en una lucha de puestos.

**¿Cómo surgió la idea, estabais hartos de las condiciones de trabajo en vuestros empleos anteriores?**

**HF:** Algunos de nosotros somos antiguos empleados que tenían trabajos normales en la *nueva economía*. En 2001, el año de la crisis de la nueva economía y del 11-S, empezamos a plantearnos en serio con algunos amigos si había una tercera vía más allá de la oficina de 9 a 5 y del modo de vida freelance de trabajar por libre. La pregunta clave era cómo sería una empresa con gente como nosotros, gente que no *funciona* en empresas convencionales. Así fue como empezó todo.

**PA:** Durante ese proceso, nos dimos cuenta de que existe

una tendencia más amplia, y una necesidad real de replantearse los conceptos del trabajo en equipo. Después de que saliese el libro, organizamos una especie de festival de acampada donde reunimos a todo tipo de gente creativa que estaba harta de trabajar según esos patrones rígidos, y muchos dijeron que nuestra propuesta era exactamente lo que estaban buscando.

**¿Teníais alguna referencia de empresas virtuales de éxito?**

**HF:** Las empresas virtuales sólo han sido posibles gracias a Internet y a las tecnologías de comunicación móviles. La revista *Wired* lo llamó *beduinización*: las empresas cierran su sede y pasan a estar radicadas en Internet. En este tipo de organizaciones no hay una jornada laboral fija, lo que yo llamo «el tiempo de dar la cara»: vas al trabajo y das la cara, pero las horas que pasamos en la oficina no dicen nada de nuestros resultados laborales, nuestra contribución o creatividad. Un ejemplo es Best Buy, un minorista de electrónica estadounidense que eliminó las jornadas laborales en sus oficinas. Su filosofía es «No nos importa cuántas horas trabajes, mientras hayas acabado con tus obligaciones al final del día».

**Es posible que no todos seamos capaces de trabajar en ese tipo de entorno laboral, con inestabilidad, flexibilidad y sin contratos fijos.**

**HF:** Una gran parte de la economía seguirá estando organizada de forma tradicional. Pero nosotros descubrimos que, para la gente afectada por ese *defecto hedonístico*, el nuestro es el único modo de trabajar y de implicarse en proyectos. La próxima generación ya se habrá acostumbrado a este tipo de equipos de trabajo autoorganizados, y no serán capaces de imaginar otra manera de gestionar el trabajo.

**PA:** Es evidente que mucha gente todavía tiene esa necesidad de sentirse seguros, necesitan ir a la oficina cada día y quieren una nómina a final de mes. Especialmente, hoy en día, en la era de la globalización, cuando las grandes empresas exigen a sus empleados flexibilidad y un gran compromiso. Desde ZIA estamos intentando reapropiarnos de ese concepto de flexibilidad, convertirlo en algo más manejable y hacerlo nuestro.

**¿Cuáles son los aspectos negativos de este tipo de modelo organizativo?**

**HF:** Lo más complicado es encontrar el equilibrio entre crecer, añadir gente al proyecto y mantener en funcionamiento una estructura no jerárquica y más o menos democrática.

«PARA LA GENTE AFECTADA POR ESE 'DEFECTO HEDONÍSTICO', EL NUESTRO ES EL ÚNICO MODO DE TRABAJAR Y DE IMPLICARSE EN PROYECTOS»



### ¿Cómo reacciona el cliente ante este enfoque?

**HF:** Las empresas cada vez están más abiertas a trabajar con gente que no comparte su idea de estructura organizativa.

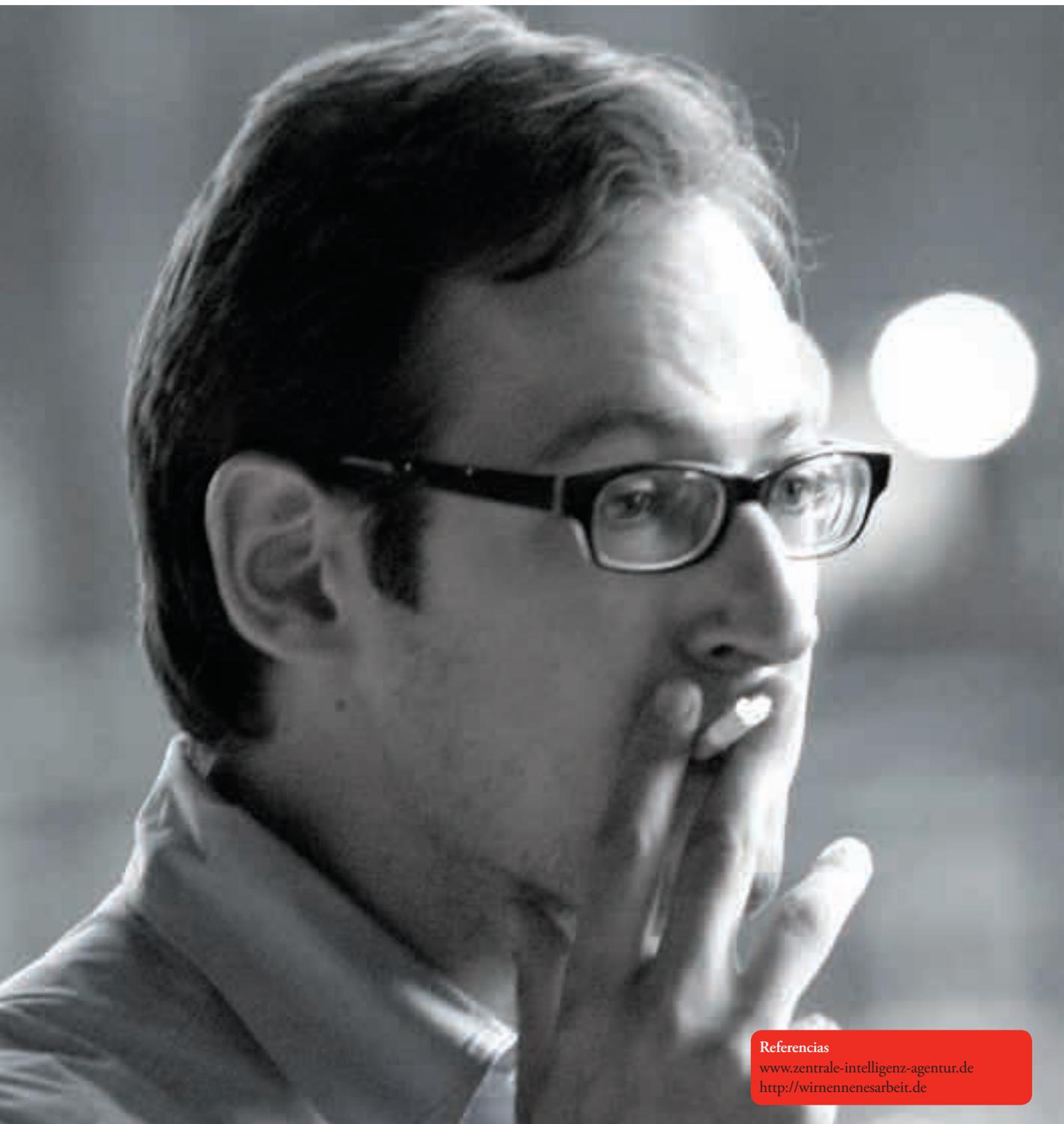
**PA:** Y en cuestión de presupuestos, el enfoque de ZIA ofrece una alternativa interesante gracias a lo competitivo de nuestra estructura en cuanto a costes.

### ¿Cómo podría pedir trabajo en ZIA?

**HF:** No nos envíes tu currículum, porque ni nos lo miraríamos. Buscamos a gente que venga y nos diga: «Tene-

mos este proyecto, ¿nos podéis apoyar?». Ésa es la manera de ponerse en contacto con nosotros, y así hemos ido creciendo en los últimos años. •

«ESTAMOS INTENTANDO REAPROPIARNOS DE ESE CONCEPTO DE FLEXIBILIDAD, CONVERTIRLO EN ALGO MÁS MANEJABLE Y HACERLO NUESTRO»



#### Referencias

[www.zentrale-intelligenz-agentur.de](http://www.zentrale-intelligenz-agentur.de)  
<http://wirmennesarbeit.de>



### Ideas: A History From Fire to Freud

Peter Watson

Una perspectiva original de la historia del mundo a través de las ideas. Desde la prehistoria hasta el presente, pasando por la antigua Grecia, la edad media, las revoluciones o la era de Internet, este profesor de Cambridge y periodista británico nos ayuda a conectar causas y efectos y a descubrir el contexto en el que se desarrollaron las ideas que han ido provocando los cambios en la humanidad hasta llegar a la sociedad actual.

Orion Books, 2006

R

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



### The Warhol economy

Elisabeth Currid

La autora explica que el arte y la cultura están estrictamente relacionados con el crecimiento económico y que funcionan en un contexto social, que mejor funcionan cuanto más densa es la concentración y más diferentes los talentos. Currid analiza con detalle cómo funcionan las industrias de la creación artística y la moda en Nueva York, que es la capital mundial de todas ellas. Y cuenta cómo la ciudad, con sus aceras, barrios, galerías, restaurantes, salas de concierto y discotecas, ofrece a la clase creativa el network de personas y lugares para sostenerse, progresar, e intercambiar. Como ocurrió con Andy Warhol y la Factory, o con Pollock y el expresionismo abstracto, verdaderos productos de la ciudad.

Princeton University Press, 2007

R

Recomendado por:  
[losbuenoslibros.blogspot.com](http://losbuenoslibros.blogspot.com)



### Sabadell Innova II

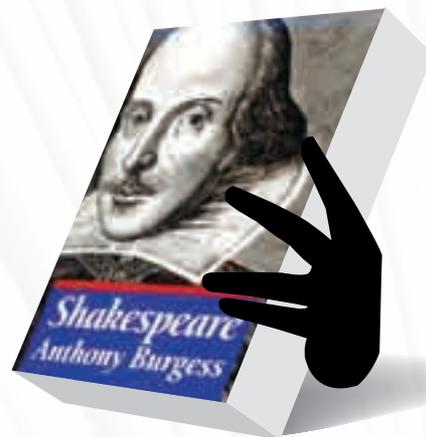
Silvia Llobart y Beatriz Silva

Segundo libro sobre casos de empresas innovadoras en Sabadell y su comarca que operan en sectores tan diversos como el textil, el de los sistemas más avanzados de RFID o la innovación en la oferta de servicios. Una descripción de 20 ejemplos prácticos de empresas que han innovado tanto en su producto como en los procesos de gestión o en las relaciones con sus clientes y proveedores, así como la hibridación de conocimientos.

Ayuntamiento de Sabadell, 2008

R

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



### Lo que mueve mi vida

Jay Allison y Dan Gediman

Plataforma Editorial publica ahora en castellano 70 testimonios, que van desde Albert Einstein, Bill Gates o Eleanor Roosevelt hasta personajes no conocidos. El libro, un best seller publicado en Estados Unidos bajo el título de *I believe*, es el resultado de un programa de la NPR (National Public Radio) iniciado en 1951, al que escribieron 25.000 personas para expresar sus valores personales y compartirlos con los demás.

Plataforma Editorial, 2008

R

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

### Ruta de la innovación en Barcelona

Ayuntamiento de Barcelona  
Barcelona Activa

Una guía que descubre y sitúa en el mapa de la ciudad los centros, instituciones, empresas y espacios que están innovando en Barcelona. La ubicación de estos espacios en distintas zonas de la ciudad permiten conocer la Barcelona innovadora mediante un paseo. La guía se ha editado en catalán, castellano e inglés.

Ayuntamiento de Barcelona  
Barcelona Activa

R

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

### Shakespeare: La biografía más breve y más encantadora

Anthony Burgess

El genial autor de *La naranja mecánica* y *Poderes terrenales* publicó en 1970 esta breve biografía de Shakespeare, que en castellano no se tradujo hasta 2006. Burgess nos acerca con gran sensibilidad al retrato de una persona bastante ordinaria, casado infelizmente, que perdió un hijo, que fue controvertido en su entorno y que, a pesar de hacerse famoso, nunca llegó a ser verdaderamente rico. Un hombre atormentado e imperfecto, que fue sin embargo un lector extraordinario del alma humana. Un observador de enorme talento de nuestras emociones, dolores y destinos.

Ediciones Península, 2006

R

Recomendado por:  
[losbuenoslibros.blogspot.com](http://losbuenoslibros.blogspot.com)

## Gente inquieta

Por Anna Solana

🕒 2'50"

«La puesta en común de conocimiento es negocio»

### Julien Moutte

Webmaster a todas horas  
Director general de Fluendo  
[www.fluendo.com](http://www.fluendo.com)

Tengo 29 años y dos niños. Empecé con Linux en 1998 y ya no lo he dejado. Dirijo Fluendo, empresa de productos y servicios multimedia bajo Unix y Linux, y estoy convencido de que existe una manera diferente de hacer negocios, basada en la filosofía del software libre. Mi objetivo es hacer que Fluendo se convierta en una referencia en el mercado del multimedia.

## Cree en lo que hace...

Sí. El software libre es mi herramienta de trabajo y uno de mis principales intereses. Aunque no es fácil convencer a la gente de que hay modelo de negocio detrás del desarrollo colaborativo.

### ¿Y usted cuándo tuvo claro que lo había?

Hace seis años, trabajaba como director técnico en e-group, una empresa dedicada a la facturación de servicios de Internet, y el director me preguntó si tenía alguna idea que pudiera desarrollarse en el campo del multimedia. Le dije que sí. De hecho, a mí me apetecía tener un *media center* basado en Linux desde el que poder reproducir todos mis archivos multimedia en el salón. En ese momento yo estaba muy involucrado en la comunidad que desarrollaba el framework multimedia GStreamer en Linux, y pensé que había una oportunidad de negocio.

### Y se lanzó...

Sí. Fluendo nació a finales de 2003, a pesar de todos los problemas con los que nos encontramos. Porque no se trataba sólo del tema tecnológico. En eso, me ayudó fichar como director técnico a Thomas Vander Stichele, muy activo en la comunidad GStreamer. Además, había que lidiar con todos los problemas legales que aparecen cuando quieres trabajar con software libre que sea compatible con formatos propietarios, protegidos por patentes. Es complicado. Pocos consiguen desarrollar productos completamente legales. Pero nosotros lo logramos. Tenemos la licencia de Microsoft, de MPEG y Dolby. Por primera vez, existe una alternativa Linux a las soluciones multimedia de Windows que es completamente legal.

### Las batallas legales son las más complicadas...

Bueno, para mí, lo que fue realmente difícil fue convencer a los mejores desarrolladores de que vinieran a trabajar a Barcelona y de que esto tenía futuro.

### ¿Por qué?

El clima de Barcelona es fantástico, pero no es fácil conseguir visados o el permiso de trabajo y residencia para gente de países extracomunitarios. En otros países, hay más facilidades. Además, cuando empezamos, GStreamer tenía mala imagen de marca. Tuvimos que hacer todo un trabajo de *evangelización* para convencer a los más escépticos. El reto era que este entorno fuera estable y que la gente empezara a utilizarlo.

### Pero ya había previsto que el inicio sería complicado...

De hecho, dedicamos más de un año a la investigación y el desarrollo. Y es cierto que en 2004 y 2005 sufrimos altibajos. Pero, finalmente, Fluendo empezó a comercializar sus productos y surgieron otras ideas.

### ¿Como cuáles?

Nuestro producto estrella es el servidor de *streaming* [reproducción en tiempo real] Flumotion, que es un producto único en el mercado y con mucho potencial. De hecho, Flumotion se ha constituido como empresa. Además, hemos retomado la idea inicial de desarrollar el *media center* y hemos creado una filial sólo para eso: Fluendo Embedded. El objetivo es que pase como con el navegador Firefox, que funcione tan bien y tenga tantos usuarios que se convierta naturalmente en una alternativa a Windows. Ahora la gente ya está más acostumbrada al software libre, cada vez usa más programas libres. En cuanto al sistema operativo Linux, en unos años será tan usual como Windows para el usuario final.

### Y Fluendo ocupará un lugar importante en ese escenario...

Sí, el objetivo es que Fluendo se ocupe de la parte multimedia. De hecho, ya hemos firmado acuerdos con algunas distribuciones de Linux como Mandriva. Estamos en ello...

### ¿Entonces, el futuro es Linux?

Estamos entrando en el tercer ciclo informático, en el que aparecen muchas start-ups basadas en la web 2.0, basadas en la colaboración. La puesta en común de conocimiento es negocio. Aunque muchos todavía lo duden, se puede ganar dinero con esta filosofía. Y si no, mira los de MySQL, una base de datos de código abierto que ha sido comprada por Sun por unos 1.000 millones de dólares.

### ¿Por cierto, qué significa Fluendo?

Viene de *effluendo*, *fluir* en italiano.

### Suena bien...

Y es fácil de pronunciar... •

«Creatividad más velocidad. Ésa es la nueva utopía»

## Deirdre Bounds

Superando la indecisión

Formadora en temas internacionales y empresariales

[www.deirdrebounds.com](http://www.deirdrebounds.com), [www.i-to-i.com](http://www.i-to-i.com)

Deirdre iba conduciendo su coche una triste tarde lluviosa por el centro de Birmingham. Las nubes bajas daban un aspecto gris y melancólico a la tarde de noviembre. El terrible atasco exasperaba a Deirdre. «Debe de haber sitios mejores donde vivir», pensó.

**A** sí comenzó una pequeña idea, que fue madurando en su cabeza. Los estudiantes ingleses que terminan sus estudios a menudo abandonan la isla durante un año para enseñar inglés a niños y adultos de todo el mundo. Para ello, necesitan pasar un examen, el TEFL, una certificación para la que hay que seguir curso de varias semanas. Deirdre pensó: «Daré la oportunidad de estudiar el curso en un fin de semana, un curso corto y asequible para todos. Y así estos jóvenes se podrán marchar antes a conocer nuevos países más soleados». Dicho y hecho. Con la ayuda de 1.000 libras que le prestaron sus padres, puso anuncios en los comercios locales y comenzó a impartir el curso. Se apuntaron 20 estudiantes y pronto consiguió suficiente dinero para comprar unos ordenadores y alquilar un modesto local. Había nacido I-to-i.

Una pequeña idea puede convertirse en un gran negocio, incluso si el emprendedor no posee grandes conocimientos empresariales. Deirdre nos explica que para compensar la falta de teoría, hablaba constantemente con la gente y pedía ayuda y opinión a quien pudiera dársela. Al principio tenía miedo, titubeaba e iba muy despacio, casi creciendo a su pesar, con miedo a prosperar y a firmar contratos, a expansionar su empresa. Hasta que un amigo le dijo: «Tienes que lanzarte, romper la concha que te has creado alrededor y pensar en grande». A partir de ese momento, Deirdre pasó a alquilar un local mayor y comenzó a crecer y a contratar personal. Y pronto se decidió también a dar el paso definitivo: lanzar el curso TEFL on line por primera vez en la historia. Sólo el primer año, 7.000 personas completaron el curso.

Escuchar a la gente y establecer alianzas. Ésa es una de las lecciones que Deirdre supo aprovechar y que considera clave de su éxito. «Me inspiró hablando con la gente. Viajo mucho y aprovecho esos momentos para hablar con las personas que me encuentro en trenes, aeropuertos y aviones. Y escucho».

Una idea es como una semilla que se emplaza en la cabeza del emprendedor, quien en unas semanas la va madurando hasta decidir si funcionará o no. Cada uno puede utilizar su método para valorarla. Deirdre actúa en gran parte basándose en su instinto: no es cuestión de unos minutos, es más bien cuestión de un par de semanas. Pero si ve que la idea es buena, se lanza y toma «acción inmediata y masiva». Posee una envidiable seguridad y confianza en sí misma. Acción inmediata y masiva: «Si la idea que tienes es buena y diferente de las demás, hay que actuar de inmediato. Si esperas, corres el riesgo de que te copien».

Tras la del TEFL on line, se le ocurrió facilitar trabajo voluntario a los cientos de jóvenes británicos que desean salir al extranjero a trabajar en proyectos solidarios. Deirdre consiguió contactos en proyectos humanitarios de India,

y allí mandó a unos primeros aspirantes al voluntariado. Por supuesto hubo resistencia, gente de su entorno que la tachaba de loca, «¿cómo crees que la gente va a pagar por trabajar!». Pero así fue. Una idea innovadora. Siempre pensando en la mentalidad de los jóvenes británicos que deseaban salir de su país por uno o dos años antes de sentar cabeza. Tras unos pocos años estableciendo sus redes, Deirdre llegó a colaborar con más de 300 proyectos en 24 países de todo el mundo, sobre todo en Asia y África.

Se posicionó como líder en empleo para jóvenes británicos por todo el mundo, en trabajos solidarios o como profesores de inglés. «Ganamos todos, y yo me siento muy orgullosa de lo que conseguimos. Mi volumen de ventas anuales sobrepasó los ocho millones de libras». Deirdre añade que «en el mundo actual, hacer negocios se basa necesariamente en la innovación y el riesgo. Si no hay fracasos, tampoco puede haber éxitos. Y el único camino hacia delante es crear productos innovadores que el mundo no haya visto aún. Y hacerlo rápido, ya que el planeta cada vez es más pequeño y las ideas se copian fácil y rápidamente».

Preguntada sobre cómo explica el gran éxito de su empresa, Deirdre asegura que «hay tres factores fundamentales: primero, tener una visión, un sueño. Segundo, creer en tu idea y hacer un plan. Y por último, consagrar tu vida a esa causa, con la ayuda de personas que estén dispuestas a seguirte a la velocidad de la luz».

Tras su gran éxito empresarial, tiene muchas más ideas en mente. Servicios híbridos originales e innovadores que pueden desembocar en nuevos proyectos que a su vez crecerán para convertirse en nuevas empresas. Hace unos meses vendió su empresa y actualmente se dedica a dar conferencias y charlas: «Echo mucho de menos la camaradería en el trabajo. Pero llegó el momento de comenzar algo nuevo. Hace años fui comediente profesional, por lo que me encanta hablar en público. Acabo de fundar una nueva empresa de comunicación para cumplir mi otro sueño: ser conferenciante. Me dedico también al desarrollo del *mentoring* en el mundo de los negocios. Tal vez te sorprenda pero no quiero convertirme en una *emprendedora en serie*».

Además, Deirdre desea dedicar más tiempo a sus hijos pequeños. «He decidido dedicar más tiempo a dos cosas: lo que se me da bien y lo que disfruto haciendo. Así es como se obtienen los éxitos». Algo debe de saber ella de esto, tras trabajar en su vida como profesora de inglés, cómica, conductora de autobuses, gerente y una larga lista de todo tipo de trabajos variopintos.

Deirdre concluye la entrevista diciendo con convicción, «mi mantra para los negocios del siglo XXI es simple: creatividad más velocidad. Ésa es la nueva utopía».

# Sanifit

## Transferencia tecnológica para prevenir los cálculos renales

SANIFIT, UBICADA EN LA ISLA DE MALLORCA, EJEMPLIFICA UN TIPO DE INICIATIVA EMPRESARIAL TODAVÍA DEMASIADO POCO FRECUENTE EN ESPAÑA POR OPERAR EN UN TERRENO EN APARIENCIA EXCLUSIVO DE LOS GRANDES GRUPOS FARMACOLÓGICOS: EL DE LA TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA EN EL ÁMBITO DEL DESARROLLO DE MEDICAMENTOS. TODO ELLO, ADEMÁS, A PARTIR DEL CONOCIMIENTO OBTENIDO DESDE UN ENTORNO DE INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA.

Los fundadores de Sanifit, Joan Perelló y Bernat Isern, cuentan, no por casualidad, con un origen profesional común. Ambos se licenciaron en la facultad de Química de la Universidad de las Islas Baleares y ambos entraron a formar parte del LILR (Laboratorio de Investigación en Litiasis Renal), un equipo fundado en el seno de esta universidad que lleva 20 años investigando sobre la formación de cálculos renales y la manera de prevenirlos. En este contexto, el LILR ha dedicado especial atención al estudio de las propiedades de un componente denominado fitato, que ofrece poderosas capacidades inhibitoras de la cristalización de las coloquialmente llamadas piedras de riñón, es decir, de los cálculos renales cálcicos, que suponen más del 80 % del total.

El fitato se encuentra de manera natural en cereales, legumbres y frutos secos, alimentos cuya presencia en nuestros platos resulta cada vez más escasa debido a los actuales malos hábitos dietéticos. Diferentes estudios han confirmado un notable descenso de este componente en nuestro organismo paralelo a un creciente aumento de la incidencia de la formación de cálculos renales cálcicos. Mientras la investigación médica de los últimos años ha logrado importantes avances en las técnicas utilizadas para su eliminación, poco se ha hecho al respecto en el

campo de la prevención. La formación de cálculos renales depende de varios factores. Sin embargo, en muchas ocasiones, corrigiendo tan sólo uno de ellos podría evitarse su incidencia y disminuirla de forma drástica. Por ejemplo, aumentando la presencia en el organismo de un inhibidor de su cristalización como el fitato.

### Mejor por vía tópica

El grupo de investigación del LILR experimentó un espectacular avance al descubrir que el fitato también se absorbe de forma muy efectiva a través de la piel cuando se aplica tópicamente, circunstancia que la propia estructura de su molécula no hace fácilmente evidente en primera instancia. El descubrimiento fue patentado y se empezó a considerar la idea de que, tras este avance, naciera una empresa con la misión de convertirlo en un beneficio accesible al conjunto de la sociedad.

Diferentes estudios han demostrado que los tratamientos preventivos de las *piedras* de riñón que utilizan píldoras terminan, al cabo de un año, en una pérdida de seguimiento muy significativa (hasta el 70 %). La formación de cálculos resulta una enfermedad que no suele producir dolor alguno hasta que se presenta con una crisis en forma de cólico nefrítico. Además, su incidencia

## La solución para la prevención del sarro dental es la línea de Sanifit más próxima a llegar al mercado

en las personas proclives a su formación conduce a un tratamiento preventivo que debe mantenerse durante el resto de la vida. Ambas circunstancias hacen pensar que una forma de prevención más cómoda y sencilla, como la utilización de un parche transdérmico utilizable durante varios días o semanas, podría reducir fácilmente los índices de abandono del tratamiento.

Sanifit fue creada en el 2004 como una *spin-off* de la Universidad de las Islas Baleares. Poco después, la perentoria primera necesidad de capital sería cubierta por Invenzia, una empresa ubicada también en las Islas Baleares y especializada en el acceso a la financiación de empresas con alto potencial de crecimiento, así como en el desarrollo de los planes de negocio y estratégicos para conseguirlo. Sanifit ha podido contar, junto con la financiación aportada por Caixa Capital Risc, con capital de Genoma España —una empresa que promueve el desarrollo de la investigación en el sector biotecnológico— y un crédito Neotec por parte del Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial (CDTI).

### Otras aplicaciones

Con este capital, Sanifit ha podido iniciar durante el año 2007 las pruebas necesarias para convertir en fármaco su conocimiento sobre el fitato y su forma de aplicación tópica. En este sentido, la joven empresa desarrolla diferentes líneas de investigación.

Además de estudios sobre la litiasis renal, el LILR ha realizado junto a Sanifit otras investigaciones que le llevaron a concluir que el fitato puede actuar también como un poderoso inhibidor del desarrollo de calcificaciones cardiovasculares. Estas calcificaciones, que se van generando con el paso de los años, conducen a un aumento de la rigidez de venas y arterias que facilita el padecimiento de enfermedades cardiovasculares. Por ello, su prevención puede llevar a una importante reducción de este tipo de dolencias.

Por otra parte, el fitato puede suponer también una solución a la formación del sarro dental, que no deja de estar formado del mismo modo por un tipo de fosfato cálcico presente en ciertas litiasis y otros tipos de calcificaciones. Durante las últimas décadas, gran parte de la investigación para el control de placa dental se ha desarrollado desde un enfoque antibacteriano. Como consecuencia, han

aparecido en el mercado numerosos productos antisépticos que han demostrado distinto grado de eficacia. Pero no se ha utilizado ninguna sustancia que prevenga la formación y el crecimiento de las incrustaciones cálcicas.

Por último, se ha demostrado también que el fitato puede ser empleado en productos de aplicación industrial para la prevención de la formación de cal en tuberías y en aparatos en los que la calcificación pueda suponer un problema. La empresa está desarrollando también pruebas en este terreno y ha protegido este tipo de aplicación con una patente propia.

### Subcontratación que acelera el 'time-to-market'

Sanifit desarrolla distintas estrategias para el desarrollo de cada producto. Las relativas a la prevención de la litiasis renal y las calcificaciones cardiovasculares resultan, lógicamente, las más complejas. El desarrollo de un fármaco requiere de numerosas y extensas pruebas clínicas sometidas a una estricta legislación internacional, muy exigente en cuanto a las condiciones, el entorno de trabajo, etc. de su realización. Sanifit ha optado en estos casos por la subcontratación de diferentes empresas especializadas. Esta subcontratación resulta prácticamente una obligación para una empresa del tamaño de Sanifit pero es, además, la opción lógica desde un punto de vista presupuestario y, sobre todo, de reducción del *time-to-market*, ya de por sí extenso en el caso del desarrollo de un medicamento.

La solución para la prevención del sarro dental es la línea de Sanifit más próxima a llegar al mercado. Al no estar considerada como fármaco, el LILR y Sanifit han asumido el desarrollo de las pruebas clínicas para su formulación en forma de enjuague bucal. Estas pruebas han demostrado ya que la utilización de este enjuague de forma continuada reducía notablemente la formación de placas dentales calcificadas en personas proclives a sufrir este problema. Será el primer producto en el mercado de esta joven empresa y la primera materialización, de las muchas que Sanifit quiere hacer realidad, de la transferencia tecnológica del conocimiento desarrollado durante los últimos años en este campo por la Universidad de las Islas Baleares. •

### Referencias

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

Este artículo ha sido publicado en el libro '25 empresas de futuro' (Ver Libros en [www.infonomia.com](http://www.infonomia.com))

# Desconecta

Por Infonomía

4'



1

## 1. 'Airport Friendly shoes'

Para pasar los controles de los aeropuertos sin peligro a que el detector de metales haga que te tengas que quitar los zapatos, prueba a comprarte unos *airport friendly shoes*. Los hay de todos tipos, incluso para uniformes policiales y militares. ¡Eso sí que es innovar!

[www.shoebuy.com/airport-friendly-shoes.htm](http://www.shoebuy.com/airport-friendly-shoes.htm)



2

## 2. Espacios especialmente diseñados para niños

Cada vez más, los arquitectos se ponen en la piel de los niños cuando tienen que diseñar espacios para ellos. Por ejemplo, con recursos lógicos y sencillos, como estantes y asientos a su estatura o cojines para tumbarse a leer, la voluntad de acercar los libros a los más pequeños está dando como resultado el diseño de nuevas bibliotecas.

[www.thecoolhunter.net/kids/KOOL-KIDS-SPACES](http://www.thecoolhunter.net/kids/KOOL-KIDS-SPACES)



3

## 3. Yotel: duermes, reFréscate, relájate o trabaja

Los aeropuertos de London Heathrow y Gatwick tienen un nuevo servicio para aquellos que tengan que esperar a que salga su vuelo. El Yotel ofrece todo lo que se puede esperar de un hotel de lujo, en un espacio reducido y cerca del *check in*. Las cabinas (similares a las del tren o barco) cuentan con baño, televisión y conexión wi-fi gratuita, y pueden alquilarse desde sólo unas horas a más de un día.

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



4

## 4. ¿Por qué las buenas mesas tienen que estar lejos del 'terroir'?

El chef Jim Denevan empezó el proyecto Outstanding in the field hace ya diez años: comidas elegantes en el mismo escenario donde crecen los productos de la tierra. Menús exclusivamente a base de los productos locales, preparados por un chef reconocido de la zona, un homenaje a la gastronomía local y a la diferencia, como oposición a la globalización de la comida.

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



5

## 5. Bicis de bambú

Las bicis son un sistema de transporte ecológico, pero ¿qué pasa con sus materiales? Craig Calfee de Calfee Design ha diseñado una bici de bambú, con menos impacto ambiental que las de fibra de carbono e igual de resistente. Además, aprovechando que el bambú se encuentra fácilmente en algunas partes de África, Calfee ha patrocinado el proyecto Bamboo Bike en áreas rurales para promover la industria de la bicicleta y buscar maneras de hacer mejores bicis para la población local.

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



# Teaming

Trabajar en equipo para  
cambiar el mundo

**TEAMING ES UNA INICIATIVA SOLIDARIA PARA REUNIR MICRODONACIONES QUE INDIVIDUALMENTE NO SERÍAN VIABLES. DE AHÍ EL VALOR DE HACER EQUIPO.**

Una forma de hacer *teaming* en la empresa es aportando un euro de la nómina de cada empleado que lo desea. La empresa canaliza la donación y puede añadir un aporte al esfuerzo del equipo. Entre todos eligen a qué fundación o causa se destinará la suma cada mes, sin tener que preocuparse más que de elegir el destino de su ayuda.

La idea es hacer equipo y con un mínimo esfuerzo ayudar a las organizaciones de la sociedad civil o a quienes lo necesitan, siendo quienes colaboran los que deciden a quién ayudar.



**UNA FORMA DE HACER 'TEAMING' EN LA EMPRESA ES APORTANDO UN EURO DE LA NÓMINA DE CADA EMPLEADO QUE LO DESEA. LA EMPRESA CANALIZA LA DONACIÓN Y PUEDE AÑADIR UN APOORTE AL ESFUERZO DEL EQUIPO**

Esta idea liderada por Jil van Eyle, economista holandés, nació *gracias* a la hidrocefalia que padece su hija Mónica. Este problema le hizo cambiar como persona y profesional; conoció de cerca el mundo de las fundaciones y decidió buscar un beneficio en las empresas y gracias al trabajo en equipo de sus empleados.

Así, en el año 2000, empezó de una manera activa con el proyecto Teaming, montando la primera web y con las primeras visitas a las empresas para explicar esta idea. Hasta el año 2004 estaba solo y le costaba explicar que no hay nada *raro* detrás de Teaming, que no ganaba nada con esto y que solo quería difundir esta idea para ayudar a las fundaciones. Todo cambió cuando Frank Rijkaard empezó a apoyar la idea públicamente, lo que favoreció la repercusión mediática y la difusión de la idea.

En el año 2007, se publicó su libro *Teaming*, escrito por Jil con prólogo de Frank Rijkaard. Actualmente, la web

[www.teaming.info](http://www.teaming.info) recibe 1.200 visitas diarias, cifra que va en ascenso, y se practica el *teaming* en cientos de empresas de Europa y Sudamérica.

Los números de Teaming son difíciles de estimar, puesto que el efecto bola de nieve no para y nos llegan noticias de empresas y países que, sin saberlo nosotros, están haciendo *teaming*.

La empresa Better Be Yourself hizo un estudio en septiembre de 2007 y contactó con 800 organizaciones en España, Argentina y Holanda que con anterioridad habían recibido información sobre Teaming. La respuesta que obtuvo fue que 380 empresas o colectivos hacían *teaming* en aquella fecha. Actualmente, aparte de los países mencionados, se hace *teaming* en México, Uruguay, Chile, Brasil, Colombia, Portugal, Italia, Alemania, Jordania y Japón. •

**Referencias**

[www.teaming.info](http://www.teaming.info)  
<http://blog.teaming.info>



# ¡Aprovechemos el sol!

No cabe duda de que la energía solar es interesante: limpia, renovable y gratis. Por eso no nos ha sorprendido encontrar más de un producto solar en la reciente exposición del MoMA *Design and the elastic mind*, en Nueva York. Esta muestra reúne una gran variedad de diseños en los que sus creadores se han inspirado en los últimos avances tecnológicos y científicos.

Ted Sargent explica en su artículo «Nanotechnology: Design in the Quantum Vernacular», incluido en el libro de la exposición, que «está ampliamente documentado que la energía solar que llega a la superficie de la Tierra en una hora es suficiente para abastecer las necesidades energéticas de todo el mundo durante un año». Así pues, ¿a qué estamos esperando? ¡Aprovechemos el sol!

De la exposición del MoMA seleccionamos dos ideas revolucionarias que muestran nuevas maneras de aprovechar la energía solar. GROW es definitivamente una de las que sobresale por su inteligencia, sencillez y, a la vez, complejidad. Creado por SMIT, una start-up de diseño sostenible que está desarrollando un nuevo enfoque sobre la energía solar y eólica, GROW imita a la hiedra que crece sobre las fachadas para transmitir energía usando tanto energía solar como eólica. Las diferentes hojas crean un sistema de tecnología fotovoltaica y piezoeléctrica, lo que convierte a este dispositivo de emisión energética híbrida en un sistema flexible que se adapta a diferentes formas de edificios y climas, al igual que la enredadera perenne. Los diseñadores también se aseguraron de que el producto en sí fuera sostenible usando materiales reciclados y reciclables allí donde fuese posible a fin de reducir el impacto medioambiental al final de su ciclo de vida. SMIT usó herramientas de análisis del ciclo de vida para desarrollar esta ecoinnovación en cada fase de su vida.

El otro producto destacable entre los *cosechadores de sol* de la exposición *Design and the Elastic Mind* es *Sonumbra*, «una sombra sonora de luz», como la definen sus diseñadores, del estudio Loop.ph. Se trata de una escultura en forma de árbol que protege del calor durante el día y emite luz de noche gracias a la energía acumulada durante las horas de sol. Sonumbra está hecho de un entramado de fibras electroluminiscentes que reacciona a los movimientos pasivos y activos de la gente que se

encuentra cerca emitiendo una *sombra sonora de luz*: ritmos musicales, armonías y patrones luminosos. Mediante una cámara, unos altavoces y un software especial se traduce la posición de cada persona cercana tanto con sonido como con imagen. Más allá de su presencia en esta sofisticada exposición del MoMA, Sonumbra podría ser la solución ecológica para acumular energía de forma local en lugares como el África rural, donde la protección del sol así como la iluminación nocturna son todavía un problema fundamental.

Para saber más acerca de éstos y muchos otros diseños inspirados en la tecnología y la ciencia, podéis visitar la exposición *Design and the elastic mind* en el MoMA de Nueva York o echarle un vistazo por Internet. •

«Está ampliamente documentado que la energía solar que llega a la superficie de la Tierra en una hora es suficiente para abastecer las necesidades energéticas de todo el mundo durante un año»

#### Referencias

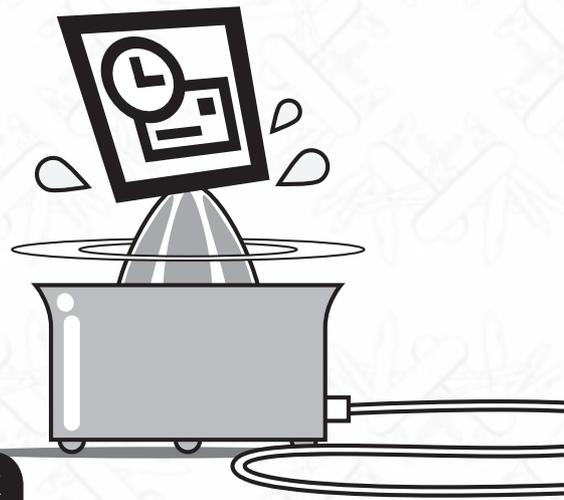
<http://moma.org/exhibitions/2008/elasticmind/index.html>

[www.s-m-i-t.com/#grow\\_target](http://www.s-m-i-t.com/#grow_target)

[www.loop.ph/bin/view/Loop/SonUmbra](http://www.loop.ph/bin/view/Loop/SonUmbra)

# Herramientas fuerza

Por David Ramón Borra



## Un complemento imprescindible para Outlook

Uno de los programas más usados en el entorno corporativo y por parte de muchos usuarios es el Outlook de Microsoft. Gracias a él podrás gestionar correos, contactos, agenda y sincronizarlo con multitud de dispositivos y agendas electrónicas.

Aunque se trata de un producto muy avanzado, es cierto que a veces se necesitan funcionalidades que deberían estar por defecto en un programa de este estilo y destinado al tipo de público al que se dirige.

Entre las opciones disponibles, destacaremos Xobni, un programa que permite sacar mucho más partido al Outlook. Mediante Xobni, podremos realizar búsquedas (de contactos o mensajes) mucho más rápido de lo habitual o ver el hilo de los mensajes (facilitando así ver la

conversación mantenida con alguien en algún momento mediante el correo electrónico). Todo ello gracias a que guarda la información necesaria en una base de datos, lo que permite una consulta mucho más rápida y eficaz.

También permite conocer a las personas con las que hemos tratado un determinado tema (con sus datos de contacto), y muchísimas utilidades adicionales relacionadas con la búsqueda de información y que facilitan guardar información sobre los mensajes que recibimos.

Otro ámbito interesante es el de compartir la información. Por ejemplo, consultar los documentos que hemos compartido con los diferentes usuarios, consultar los usuarios con los que hace tiempo que no hemos intercambiado mensajes o documentos, y mucho más.

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



## Bloquea tu portátil cuando te alejes de él

Cada vez es más usual disponer de múltiples aparatos electrónicos, entre los que sin duda se encontrarán los teléfonos móviles y los ordenadores portátiles. Además, si no se trata de modelos relativamente antiguos, ambos dispondrán de tecnología Bluetooth.

Aquellos usuarios que dispongan de un sistema operativo Linux (en sus diversas variantes), podrán hacer uso de Blueproximity, un programa que les será de gran utilidad para incrementar la seguridad de sus ordenadores portátiles.

En concreto, este programa calcula la distancia (que deter-

minemos dentro de las capacidades que ofrece Bluetooth) entre tu teléfono móvil y tu portátil, de manera que, en cuanto te alejes más de dicha distancia, automáticamente se bloqueará el portátil, lo que evitará un uso indebido del aparato mientras estás alejado de él.

Naturalmente, no se trata de un sistema avanzado de seguridad (como por ejemplo, con alguna estrategia de encriptación de la información), sino que intenta dar solución a una situación muy habitual, que es la de alejarse un tiempo del portátil y no querer que nadie acceda a él mientras estás fuera de su alcance.

<http://blueproximity.sourceforge.net>



¡Buuuf... Buuuf...!  
Yo llevo el chip,  
¿tú lo llevas?



Yo llevo  
GPRS integrado  
y Bluetooth



## En el próximo número de iF...

- \* La reinención de los negocios tradicionales:  
Del *long tail* al comercio sin intermediarios: ¿Quién dice que no hay futuro?
- \* Conversamos con **Matt Kingdon**, cofundador y presidente de *What IF!*, una compañía de innovación global, y autor de *Stick Wisdom*, un libro sobre cómo empezar una revolución creativa en el trabajo,
- \* y **Didac Lee**, fundador de IntercomGI, Atraczion, Spamina y Scubastore, sobre el futuro de las empresas y de la gestión de personas y recursos.

Y además:

- \* Los fundadores de **DOPPLR**, el *Twitter de los viajes*;
- \* **Yotel**, cabinas en tierra firme;
- \* **Venlo**: un proyecto de arquitectura *cradle to cradle*,
- \* Recursos 2.0 para empresas.

Y mucho más...

**¡No te lo pierdas!**

# n64

**Suscríbete ya**

en: [www.inFonomia.com/iF](http://www.inFonomia.com/iF)

# ifest '08

accelerating business minds

July 10-11th, 2008  
(+ The Brain Bang, July 12th)

Herzog Pavillion · Edifici Fòrum  
Barcelona, Spain  
[www.ifest.tv](http://www.ifest.tv)



[www.ifest.tv](http://www.ifest.tv)

Powered by:

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

Contributing partners:



Major partners:



Premium  
**infonomia**

ideas x value = results

Nombre Apellido  
0839 9654 3265 9231  
04/10



Premium  
**infonomia**

**Carnet Club Premium**  
tu pasaporte a la innovación

**¡Por tan sólo 7€ al mes!**

## Pertenecer al Club te da derecho a:



La Revista **if...** conocimientos **imprescindibles** para innovar con éxito. Recibe 10 números anuales de la **publicación más valorada por mentes y empresas inquietas.**



Acceder a **contenidos exclusivos** y **completos** on-line de **www.infonomia.com** y a **todos los canales de InfonomiaTV.**

*Todo, antes que nadie y siempre que quieras.*



Recibir tu **Carnet Club Premium** personalizado, tu *pasaporte a la innovación internacional.*

Disfrutar de **reserva preferente** en todos los eventos, talleres y actos que Infonomia organiza o gestiona a lo largo del año.



**Descuentos** sólo para miembros en diversos Servicios de Infonomia.



**Newsletter exclusiva** Premium Club.



**Servicio de Asesoramiento** especial para miembros.

El logotipo de tu empresa aparecerá en la web de Infonomia y en la revista impresa, reforzando tu posicionamiento como **empresa enfocada a la innovación.**

**Y muchas más ventajas que os anunciaremos próximamente...**



**ENTRA EN EL CLUB DE INNOVADORES MÁS IMPORTANTE DE ESPAÑA AHORA.**

Aprovecha esta Promoción Especial y **empieza a disfrutar ya de todas sus ventajas** por tan sólo:

**7 € / mes: Precio Club Premium Individual**  
**30 € / mes: Precio Club Premium Empresas**

Suscríbete en:  
**www.infonomia.com/premium**