

update '08 one



---

# WE UPDATE YOU

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

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

Explicadas por:

**Alfons Cornella & Antonella Broglia**

---

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

---



---

# Who is who?

---

---

## Alfons Cornella

Fundador y presidente de Infonomia

Fundador y presidente de Infonomia, la red de innovadores de referencia en lengua española (más de 17.000 personas registradas y 500.000 páginas vistas al mes). Ha publicado 16 libros sobre ciencia, tecnología e innovación, así como centenares de artículos sobre cómo las tecnologías pueden transformar la empresa. Es consultor de grandes empresas del país (entre ellas todos los grandes bancos). A través de sus conferencias y seminarios sobre innovación transmite personalmente sus ideas y experiencias sobre "cómo innovan los mejores" a unas 10.000 personas anualmente. Sus dos últimos libros son *Futuro Presente: 101 ideas fuerza para entender las próximas décadas*, y *La Alquimia de la Innovación*, en coautoría con Antonio Flores.

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

**Más detalles en:**

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

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



---

## Antonella Broglia

Ex vicepresidenta y consejera delegada de Saatchi & Saatchi España

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

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

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



# El negocio de lo híbrido

Alfons Cornella

## H1BR1D4C1ÓN

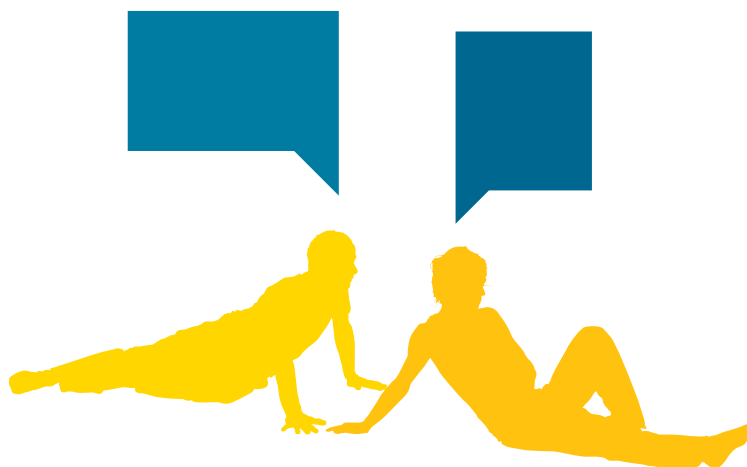
FUCH

Hoy es quizá más fácil crear nuevos productos o servicios a partir de la hibridación de los ya existentes que ponerse a imaginar productos totalmente nuevos (disruptivos). Paul Romer, profesor de la Universidad de Stanford, ya lo comentó en su momento: el futuro resulta de la “combinatoria” de ideas, de mezclar componentes para generar nuevas cosas. De modo análogo, de la conexión de disciplinas aparentemente distantes surgen nuevas ideas con gran potencial, como lo evidencia la selección que anualmente hace la *Technology Review* del MIT de los jóvenes menores de 35 años que más “prometen” en el mundo de la tecnología: uno lee a qué se dedican y no entiende absolutamente nada, porque la mayoría está “inventándose” nuevos campos del saber a partir de la fusión de áreas ya existentes. La hibridación es eso, generar algo a partir de la mezcla de unos componentes “contrayentes”, en una especie de maridaje fértil. La hibridación de productos, tecnologías y modelos de negocio será probablemente fundamental para Occidente, si quiere sobrevivir a la “ola asiática”. Un simple ejemplo: la conexión de biólogos e ingenieros –en la que los primeros enseñan a los segundos las soluciones de diseño que la naturaleza ha adoptado (por evolución) a lo largo de millones de años– puede ser una importante fuente de soluciones técnicas que funcionen de manera contrastada en el tiempo (una nueva industria, la *biomimética*). Estamos “rodeados” de ejemplos de productos y servicios híbridos: hoteles que se especializan en salud o deporte, casas rurales que se convierten en centros de atención para personas con minusvalías, cruceros que se hibridan con universidades o congresos, aviones con aspecto de tren de alta velocidad... La hibridación sistemática consiste en encontrar productos intermedios entre dos extremos aparentemente polarizados en el mercado en cuestión, acogiendo ese producto híbrido “lo mejor” de cada extremo: entre una persona que te atiende y una máquina que te atiende, el *verbot* o asistente virtual; entre el transporte privado y el transporte público, el *car sharing*, etc.



# *The future of management,* de Gary Hamel

Antonella Broglia



FUCH

Hamel observa que el modelo de *management* de hoy es prácticamente el mismo que diseñaron teóricos como Taylor, Weber o Drucker, todos nacidos en el siglo XIX: *job descriptions, reporting, budget*, reuniones, compensaciones, jerarquías... Modelos rígidos y reglas a las que el empleado debía adaptarse. Mientras en los últimos 20 años hemos tenido en el mundo tecnológico innovaciones de altísimo impacto –como el ordenador, el teléfono móvil, Internet o la música digital– en el mundo del *management* no se ha inventado nada. GE y su gestión de la ciencia, Dupont y su manera de calcular el retorno de la inversión, Toyota y sus empleados buscando insistentemente la perfección, P&G y el valor intangible de la marca, todas son innovaciones nacidas en la primera mitad del siglo XX. Por otra parte, Hamel nos dice que innovar en gestión produce más crecimiento rentable y sostenible que innovar en producto, estrategia u operaciones. Hay que reinventar el *management*. Y, en eso, dice el autor que no hay buenas prácticas; cada compañía debe reinventar el suyo, acorde con su específico DNA. No obstante, Hamel identifica tres casos inspiradores, de empresas muy diferentes entre sí y muy rentables en las que se está experimentando un *management* altamente innovador; en: *Whole Food Market*, el supermercado estadounidense de comida orgánica, donde los salarios de todo el mundo son conocidos, el equipo vota sobre una nueva contratación, y ningún ejecutivo *senior* puede ganar más de 19 veces el salario medio (en las empresas del *Fortune 500* ese ratio es de 400 a 1); *W.L. Gore*, fabricante del tejido *Gore-Tex* entre otras miles de innovaciones, en cuya empresa no hay ni niveles ni organigrama y eres un líder simplemente si convocas una reunión y la gente acude; y *Google* (obviamente), que se adapta al futuro con una manera de innovar tan rápida como la de la propia web. Si los enormes retos de hoy necesitan de la pasión y creatividad de todos, la empresa tendrá que adaptarse a sus mejores empleados, y no al revés, dice Hamel.



# Tecnologías emergentes

Alfons Cornella



FUEN

Las publicaciones científicas y tecnológicas del mundo, así como los *blogs* dedicados al “descubrimiento” de nuevas ideas potencialmente disruptivas, proponen más y más conceptos interesantes, casi siempre en el ámbito de lo info, nano, bio, geno, neuro, etc. y sus distintas combinaciones. Éstas son algunas de las ideas-fuerza que están emergiendo: utilización de redes sociales para el intercambio de conocimiento y la innovación abierta (*crowdsourcing* y *social mapping*); sistemas avanzados de telepresencia; aplicación de universos virtuales 3D en los negocios (complementación de las tele y videoconferencias con encuentros en espacios como *Second Life*); simulación de vida artificial en el ordenador con el fin de analizar su evolución en una escala de tiempo observable; explotación comercial de geosistemas como *Google Earth*; sistemas de telecomunicación basados en pulsos de luz (FSO); realidad aumentada para ofrecer información situacional a una persona en un momento concreto; fabricación personal facilitada por impresoras 3D de bajo coste; mejoras en la eficiencia energética de las centrales eólicas y otras energías alternativas; tecnologías de reconocimiento del habla, cuyo funcionamiento promete; medicina personalizada (sistemas de autodiagnóstico); sistemas de mejora radical en el almacenamiento digital; etc. Cuatro de ellas parecen especialmente prometedoras. Uno, la potencial revolución en el transporte que representan los nuevos *jets de bajo coste* y la filosofía de vuelo P2P (vuelos operados por pequeños aviones entre pequeños aeropuertos, en lugar de grandes *hubs* colapsados), así como la promesa de *vuelo libre* (aviones autocontrolados, en vez de control centralizado). Dos, la fusión de *Google Earth* y *Second Life* en lo que se ha denominado ya *Second Earth* (¿mapas reales habitados por los avatares de personas?). Tres, la presión de la “ibicidad” como nuevo derecho del ciudadano (tener la información que precisas en el lugar y momento en que estés). Cuatro, la creciente aplicación de modelos matemáticos a los negocios, *math for biz*, la modelización como modo de generar saltos en la creación de valor en la empresa (unir la intuición al análisis).



# User-centered innovation

Antonella Brogna



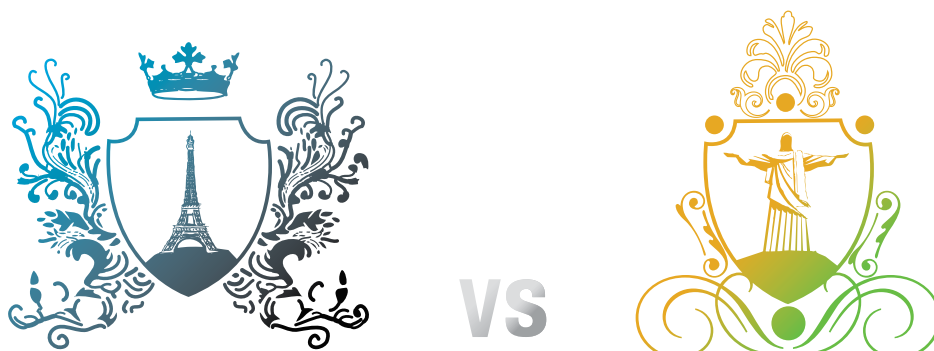
FUCH

Comprimida entre la superioridad tecnológica estadounidense y el dinamismo asiático, la Unión Europea ha declarado que la innovación es una prioridad absoluta. Pero muchas de las ayudas e inversiones de los Gobiernos subestiman la importancia de un fenómeno que está redefiniendo la economía de la innovación mundial: los usuarios más ingeniosos y más preparados –no los consumidores corrientes o los fabricantes– se están convirtiendo en los motores económicos que guían la innovación en sectores tan diferentes como el *software*, la biotecnología, los instrumentos médicos, las telecomunicaciones y el equipamiento deportivo. La tecnología disuelve la distinción entre innovadores y consumidores. Un modelo inspirador de este fenómeno es el *software* de código libre: han sido los usuarios sofisticados en búsqueda de mejores soluciones –no los desarrolladores oficiales de *software*– los verdaderos innovadores, creando nuevas maneras de entender la propiedad intelectual y forjando redes informales y mundiales de trabajo. Pero el *software* no es el único caso. Las bebidas energéticas y los geles de los deportistas han sido creados por deportistas. El pulmón de acero fue creado por un médico. *Mindstorms*, el producto de *Legó* que más éxito ha conseguido en los últimos ocho años, ha sido creado por una comunidad de usuarios que estaba experimentando con ladrillos especiales y *software* de juguetes. *Legó*, en lugar de pleitear, ha esponsorizado estos descubrimientos, utilizando el talento de los *hackers* para ampliar la gama de robots y crear modelos útiles para el sistema educativo. Algunos países europeos ya están respondiendo a esos nuevos estímulos. Dinamarca ha sido el primero en declarar prioridad nacional la *user-centered innovation*, y ha creado un laboratorio especial dentro de la *Copenhagen Business School* para experimentar en UCI junto con las principales empresas del país, como *Legó*, *Bang Olufsen* o *Novo Nordisk*. Y Suecia, con su larga tradición de diseño participativo, ha impulsado a sus empresas a acoger este concepto. ¿Es la *user-centered innovation* una oportunidad para España?



# Ciudades de vanguardia

Alfons Cornella



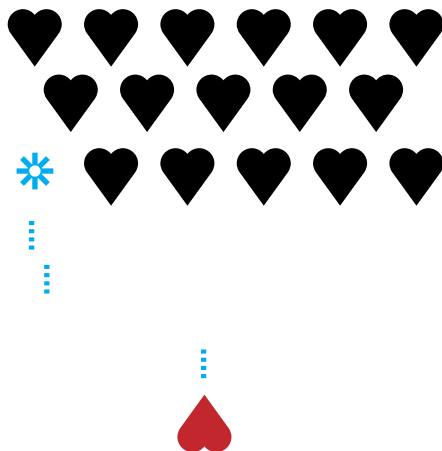
FUCH

Son cada vez más las voces que advierten que el futuro no es de los Estados ni de los países, sino de las ciudades. De hecho, las ciudades han sido siempre el motor de la economía de sus territorios. Attali nos recuerda, por ejemplo, que el “núcleo” del orden mercantil (de la democracia de mercado) ha ido migrando de ciudad en ciudad, en una sucesión imparable del este al oeste geográfico; de Brujas a Venecia, Amberes, Génova, Ámsterdam, Londres, Boston, Nueva York y Los Ángeles. A escala mundial existe ya una competencia entre ciudades, que se extiende a la lucha por los recursos, infraestructuras, visibilidad, atracción (de talento, empresas, etc.) y, claro está, también entre ciudades de un mismo territorio. Muchas ciudades están desarrollando una “visión” simple, clara, fácil de entender y transmitir, que movilice las mejores iniciativas y personas. Es el caso del alcalde Bloomberg y su visión de Nueva York como “segunda casa” del mundo. O de las ciudades de Oriente Medio, repletas de dinero que invertir, y que quieren aprovechar su situación espacio-temporal (“en medio” del tiempo entre Tokio y Londres), para convertirse en un *hub* de los sectores financiero y media. ¿Qué hace que una ciudad se convierta en un espacio con futuro, en una economía sin distancias y fuertemente condicionada por la tecnología? ¿Por qué están apostando pequeños países que en otros momentos de la historia no contaban ni, en algunos casos, existían? ¿Qué nuevas métricas se están usando para medir la “competitividad” de un país o ciudad? Que las ciudades se conviertan en motor de la economía va a exigir que sepan crear las condiciones para “conectar” sus mejores iniciativas, con el fin de hibridar conocimientos y hacer surgir proyectos con productos y servicios que no existían hasta entonces. Ello va a exigir la superación de la “lógica gremial” que aún domina los intercambios de conocimiento en la sociedad. Una ciudad que conecta su mejor gente, independientemente del sector en el que esté, aumenta su PIB por encima de una ciudad verticalizada.



# Gamer generation en la empresa

Antonella Broglia



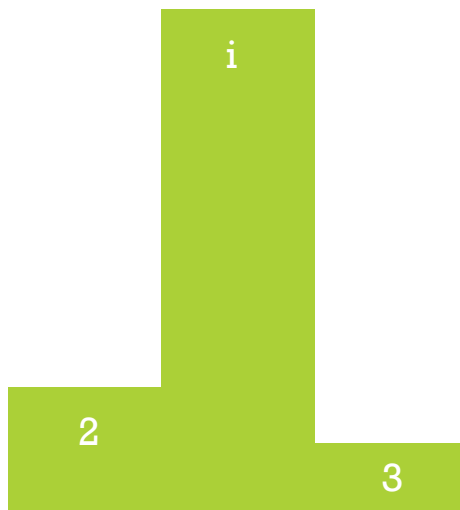
FUCH

Los chicos y chicas de 22 años que hoy acceden al mundo laboral han dedicado, por lo general, 5.000 horas de su vida a jugar a la *Playstation*, además de haber intercambiado unos 250.000 correos electrónicos, mensajes instantáneos y/o SMS, usando el móvil durante 10.000 horas y navegando por Internet otras 3.500. Estos jóvenes han nacido 10 años después de que el primer ordenador personal se pusiera a la venta, y en su época universitaria han asistido al nacimiento de la *Wikipedia*, de *Myspace*, de *Skype*, de *Youtube* y del *podcasting*. Así se desprende de un estudio estadounidense, el *Pew Internet Project*. Y un libro reciente, *The kids are alright*, de Beck y Wade, editado por la *Harvard Business School Press*, recoge los resultados de una investigación llevada a cabo precisamente para identificar el impacto de la *gamer generation* en el mundo del trabajo. Según el estudio, lo que han creado tantas horas de juego es un “cableado” distinto en el cerebro de nuestros hijos e hijas, porque los videojuegos son programas muy complejos que requieren del cerebro nuevas combinaciones de tareas cognitivas y maneras diferentes de usar la capacidad de proceso del cerebro. Esto hace que esos chicos y chicas sean diferentes a la hora de tratar al jefe y a los compañeros, de encarar el fracaso, el cumplimento de las tareas, las recompensas,... y que, según el estudio, estén especialmente preparados para prosperar en la empresa del mañana, porque tienen el concepto de ROI integrado en su manera de ver el mundo, y saben que, para ganar, el equipo –mucho más que el jefe– es sagrado. De hecho, el estudio revela que los millones de jóvenes que han crecido jugando son más sociables, más leales con sus equipos, que aquéllos que no lo han hecho. Pero las empresas aún están manejadas por los *boomers*, una generación que creció viendo la tele, y el estudio ofrece una serie de pistas sobre cómo los gerentes y los directores de recursos humanos pueden hoy convertir a los *gamers* en valiosos recursos para las empresas, y –mañana– en grandes CEO, superando pacíficamente el *gap* generacional.



# Cómo innovan los mejores

Alfons Cornella



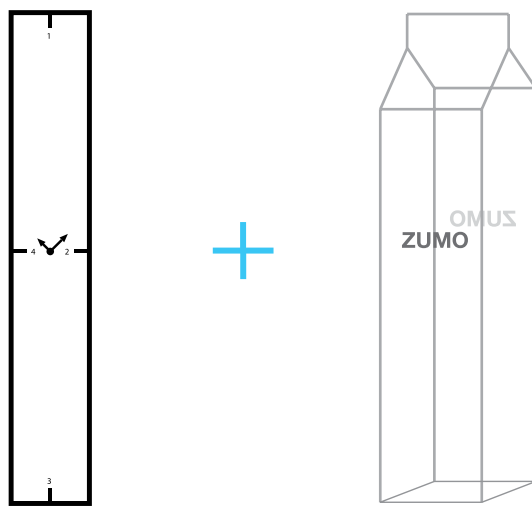
FUEN

Si de algún tema se escribe hoy sin cesar en las publicaciones de negocios es de innovación. Hay decenas de *rankings* de empresas innovadoras, se documentan más y más casos de innovación, y se persigue sin pausa el modo de medir el éxito de una iniciativa innovadora. Innovar consiste en generar *ideas* que alguien perciba como *valor* y que, como consecuencia de ello, generen *resultados* positivos para todas las partes (beneficios o beneficio). La innovación es, pues, un *motor ideas-valor-resultados* que debe funcionar continuamente en la organización. Y todo ello sólo es posible si un liderazgo claro apuesta por la cooperación de las áreas dedicadas a la *explotación* del negocio con las implicadas en la *exploración* de nuevos negocios. La generación de ideas consiste básicamente en detectar *oportunidades* y *problemas*, observando en el *interior* y en el *exterior* de la organización. Así, la *motivación* de las personas (todos los ojos como observadores de las oportunidades del mercado) y la *exploración* permanente del entorno se convierten en fuentes potenciales de nuevos productos y servicios. Estimular la *creatividad* deviene una necesidad organizativa, del mismo modo que definir alguna manera *sistemática* de explorar con detalle los mercados (qué nuevos productos se presentan en ellos). Algunas multinacionales han hecho del esquema de *scouts* (exploradores), en una apuesta por la *innovación abierta*, una alternativa al modelo convencional del departamento de I+D, típico de la *innovación cerrada*. Tras conseguir ideas potencialmente interesantes, el siguiente paso consiste en analizar su valor en clave cliente, de modo metódico y sistemático. Por último, vamos comprobando que el éxito final en un proceso de innovación radica sobre todo en la gestión de la curva de *payback*, o sea, en cómo se maneja la evolución del *cash flow* acumulado durante todo el proceso. ¿Cómo están generando nuevas *ideas* las mejores empresas en el mundo? ¿En qué consiste hoy el *valor* para el cliente? ¿Cómo gestionan la curva de *payback*, la tensión entre inversión y resultados?



# Dos tendencias en consumo

Antonella Broglia



FUCH

Lo último en *cool hunting* guarda relación con dos ideas: lo real y el tiempo. Sobre lo real: la avidez por lo real, por lo auténtico, siempre ha existido. Lo que aumenta es la cantidad de herramientas que tenemos para descubrir si una empresa opera según lo que declara. Además, la gente tiene fácil acceso a reseñas, recomendaciones y *ratings* que la ayudan a evaluar las cosas con propiedad. Según un estudio, el deseo de autenticidad lleva consigo el concepto de confianza: la confianza hacia las corporaciones va disminuyendo, y cuatro británicos de cada cinco creen que las empresas persiguen un comportamiento más ético sólo para vender más. Mueren los clichés en la comunicación. Ninguna marca, ni siquiera la más apreciada, es inmune a ser desenmascarada (el caso *iPhone*). Nacen webs de filtraciones políticas, y no falta nada para que nazcan webs de filtración corporativa. En lo auténtico nace la futura estrella de la TV, no de los estudios o del marketing. Autenticidad significa transparencia, y el mundo del turismo propone iniciativas punteras. Unas pocas marcas permiten que se cuelguen opiniones en su web. Y otras permiten probar antes de comprar. Sobre el tiempo: la falta de tiempo es percibida como más grave que la falta de dinero. Según investigaciones recientes, caminamos cada vez más deprisa, somos más impacientes y, en los EEUU, se devuelven al Estado cada año millones de días de vacaciones no consumidos. De este *insight* surge mucha innovación: un *monopoly* más rápido, cortes de pelo en menos de 10 minutos, aplicaciones que permiten ver varios canales de TV a la vez, nuevos productos financieros, *fast delivery*, nuevos alquileres de coches, supermercados donde el check out sólo dura 32 segundos, revistas dedicadas al ahorro de tiempo, y servicios que hacen de todo para la mujer embarazada. Suscripciones de cualquier cosa, desde cepillos de dientes hasta calcetines, para que no tengas que perder nunca más el tiempo comprándolos...



# *Everything is miscellaneous,* de David Weinberger

Alfons Cornella



you are here...



... and here



... and here



... and here



you are here...

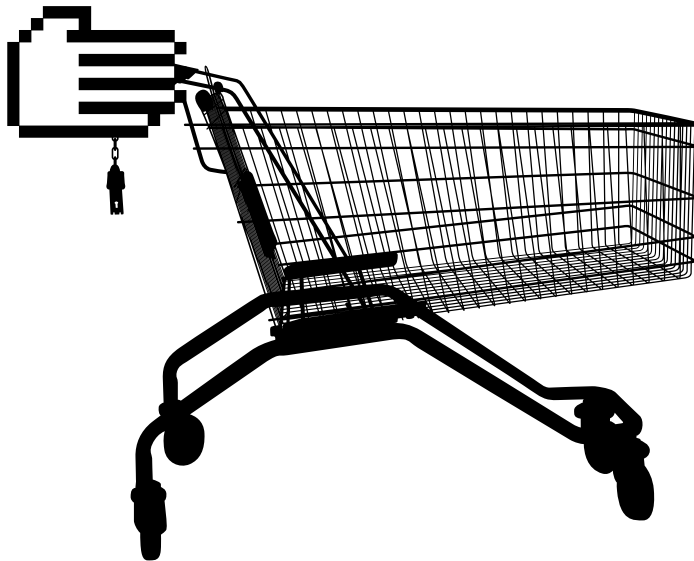
FUCH

La cantidad de información que se genera anualmente en el mundo es abrumadora. Tal cantidad de información es inordenable del modo en que nuestra cultura de horror al desorden nos pediría. *Google* ayuda, pero quizás debemos abandonar la ancestral idea de que el desorden es implícitamente malo. ¿Debemos seguir pensando en que alguien puede y/o debe organizar toda la información? Más aún, ¿debemos continuar creyendo que nuestros productos responden a una única forma de catálogo y que nuestros clientes tienen que ajustarse a ella? (el “esencialismo” en los negocios). David Weinberger, en su texto *Everything is miscellaneous*, aporta una idea realmente novedosa: en el mundo digital, cuanto más desorden aparente, más orden se genera. Cuantas más etiquetas pegadas a un elemento digital, más encontrable será por personas en diferentes situaciones (una foto etiquetada en *Flickr* con distintos nombres puede ser encontrada por distintas personas que buscan distintas cosas). Por tanto, *el orden se genera cuando buscas*. En términos de negocio, esta idea tiene importantes derivadas. No importa cómo te presentes al mercado; representas diferentes cosas para diferentes colectivos. El consumidor se convierte en un útil “catalogador” de tus productos (él dice para qué le sirve el producto, en paralelo a lo que dices tú; los usuarios inventan usos del producto). La participación de los usuarios en el etiquetado de las informaciones, cuando es en masa, permite que emerja orden (“*the power of new digital disorder*”). Todo puede ser clasificado de múltiples maneras: no hay un orden “natural”. No hay un sitio para cada cosa, sino que cada cosa puede estar en muchos sitios. Esto tiene importantes implicaciones especialmente en la forma en la que se organiza la oferta de productos y servicios en el mundo digital; una misma oferta puede estar en múltiples lugares de una web. Empresas como *Amazon* utilizan esta idea de “*serendipia planificada*” para que te encuentres (tropieces) con libros que potencialmente te interesan, a partir de la información que se acumula de los *perfiles psicográficos* (filtros colaborativos) de sus clientes.



# New Retail

Antonella Broglia



FUCH

En *retail* se innova cada vez más, en el mundo del ladrillo y en el digital, y los dos mundos siguen interactuando uno con el otro. Lo nuevo en *retail* tiene que ver con conceptos clave como: *Temporary retailing*, una moda que no ha acabado, sino que está ofreciendo mezclas novedosas de arte y comercio. *Customización* cada vez más y de todo, de zapatos y accesorios, pero también nuevas tiendas que te invitan a que hagas tu propia composición de *muesli*, de vitaminas, o encargues una combinación especial de té a la medida para tus amigos. *Upgrade* de los centros comerciales, con grandes ejemplos sobre todo en Asia. Mundo del entretenimiento como catálogo de compra, y todo lo que aparece en tu serie favorita o película –vestuario, muebles, comida...– se puede comprar *online*. Nuevas tecnologías para probar antes de comprar, pero no en tu cuerpo real sino en tu cuerpo o tu pie en 3D, para que sólo te propongan lo que te queda mejor. Filtros colaborativos, en auge como nunca, y su traslado a las redes sociales gracias a la multiplicación de los *widgets*. Nuevos elementos que exaltan la usabilidad en las tiendas online de lujo, como zoom para ver los tejidos de cerca y chat para comunicarse en tiempo real con el vendedor, mientras se completa el proceso de compra. Más mundo virtual que se traslada al mundo real. Innovaciones en *delivery*, incluyendo la máquina *expresso* de los libros. Surgen los grupos de compra que se incorporan *online* y que salen después a comprar *offline* presionando al tendero con la fuerza de los números... y el caso de los más de 30.000 chicos y chicas que presionan a *Nike* para que produzca las zapatillas de “Retorno al futuro, II parte”, comprometiéndose todos de antemano a comprarlas. Intenciones de compra y búsqueda de la mejor oferta. Y, finalmente, *social retailing* y espejos virtuales que permiten a tus amigos observarte en su móvil o en su PC, mientras te pruebas el vestido de novia, y mandarte sus opiniones. Más ejemplos de escasez planificada y nuevos intentos de comercio en el móvil.







**Ilustraciones:** Ruca  
**Dirección de Arte y diseño:** Sílvia Langa

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



## Suscríbete a *if...*

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

Profesionales de prestigio, conversaciones *on the edge*, los conceptos de los que nadie todavía te ha hablado, los libros Fuerza del momento, la gente más inquieta, las organizaciones más creativas, la ciencia básica que se aplicará mañana en las empresas...

**El futuro, ahora.**

 **infonomia**

Destacada por la revista norteamericana *Fast Company* como comunidad de ideas *world-class*.



Cada día, una idea<sup>®</sup>

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

