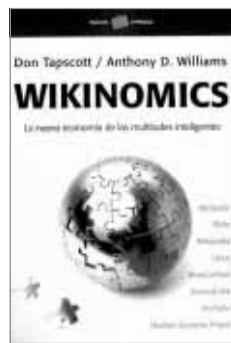


LIBROS



“El profundo cambio que ya está produciéndose en los medios de comunicación y el entretenimiento ofrece un primer ejemplo de cómo la colaboración masiva está revolucionando la economía. Antaño bastión del ‘profesionalismo’, los productores de conocimiento reconocidos comparten escenario con creadores ‘aficionados’ que trastocan todas las actividades donde se meten. Decenas de millones de personas comparten sus noticias, su información y sus opiniones en la

blogosfera, una red autoorganizada de más de 50 millones de espacios virtuales para comentarios personales (...). Los individuos ahora comparten conocimiento, capacidad informática, ancho de banda y otros recursos para crear una amplia variedad de bienes y servicios gratuitos y libres (...). Estos cambios son el preludio de un mundo donde la creación de valor será rápida, fluida y siempre perturbadora.”

De ‘Wikinomics’

La era de la Wikinomía

Tapscott sugiere a las empresas que se adapten al nuevo mundo de la colaboración masiva

‘Wikinomics’

Don Tapscott y Anthony D. Williams

TRADUCCIÓN DE GEMMA ANDÚJAR Y ALBINO SANTOS

PAIDÓS. BARCELONA, 2007

450 PÁGINAS, 25 EUROS

Justo Barranco

Una nueva fuerza está emergiendo en el mundo empresarial y de los negocios: la colaboración masiva, ejemplificada por fenómenos como Linux, Wikipedia, *Second life* o YouTube, pero también por el proyecto-Genoma Humano o por una red como InnoCentive, en la que 90.000 científicos de todo el mundo ayudan a resolver complicados problemas de I+D a cambio de una recompensa económica. Y aunque esta fuerza parezca confinada a determinados sectores económicos que están experimentando en la actualidad sus particulares revoluciones, la idea queda desmentida por los ejemplos que Don Tapscott y Anthony D. Williams ofrecen en *Wikinomics*, un libro surgido de un millonario proyecto de investigación.

Quizá el más sorprendente sea el de la empresa minera Goldcorp, de Ontario. Su mina de oro de Red Lake se agotaba y parecía condenada al cierre. También la empresa. Su presidente ejecutivo, Rob McEwen, decidió que había que encontrar más oro en esa mina. Tras escuchar una conferencia sobre cómo Linus Torvalds y un amplio equipo de desarrolladores de software voluntarios habían organizado un sistema operativo de talla mundial por internet, el hoy extendido Linux, McEwen tuvo una revelación y pensó que si los geólogos de la empresa no podían encontrar el oro de Red Lake tal vez alguien más pudiera hacerlo. Y quizá la clave para localizar a esas personas pasaba por abrir el proceso de prospección como Torvalds había abierto el código de Li-



La colaboración masiva es la fuerza que emerge en el mundo empresarial con ejemplos como 'Second life'

ARCHIVO

Un nuevo escenario económico en el que las empresas van a coexistir con millones de autónomos que se conectan y crean valor en redes flexibles

nux. En un sector tan opaco como la minería, en el que los datos geológicos son el secreto más preciado, McEwen decidió recopilar toda la información geológica de su empresa, introducirla en un archivo y compartirla con el mundo. “Después pediremos al mundo que nos diga dónde vamos a encontrar la próxima to-

nelada de oro”, anunció ante el escepticismo generalizado de sus compañeros de empresa.

En marzo del año 2000 se ponía en marcha el *desafío de Goldcorp* con un premio de 75.000 dólares para los participantes que ofrecieran los mejores métodos y estimaciones. En la web de la empresa se reveló hasta la información más nimia y más de 1.000 buscadores de oro virtuales de 50 países se pusieron a trabajar analizando los datos. Semanas después tenían miles de respuestas en las que se aplicaban desde matemáticas a física avanzada, sistemas de inteligencia o soluciones orgánicas a problemas inorgánicos. Más del 80% de los nuevos objetivos identificados produjeron cantidades considerables de oro y convir-

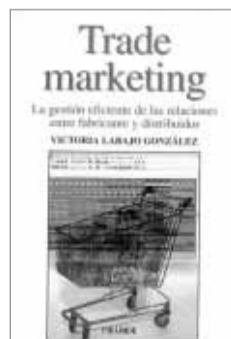
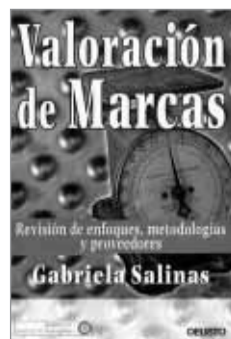
tió a una explotación atrasada en uno de los terrenos más innovadores y provechosos del sector.

Más ejemplos: el gigante Procter & Gamble ha decidido que el ejército de 7.500 investigadores con que cuenta la compañía no es suficiente para mantener el liderazgo, y en lugar de contratar a más investigadores se han propuesto obtener más del 50% de las ideas para sus nuevos productos de fuentes externas a la empresa. Ahora es posible trabajar para P&G sin estar en plantilla registrándose en la red InnoCentive. Para los titanes de la era industrial, dicen los autores, la revolución no ha hecho más que empezar: se han dado cuenta de que esta vez la competencia no está entre sus archirrival del sector sino en la ma-

sa amorfa de individuos autoorganizados e hiperconectados gracias a internet y que por primera vez en la historia, en lugar de ser consumidores pasivos o trabajadores atrapados en las profundas burocracias de cada organización, tienen la capacidad de innovar y crear valor en un escenario global.

Para triunfar en este nuevo escenario no bastará simplemente con intensificar las estrategias de gestión existentes: los empresarios deben abrazar el nuevo arte y la ciencia de la colaboración, la wikinomía -wiki es una palabra hawaiana que significa rápido-, basada en nuevos principios de competitividad como la apertura, la interacción y producción entre iguales, compartir y la actuación global. Los valores e instrumentos de la economía de mando y control, extremadamente jerarquizada, no sólo han quedado desfasados, sino que constituyen una desventaja para que las empresas creen valor.

Los autores hablan de un nuevo escenario económico en el que las empresas van a coexistir con millones de productores autónomos que se conectan y crean valor colaborando en redes flexibles: es la economía de la colaboración. En ella no sólo estarán los pioneros de la producción entre iguales, como los creadores de Linux y de la Wikipedia, que han demostrado que miles de voluntarios dispersos pueden crear proyectos rápidos, fluidos e innovadores que superan a los de empresas enormes. También estarán empresas como P&G, que explotarán acervos globales de talentos muy cualificados. O los *prosumidores*, la nueva generación de consumidores de productos que considera el derecho a introducir modificaciones en ellos como algo inalienable. O lo que llaman *neolejandrinos*, una ciencia colaborativa que acelerará los descubrimientos, con ejemplo de colaboraciones abiertas como el Proyecto Genoma Humano. Más que nunca, tendremos que estar bien conectados.



‘Liderazgo de máximo nivel’

Ken Blanchard (coord.)

TRADUCCIÓN DE EFRÁIN SÁNCHEZ

GRANICA. BARCELONA, 2007

446 PÁGINAS, 22 EUROS

Dentro de la abundante literatura dedicada en los últimos tiempos a las cuestiones del liderazgo, los libros de Ken Blanchard tienen un lugar propio desde hace décadas. En este volumen realizado al alimón con numerosos colaboradores -unos cuantos de su familia- repasa las estrategias para crear organizaciones de alto rendimiento, esto es, que puedan centrarse en el *triple balance*: ser el proveedor elegido, ser el empleador elegido y ser la inversión elegida. Para lograrlo, propone fijar la mirada en el objetivo y la visión adecuados, tratar bien a los clientes y a los colaboradores y tener el tipo adecuado de liderazgo, un liderazgo de servicio.

‘Valoración de marcas’

Gabriela Salinas

DEUSTO. BARCELONA, 2007

364 PÁGINAS, 19,90 EUROS

Las marcas constituyen una parte notable del paisaje actual de nuestras vidas. Y, además, ejercen un poder significativo sobre ellas. Hasta el punto de que hoy los activos físicos de las compañías representan sólo una pequeña parte de su valor total, mientras que la reputación vale millones. Gabriela Salinas evalúa extensamente en esta obra las principales metodologías de valoración de marcas. Además, repasa la historia de esta práctica desde la ola de adquisiciones de la década de los 80 hasta las tendencias generales de hoy, con la proliferación de métodos privados de evaluación y de compañías de valoración de marcas y con cierta falta de credibilidad por parte de los usuarios.

‘Trade marketing’

Victoria Labajo González

PIRÁMIDE. MADRID, 2007

212 PÁGINAS, 15 EUROS

Fabricante y distribuidor están obligados a entenderse y dependen el uno del otro para la consecución de sus objetivos, más todavía en unos mercados caracterizados por tendencias como la concentración o la acuciante necesidad de diferenciación. Y ese convencimiento de que para que el sistema de distribución funcione con eficiencia fabricantes y distribuidores deben cooperar, considerándose socios y no rivales en la comercialización de los productos, permite explicar la aparición del concepto de *trade marketing* y de otras iniciativas de trabajo conjunto. Este libro analiza los fenómenos que permiten desarrollar estrategias que conlleven mayores beneficios mutuos.