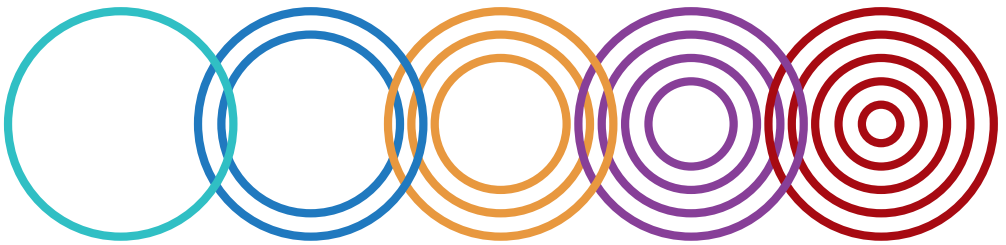


JOSU UGARTE

MACROTENDENCIAS



LAS 5 DISCIPLINAS CLAVE PARA LA NUEVA GESTIÓN EMPRESARIAL

Guía urgente para superar
la complejidad y la transformación
de nuestras organizaciones

Macrotendencias

Las 5 disciplinas clave para la nueva
gestión empresarial

JOSU UGARTE

© Josu Ugarte, 2021 c/o Thinking Heads

© de las infografías: Alexandra Etel

© Centro de Libros PAPP, SLU., 2021

Gestión 2000 es un sello editorial de Centro de Libros PAPP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-9875-516-9

Depósito legal: B. 14.488-2021

Primera edición: octubre de 2021

Preimpresión: Realización Planeta

Impreso por Romanyà Valls

Impreso en España - *Printed in Spain*

El papel utilizado para la impresión de este libro está calificado como papel ecológico y procede de bosques gestionados de manera sostenible.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Sumario

Introducción	7
--------------------	---

LA COMPRESIÓN

1. La ecuación de la complejidad	13
2. La incertidumbre	27
3. La transformación necesaria	33

LAS CINCO DISCIPLINAS

4. El nuevo liderazgo	43
5. Talento y ecosistema	71
6. El dominio de las tecnologías	89
7. La sostenibilidad	109
8. El nuevo acercamiento al cliente	127

Bonus track. El posicionamiento internacional: el proceso y el rol de la Administración	141
---	-----

Conclusiones	155
--------------------	-----

Agradecimientos	165
-----------------------	-----

Capítulo 1

La ecuación de la complejidad



La globalización

Como la geopolítica, la globalización se ha convertido en el propio sistema mundial. Ninguna potencia la controla, sólo se puede detener si se detiene todo.

PARAG KHANNA, *El segundo mundo*

La globalización (por simplificar) es la apertura entre países que permite que las mercancías, las personas y el capital fluyan libremente. Éste es el tema que más he abordado en mis dos ensayos anteriores. En las líneas siguientes menciono los aspectos más importantes teniendo en cuenta que son interdependientes (por ejemplo, la urbanización acelerará la innovación y localizará el talento, entre otros efectos). Además de los propios sobre comercio internacional, incluiré otros como demografía, desarrollo de las ciudades, clases medias o geopolítica.

Dentro del comercio internacional, la primera ola de la globalización comienza como consecuencia de los Acuerdos de Bretton Woods de 1944, que son el origen de la gobernanza mundial

y de la creación de las instituciones financieras mundiales: el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial o la Organización Mundial del Comercio (OMC, antes GATT, acrónimo del inglés General Agreement on Tariffs and Trade). La segunda ola va desde 1980 a 2001 y se caracteriza por el desarrollo importante de las tecnologías de la información y del transporte. La tercera y más importante ola comienza con la entrada de China en la OMC en el año 2001, lo que altera los flujos productivos entre hemisferios (comercio sur-sur) y provoca deslocalizaciones productivas a gran escala. Las consecuencias son que la industria y, por ende, la investigación y el desarrollo migran de occidente a oriente y de norte a sur. La cuarta ola comienza en 2007 y su origen es el impacto de la revolución digital y, en especial, de las plataformas tecnológicas. Para comprobarlo, veamos la evolución de la capitalización de las empresas GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple y Microsoft) en el índice *Fortune 500*. Sólo Apple aparecía en la lista de 2006 y en la posición 131. En el segundo semestre de 2011, Apple era la número 2; Google, la 37, y Amazon, la 62. En el segundo trimestre de 2016, las tres primeras eran Apple, Alphabet (Google) y Microsoft; la sexta, Amazon, y la octava, Facebook. Alibaba aparecía en el puesto 13. Profundizaremos en este asunto en el capítulo de la revolución digital.

Otra de las grandes transformaciones tiene su origen en la demografía. En 1950, los países desarrollados tenían ochocientos millones de habitantes y el resto del mundo, mil setecientos millones. En 2008, los desarrollados sumaban ya mil millones, mientras que en China eran mil trescientos cincuenta millones; India, mil ciento cincuenta, y el resto del mundo, tres mil doscientos millones. La previsión para 2050 es que los países desarrollados mantengan los mil millones de habitantes; China alcance los mil cuatrocientos millones; India, los mil ochocientos, y el resto del mundo, los cinco mil trescientos, de los cuales más de la mitad estarán en Asia.

Pero la gran transformación no viene sólo por el reparto entre emergentes y desarrollados, sino por la pirámide de edad, completamente diferente entre ellos. Tenemos *teens* (de trece a

diecinueve años) en África (Níger, Uganda y Mali con una media de edad de entre quince y dieciséis años); *twenties* (de veinte a veintinueve años) en el norte de África, en el Oriente Medio, en los «istanes» (Kazajistán, Azerbaiyán, Turkmenistán...), en Latinoamérica (Venezuela, Colombia, Perú y Ecuador), en India y en el Sudeste Asiático; *thirties* (de treinta a treinta y nueve años) en Rusia, China, Australia y Estados Unidos, y *forties* (de cuarenta a cuarenta y nueve años) en Europa (Alemania, Italia y Austria con una media de edad de entre cuarenta y cuatro y cuarenta y seis) y Canadá.

Menudo desafío.

La tercera derivada de la globalización es el proceso de urbanización. En 1950 la población era de dos mil quinientos millones de personas, de las cuales mil ochocientos millones vivían en zonas rurales y los setecientos millones restantes en zonas urbanas. En 2020 hay siete mil setecientos millones: tres mil quinientos rurales y cuatro mil doscientos urbanas, en setenta años la población en éstas últimas se ha multiplicado por seis. En 2050 habrá nueve mil trescientos millones de personas, de las cuales dos mil novecientos millones habitarán en zonas rurales (se habrán multiplicado por 1,6 en cien años), mientras que las zonas urbanas alcanzarán los seis mil cuatrocientos millones, su población se habrá multiplicado por nueve en sólo cien años.

En 1990 había 10 ciudades con más de diez millones de personas; 21, entre cinco y diez millones; 239, entre uno y cinco, y 294, entre medio y un millón. En 2014, ascienden ya a 28 las ciudades con más de diez millones de personas; 43, entre cinco y diez; 417, entre uno y cinco, y 525, entre medio y un millón. En 2030 se prevé que existan 41 ciudades con más de diez millones de personas; 63, entre cinco y diez; 558, entre uno y cinco, y 731, entre medio y un millón.

Todas estas grandes transformaciones afectan a las clases medias, que son aquéllas que ingresan entre cinco mil y cuarenta mil dólares per cápita (a paridad de poder adquisitivo, PPA) por año, o entre diez y cien dólares diarios. En 2009 había 1.845 millones de personas de clase media; en 2020, 3.249 millones de personas, y en 2030 habrá 4.884 millones de personas. La gran

diferencia es que mientras los países desarrollados mantienen su clase media, veremos cómo Asia absorbe todo el incremento multiplicando por seis su clase media en los próximos veinte años.

El cuarto aspecto de la globalización que hay que considerar es la geopolítica. Aquí lo que veremos es un mundo apolar, diferente al multilateral que habíamos visto hasta ahora, con una presión creciente sobre los recursos, con potencias grandes y medias (regionales) en inestables y cambiantes equilibrios de poder. Un mundo de instituciones débiles y de hombres fuertes. Además, la geopolítica nos está llevando a un mundo más desglobalizado, en el que aparecen nuevos proteccionismos y muchas más regulaciones regionales y restricciones al movimiento de personas, y en el que el Estado nación vuelve a tomar las riendas de sus políticas ante el creciente descontento de las clases medias y la desigualdad creciente, que provocan la aparición del populismo. Comienza a desaparecer el multilateralismo y se agudizan la identidad nacional y el llamado tribalismo.

La creciente desigualdad ha aumentado el escrutinio y la responsabilidad social que se exige a las empresas, que ahora tienen que poner un mayor foco en los grupos de interés (*stakeholders*) y no sólo en los accionistas (*shareholders*). Las empresas, además de maximizar el valor para el accionista, deben aportar valor a los empleados, los clientes, las comunidades locales y los gobiernos, y hacerlo minimizando su impacto en el medio ambiente. Y, de esta manera, reducir el escepticismo sobre el capitalismo.

Esta situación complica enormemente la acción de las empresas españolas y altera las estrategias de posicionamiento internacional. Una economía como la nuestra, basada en la exportación, se enfrentará a nuevos aranceles o trabas fronterizas que impactarán de lleno en nuestros flujos productivos o comerciales, dañarán la cuenta de resultados y, por ende, el empleo. Como veremos más adelante, la solución pasa por posicionarse internacionalmente con presencia en el país de destino y no sólo con la exportación. Cada una de estas transformaciones afectará al talento, al ecosistema o a la emergencia climática.

Pasemos a la segunda macrotendencia o fuerza global: la revolución digital. El gran cambio de paradigma.

La revolución digital

Es una combinación de revolución tecnológica (nuevas herramientas) más una revolución mental (mutación de las conductas) que provoca una profunda transformación, un cambio de paradigma.

ALESSANDRO BARICCO, *The Game*

Ésta es la mayor revolución que hemos visto nunca. Y nos cuesta entenderla porque realmente estamos todavía dentro de ella. Y va a tal velocidad que nos impide tomar perspectiva. Pero la complejidad y la incertidumbre asociada nacen de esta revolución.

Veamos qué es lo que ha pasado.

El origen de este tsunami se remonta a 1974, en el momento en el que internet hace su aparición conectando grandes ordenadores mediante el protocolo TCP/IP. En 1982 aparecen los primeros ordenadores personales, los PC (el Comodore 64 y, en 1984, el Mac). En 1990 se crea la World Wide Web (WWW), que genera informaciones digitales y conecta los diferentes PC mediante enlaces (*links*) gracias a internet. Para entendernos, internet es una inmensa red de computadoras alrededor de todo el mundo conectadas entre sí. En cambio, la web (la World Wide Web) es una enorme colección de páginas que se asienta sobre esa red de computadoras. Cuando navegas a través de tu móvil o PC usas internet para acceder a la web. Para hacer un símil, internet equivaldría a la infraestructura —las carreteras de países de todo el mundo— mientras que el contenido de las páginas web es lo que viaja sobre esa infraestructura —los automóviles, camiones, autobuses— para transportar información. Unos años más tarde, en 1994, se crea Amazon; en 1998, Google; en 2002, LinkedIn, y en 2004, Facebook.

Las dos fechas más importantes son 2002 y 2007. La primera, 2002, porque es la fecha en la que se decide elegir el lenguaje digital, digitalizar toda la información (sonidos, colores, imágenes, cantidades o temperaturas) y crear un mundo paralelo al físico. Y la segunda es el año 2007, con la aparición del iPhone, que en un solo dispositivo incluye teléfono, un sistema para entrar en internet, un aparato capaz de permitir escribir mails y mensajes, una cámara de fotos, un contenedor de música y una caja llena de aplicaciones (clima, bolsa...). Con tres características únicas: tecnología *touch* (simple de utilizar), movilidad (desde cualquier sitio) y disponibilidad total (7/7 y 24/24).

Esto no sólo es una revolución tecnológica, sino también una revolución mental. Según Alessandro Baricco, autor de *The Game*, esta revolución mental tiene su origen en los activistas sociales (mayo del 68, jipismo o los movimientos alternativos de final de siglo xx) que, avergonzados por las guerras y por la concentración de poder en manos de una serie de élites que propiciaron esas desgracias, lideran la exigencia de poder para el individuo. Digitalizan las informaciones (documentos escritos, fotos, vídeos) y desarrollan el ordenador personal. Rompen así el monopolio del poder de la tecnología y lo ponen en manos de las personas, creando una copia digital del mundo.

En este ensayo reflexionaremos más sobre el efecto que tiene en el futuro de las organizaciones y de las personas que sobre el porqué. Es un cambio de paradigma. Es una transformación profunda. Es una disrupción (un proceso o un modo de hacer las cosas que se impone y desbanca a los que venían empleándose). Es una revolución tecnológica porque crea nuevas herramientas, pero es mental porque nos muestra un mundo paralelo (digital) en el que la experiencia ya no es sólo física. Parece simple, pero no lo es. Para nuestros hijos, es sencillo. Para nosotros no lo es tanto.

¿Y esto qué tiene que ver con nosotros? Pues que nos transforma como personas y como profesionales. Me centraré en el impacto que tiene en las organizaciones.

El gran transformador es el dato y, en concreto, es la extracción de valor en el análisis del dato, lo que está sacudiendo los

cimientos de la sociedad a través de las empresas. Para entender esto deberíamos diferenciar primero tres conceptos que se entremezclan constantemente: el dato, la información y el conocimiento. Los datos son la mínima unidad de significado, son elementos primarios de información que por sí solos son irrelevantes, que no dicen nada sobre el porqué de las cosas y no son orientativos para la acción, son una colección de elementos estáticos (a lo que nos referíamos como colores, temperaturas, sonidos o cantidades). La información toma elementos dinámicos que permiten entender el mundo. La información se define como una serie procesada de datos, que tiene un significado y que está preparada para ser usada por las personas oportunas. Una serie de datos puede convertirse en información mediante un debido procesamiento: contextualización, categorización, cálculos matemático-estadísticos y agregación (añadirlos a otros). A diferencia de los datos, la información tiene significado (relevancia y propósito). Los datos se convierten en información cuando su creador les añade significado. El conocimiento es la reflexión de la información, es el resultado de integrar los datos y la información con la experiencia, los valores, las habilidades, el saber hacer y la propia personalidad, y generar así conclusiones que se pueden aplicar a la vida y a la toma de decisiones. El conocimiento se deriva de la información, así como la información se deriva de los datos. Esta transformación se produce gracias a una serie de actividades —comparación, consecuencias, conexiones, conversaciones—, que tienen lugar en el interior de y entre las personas.

La gran mayoría de las nuevas herramientas tecnológicas sirve para extraer valor del dato: la capacidad de los sensores para obtenerlos, de las plataformas para almacenarlos, de las aplicaciones y el software para ejecutar algoritmos, transforma la manera en la que «estábamos en el mundo» y, más concretamente, la manera de hacer negocios que, al fin y al cabo, es el objetivo de este ensayo.

Además, altera profundamente los límites de los sectores y sus cadenas de valor rompiendo las barreras de entrada tradicionales. Cualquiera puede entrar en sectores que hasta ahora eran

cotos privados de las tecnologías de procesos. Igualmente, rediseñan la innovación. Si hasta ahora las innovaciones venían del producto o del proceso (lanzando nuevos productos, alargando gamas o rediseñando los procesos), ahora las grandes innovaciones vienen de aplicar o combinar tecnologías que aportan un valor superior al mercado. El hecho de disponer de más tecnologías de las que podemos utilizar reconfigura la variable tiempo, y la velocidad y la urgencia se instalan en nuestra forma de gestionar y en la toma de decisiones.

Además, multiplica los modelos de negocio. Hasta ahora la manera de hacer negocios era pagando por la compra y quedándose con el activo (producto, máquina, instalación). Pero la capacidad de obtener datos permite diseñar propuestas de valor totalmente diferentes, que, sin el dato, no podrían existir. Me refiero al gran cambio: de poseer a utilizar. En la empresa esto se denomina «pasar del *capex* al *opex* (de inversión a gasto)», es decir, pagar por uso, por consumo, por beneficio obtenido o por un alquiler temporal (horas, días, meses o años). Y esto tiene consecuencias tremendas: la primera es que permite no inmovilizar capital y *variabilizar* los costes. La segunda es que altera la propiedad del activo con consecuencias importantes en la financiación y en la estructura de los balances. Y la tercera es que las posibilidades de monetizar tu oferta se multiplican (venta normal, alquiler, pago por uso, *freemium*...).

Por último, a diferencia de la economía no digital, aparece un fenómeno llamado «el ganador se lo lleva todo» (*the winner takes it all*). El ganador obtiene cuotas de mercado mayores que en los sectores tradicionales y su competencia se mantiene muy alejada. En la economía tradicional, existía un líder con cuatro competidores siguiéndole de cerca. En la economía digital, un líder con mucha cuota, otro seguidor a distancia y, el resto, mucho más lejos.

Por tanto, la realidad adquiere mayor complejidad de lo que parece y la transformación digital que necesitamos abordar va mucho más allá de digitalizar los pedidos o las facturas o facilitar una tableta a los comerciales. Muchísimo más allá. Se trata de, al

igual que la copia digital del mundo, disponer de una copia digital de nosotros mismos y nuestras compañías.

Otros efectos importantes son el desarrollo del e-commerce, el uso del *Internet of Things* (IoT) en las cadenas de producción globales y la homogeneización de las demandas de consumidores en las nuevas economías. No en el sentido de lo que realmente demandan, sino en la exigencia de rapidez y transparencia.

Es decir, una revolución tecnológica y mental que sacude nuestras vidas. Veremos qué podemos hacer para poder abordar este tsunami.

La expansión del conocimiento

El conocimiento es poder.

SIR FRANCIS BACON

Ésta es una consecuencia (y también causa) de la globalización y de la revolución digital. Antes del período 2002-2007 (digitalización de información de todo tipo y acceso masivo a ella), la información existente estaba en manos de consultoras, bancos y algunos organismos. Me refiero a información general. En las empresas, la información disponible estaba dentro de la empresa. Además, en silos, en departamentos estancos. La ingeniería tenía su propia información (planos, procesos); el departamento de calidad, la suya; el de mantenimiento, la suya... La única persona que disponía de información global de la empresa era el CEO (director general, gerente, presidente ejecutivo o consejero delegado).

Desde 2007, esto cambia profundamente y la revolución digital permite que cualquiera desde cualquier lugar del mundo pueda acceder a la información. De cualquier tipo. Esto provoca consecuencias nunca vistas que, como veremos posteriormente, alteran la manera de gestionar las organizaciones. La primera es que cualquier persona en una organización puede tener más in-

formación que el CEO. La segunda es que una persona puede aportar valor desde que entra en la compañía. Esto antaño era imposible, ya que se necesitaba conocer profundamente la empresa antes de poder aportar valor, y era muy complicado disponer de esa información dentro de la empresa (se podían tardar entre dos y tres años).

Al mismo tiempo, y como consecuencia de la globalización, los fondos de inversión comienzan a apostar por empresas pequeñas, más orientadas a negocios concretos frente a empresas más generalistas. La revolución digital, además, permite la creación de empresas con capacidades tecnológicas que se convierten en startup, multiplica el conocimiento existente y crea un ecosistema colosal.

Como veremos en el bloque sobre las disciplinas, se altera el concepto de talento y de ecosistema. Entenderlo y saber gestionarlo será clave para sobrevivir en este nuevo mundo.

La emergencia climática

Responderemos a la amenaza del cambio climático sabiendo que si no lo hacemos estaremos traicionando a nuestros hijos y a las generaciones futuras.

BARACK OBAMA

Afrontar la emergencia climática es el principal reto al que nos enfrentamos en este siglo. No cabe ninguna duda de que el calentamiento global es una realidad que está sucediendo ya y que es provocado por las emisiones de CO₂ derivadas de las actividades del ser humano cuyo efecto para el planeta es irreversible. A pesar de que las negociaciones internacionales sobre cambio climático comenzaron hace ya varias décadas, las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) no han cesado de crecer. Los acuerdos internacionales que se habían aprobado hasta la fecha han sido muy débiles y no ha existido un compromiso de cumplimiento por parte de los países industrializados respecto del cam-

bio de modelo energético y el freno de la dependencia de las energías sucias y peligrosas.

En la reunión celebrada en 2015 (COP21) se ratificó el Acuerdo de París, en el que 195 países acordaron mantener el calentamiento global por debajo de los dos grados centígrados con respecto al nivel preindustrial (media de 1850 a 1900) y esforzarse para limitarlo a grado y medio, así como alcanzar la neutralidad de emisiones entre 2050 y 2100. Y se acordaron planes nacionales que sirvieran como base para una transformación hacia modelos de desarrollo bajos en emisiones y resilientes al cambio climático. Cada país deberá, por tanto, aportar su grano de arena a la reducción global de emisiones de gases de efecto invernadero, teniendo en cuenta las distintas capacidades y circunstancias nacionales, es decir, los dos grados es el máximo riesgo climático que asume la comunidad internacional. Si proyectamos las emisiones globales agregadas que se derivan de las contribuciones nacionales, se alcanzaría un calentamiento global de alrededor de 2,7 °C (mientras que la tendencia global de las actuales políticas nos llevaría a un calentamiento de 3,6 °C) para 2100. Con el fin de mantener el calentamiento global por debajo de dos grados, los gobiernos deben fortalecer y elevar significativamente los compromisos presentados hasta la fecha. Teniendo en cuenta que para 2050 se prevé un incremento del consumo energético del 50 por ciento respecto a 2015, consecuencia del proceso de urbanización (más de dos mil quinientos millones de personas más que irán a vivir a las ciudades), de la creciente industrialización en las nuevas economías y de la digitalización con la que se prevén cincuenta mil millones de dispositivos conectados, si queremos conseguir nuestros objetivos de no incrementar dos grados la temperatura global para el año 2100 respecto a la era preindustrial (1850-1900), tendremos que dividir las emisiones de CO₂ por dos. Y, para ello, tenemos que ser tres veces más eficientes.

Parece un objetivo inalcanzable, pero no lo es. Las posibilidades que nos ofrece la digitalización hoy en día son enormes. El potencial de ahorro de energía en los edificios puede alcanzar el 82 por ciento mientras que en las industrias es del 50 por ciento. La mejor manera de reducir las emisiones es no consumiendo.

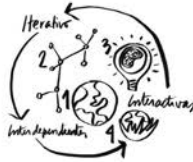
Éste es un tema decisivo. No cabe discusión. Es un tema de valores. Hay dos mil trescientos millones de personas que no tienen un acceso fiable a la energía. Y, entre ellos, mil millones no tienen ningún acceso. No podemos dejar a las generaciones venideras un planeta inhabitable. El acceso a la energía es un derecho fundamental. Debemos ser activistas y asegurar una vida decente a las personas. Aquéllos que todavía no le den importancia, mejor que lo vayan incorporando. Todos los organismos internacionales legislarán para reducir las emisiones de carbono no sólo en nuestra organización, sino en toda la cadena de valor (desde los proveedores hasta los clientes). Y la capacidad de financiación vendrá dada por el compromiso que esa empresa tenga con la sostenibilidad del planeta. Ya estamos viendo fondos de inversión que clasifican sus inversiones en función del compromiso de la empresa con la sostenibilidad.

Este aspecto cambia totalmente el enfoque de las empresas. Históricamente la función de protección del medio ambiente se asignaba al Gobierno. Ahora son las empresas las que toman un papel mucho más activo en una búsqueda de propósito no sólo económico, sino social. El objetivo ya no va a ser conseguir más ventas y beneficios (que también), sino conseguir más conocimiento, más empleo, mejores relaciones con clientes y proveedores, con gobiernos y comunidades locales. El crecimiento no va a ser unidireccional (hacia el accionista), sino holístico.

Lo abordaremos también en el bloque sobre las disciplinas. Ésta es la más novedosa.

Ya hemos visto una serie de consideraciones generales sobre las macrotendencias y cómo han afectado y afectarán a nuestras vidas, a nuestras empresas y a nuestra sociedad. Antes de entrar a desarrollar las disciplinas, me gustaría hacer dos apuntes sobre la complejidad y la transformación. Y, de esta manera, seguir el mapa de la comprensión del nuevo mundo: ecuación con las fuerzas globales, complejidad existente, transformación necesaria y disciplinas para enfrentarlas con éxito.

La ecuación de la complejidad



Las interacciones entre los 4 elementos provocan la **COMPLEJIDAD** = *Complexus Entrelazados*

Ecuación a partir de 4 FENÓMENOS:

1 Globalización

- Inicio 1944
- China 2001
- Apertura de países
- Demografía
- Urbanización
- Clases medias
- Reproductiva
- Evolución en ASIA

2 Revolución Digital

- CONVERGENCIA TECNOLÓGICA
- DEMOCRATIZACIÓN TECNOLÓGICA
- NUEVOS PARADIGMAS MENTALES

- 1974 - INTERNET
- 1982 - PC ORDENADOR PERSONAL
- 1990 - WWW. WEB
- 2002 - DIGITALIZAR INFORMACIÓN
- 2007 - iPhone

Industria de los emergentes

59000 Dispositivos Conectados

Rol del DATO

- Rompe sectores tradicionales
- Destruye variable tiempo
- MODIFICA la forma de INNOVAR
- Multiplica Modelo de Negocio
- GENERA NUEVA COMPETENCIA

3 Expansión Conocimiento

Se democratiza la INFORMACIÓN

1979 Start-ups ECOSISTEMA

1982

1990

2002 App

Se expande el CONOCIMIENTO x el talento

VALOR desde el 1er día

Millennial en ME LABORAR

4 Emergencia Climática

- Concienciación y Escrutinio
- Aumento, regulación
- Acceso a financiación

1972 - Límites del Crecimiento Nace la Conciencia ECO-lógica

2015 Acuerdo de París para que no se ↑ incesantemente la Temperatura