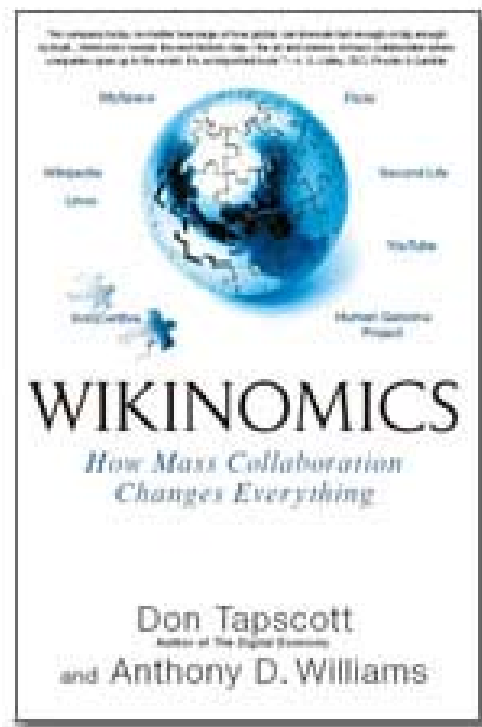


# WIKINOMICS

## COMO LA COLABORACIÓN DE LAS MASAS PUEDE CAMBIAR TODO



**Cátedra: Gestión Empresarial**

**Profesores: Teodoro Wigodski S.**

**Luis Zaviezo S.**

**Alumnos: Cristian Céspedes**

**Denise Pouleurs**

**Álvaro Santibáñez**

**Héctor Viveros**

## ABSTRACT

### WIKINOMICS: HOW MASS COLLABORATION CHANGES EVERYTHING

This book is based on an investigation project directed by *Dan Tapscott*, that tries to demonstrate as enormous masses of people can participate in the economy as never before, creating the news for television, sequencing the human genome, creating music, developing software, looking for the cure for a disease, publishing text books, etc.

Throughout their 10 chapters the authors review to infinity of examples and experiences that share a common denominator: in all the cases the company “is opened” and is connected to networks (with its users, competitors, suppliers, etc.) based on the transparency of the information, sharing the results of its investigations and to allow a collective appropriation of those results. The project of the human genome map, the example of a gold mine that opened its most important information, or the experiences of Microsoft, Sun, Intel, Linux, Boeing or IBM are some of the cases examined by Tapscott and Williams.

The Web 2,0 turns the traditional Web into a collaborative platform that disassembles some capitalist logics like the intellectual property, the patents, the secret and limited information. The authors summarize the principles of wikinomics in four points: **being open**, **peering** (relation between pairs), **sharing** and **acting globally**.

The main argument of this presentation is based on the idea that the social forms of contents creation are influencing different sectors of the industrial production with their collaborative spirit, and this new paradigm does not have to be a backward movement in the economic history (and social) of the humanity, but all the opposite.

Nowadays, one of the most important challenges that companies faces - or they will face soon or late - is the way they must adapt (align) its technological platform to reach its objectives.

The great question that we must answer is: How can these concepts and technologies empower companies nowadays and help them to get a greater competitive advantage in the future?

## RESUMEN

Dan Tapscoff es director del think tank "New Paradigm", autor de varios libros sobre la misma línea de estudio: economía & internet. Este libro está basado en una investigación acerca de como se desarrollan los conceptos de participación y colaboración on line; como las personas, las comunidades, la gran masa está alcanzando un rol importante en la evolución de la economía mundial

A través de la lectura del libro, se van presentando una gran variedad de ejemplos y experiencias que tienen un denominador común: en todos los casos la empresa "abre sus puertas" y entra a formar parte de una inmensa red (con sus usuarios, competidores, proveedores, etc.). Esta red se basa en la transparencia de la información, se comparten los resultados de las investigaciones y se permite un uso colectivo de estos resultados. El proyecto del mapa del genoma humano, o Goldcorp, una gran mina de oro que abrió sus bases de datos más preciada, o las experiencias de Microsoft, Sun, Intel, Linux, Boeing o IBM son algunos de los casos examinados por Tapscoff y Williams.

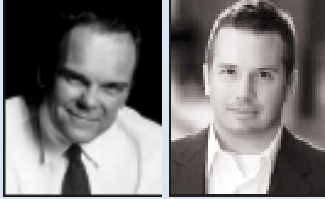
Se postula que la Web 2.0 transforma a la web tradicional en una plataforma colaborativa que destruye algunos paradigmas de la economía tradicional como la propiedad intelectual, las patentes, el secreto y la circulación de información reservada. Los autores señalan que esta nueva forma de colaboración y participación se basa en cuatro principios: apertura (**being open**), relación entre pares o colaboración horizontal (**peering**), compartir (**sharing**) y actuar globalmente (**acting globally**).

El argumento principal de este planteamiento se basa en la idea de que las formas sociales de creación de contenidos, en el más amplio sentido de la palabra, están contagiando de su colectivismo a la economía mundial en diferentes sectores y este nuevo paradigma no tiene por qué ser un retroceso en la historia económica (y social) de la humanidad, sino todo lo contrario:

Hoy en día uno de los retos más importantes con el que se enfrentan -o se enfrentarán tarde o temprano- las empresas es la manera en el que deben adecuar (alinear) su plataforma tecnológica para alcanzar sus objetivos.

La gran pregunta que debemos hacernos es: ¿Cómo es posible que estos conceptos y tecnologías pueden potencializar a las empresas hoy en día y ayudarlas a tener una mayor ventaja competitiva en un futuro?

### Los Autores



#### Don Tapscott & Anthony D. Williams

**Don Tapscott** es el director de **New Paradigm**, un think tank especializada en innovación empresarial. Tapscott es autor de libros como *Paradigm Shift*, *The Digital Economy*, *Growing Up Digital*, *The Naked Corporation*. Además es profesor en la Universidad de Toronto

**Anthony Williams** también se desempeña como director en *New Paradigm* y es profesor en la *London School of Economics*.

## 1 WIKINOMICS

Debido a los grandes cambios y avances en tecnología, negocios, y crecimiento demográfico; entre otros, el mundo está entrando a una nueva era, en la cual las personas, como tu, como nosotros estamos tomando parte activa de la economía como nunca antes había sucedido.

La accesibilidad a las tecnologías de información otorga las herramientas para colaborar, crear valor, y competir con el poder de las yemas de los dedos.

La infraestructura colaborativa de bajo costo – telefonía en internet gratis, etc. – permite que miles de individuos y pequeños empresarios “co–creen” productos, accedan a nuevos mercados; de la manera de la que sólo las grandes corporaciones lo podían hacer en el pasado.

Estos cambios nos pueden llevar a un mundo de conocimiento, poder y capacidad productiva mucho más amplio que en cualquier otro punto en la historia de la humanidad.

Hoy en día, miles de millones de individuos interconectados a través de internet pueden participar activamente en la innovación, en la creación de riqueza y el desarrollo social de comunidades y corporaciones.

Estamos siendo testigos del desarrollo de una nueva “ciencia – arte” de colaboración; llamada “wikinomics”. Esto no es sólo el desarrollo de una enorme base de datos on-line; tal como Wikipedia y/u otros documentos. Un **wiki** (rápido en hawaiano) es más que un software para permitir que las personas editen los contenidos en la red. Un **wiki** es la metáfora para una nueva era de colaboración y participación.

La producción colaborativa se convertirá en el aglutinante sinérgico de la inteligencia y de las habilidades de los seres humanos más eficiente y efectiva que jamás se haya visto.

La habilidad de integrar tales talentos dispersos en la red es y será una de las principales competencias que deberá de tener un “manager”. Los líderes deberán poner a punto su mentalidad colaborativa, mientras que las empresas necesitarán capacidades excepcionales para trabajar en entornos de colaboración.

Es necesario destacar cuatro principios que rigen y/o regirán el acontecer de las corporaciones de nuestro siglo: *being open* (apertura), *peering* (relación entre pares), *sharing* (compartir) y *global acting* (actuación global).

**Being Open:** Se postula un modelo abierto para el acceso y distribución del conocimiento, al alcance de todos; compañías y personas naturales.

**Peering:** La asociatividad de organizaciones casi instantánea, con un estilo de producción más efectivo que la gestión jerárquica, es el poder de las organizaciones y grupos virtualmente conectados vía alguna red social (blogger, flicker, etc.)

**Sharing:** Mientras más información y conocimiento se comparte, más beneficios se obtienen. Las compañías “inteligentes” están comenzando a poner sus IP (propiedad intelectual) en fondos comunes y abiertos.

**Acting Globally:** ¿Cómo actuar de manera Global? La globalización es causada y está causando cambios en la colaboración y en la manera en que las compañías se organizan para ser pioneros.

## 2 THE PERFECT STORM

Se habla de una nueva web: 2.0. La cual es el habitat natural para la generación “.Net”; aquella generación que creció y está creciendo on-line.

La Web 2.0 y la generación .Net colisionan con las fuerzas de la globalización como una tormenta de electrones; donde convergen las ondas de cambio e innovación que remecan el orden económico.

Hoy en día Internet está en transición, está pasando de ser una red de presentación de información estática a una plataforma informática interactiva. La web se transforma en el medio ensamblador, aglutinador y estructurador de las actividades que desarrollan la personas sobre la red.

Compañías informáticas y comunidades están compartiendo sus bases de datos; desarrollan servicios y productos, como piezas de un enorme juego Lego.

Fenómenos como MySpace, Facebook, Wikipedia, son más que simples “web sites”, son comunidades “online” interactivas.

La generación .Net está desarrollando nuevos valores entorno a la apertura, participación e interactividad en los lugares de trabajos, comunidades y mercados. La generación .Net invierte su tiempo buscando, leyendo, verificando, colaborando y organizando; internet hace que sus vidas se desarrollen en torno a esta súper conexión.

Las compañías tradicionales están descubriendo una nueva manera de hacer negocios, los llamados “web- negocios”; los cuales son considerados como clusters que actúan sobre la red, en donde las compañías conservan su identidad, funcionan en conjunto, generando más riqueza que las que ellas hubieran esperado generar individualmente.

El futuro se basa en la colaboración transversal que traspasa las fronteras de las organizaciones. La consigna es globalizarse o morir.

### 3 THE PEER PIONEERS

“Peer Production”, es una nueva forma de producción basada en comunidades auto-organizadas de individuos reunidos para generar un producto compartido. En la mayoría de los casos las actividades productivas no son remuneradas. Esto es posible gracias a que el costo de producción se ha reducido al disponer de un computador, una conexión a internet y de la creatividad humana. Si bien esta forma de producción puede parecer una amenaza para las empresas, estas pueden tomarlo como una oportunidad de incorporar todo el potencial creativo dentro de sus negocios.

Un ejemplo ya clásico de esto es Wikipedia, la más enciclopedia más grande del mundo, gratuita, creada completamente por voluntarios, desarrollada sobre una plataforma abierta que permite a cualquier persona editarla. Se basa en la premisa que la colaboración de los usuarios mejorará el contenido en el tiempo. Mientras la mayoría la visita para leer su contenido, hay mucho trabajo administrativo de por medio (administración de páginas, el desarrollo de software, la moderación de conflictos y la vigilancia de vandalismo). Un estudio realizado por el MIT muestra que una obscenidad insertada aleatoriamente era removida en un tiempo promedio de 1.7 minutos.

Otro ejemplo es IBM, quien se dejó a desarrollar softwares que sólo operaban en sus computadores IBM. Sin embargo, gran parte de sus servidores Web y sistemas operativos presentaban reiteradas fallas. En una jugada, IBM comenzó a invertir en open source software,

donando software propietario y estableciendo equipos de colaboración con las comunidades de Apache (Web Server) y Linux (sistema operativo).

Hoy en día los servicios Linux y el hardware asociado representan billones de dólares en ingresos por año, IBM estima que ahorra 1 billón al año en el desarrollo de un sistema operativo equivalente a Linux. Además apoyando el open source IBM puede vender más barato que sus competidores SUN y Microsoft, quienes deben cobrar el software de sus sistemas operativos.

La primera ola de “open source” generó grandes sistemas, como: Linux, Apache (Web Server corre en más de 50 millones de sitios), MySQL (base de datos, más de 8 millones de instalaciones) y Perl/PHP (utilizada en el 75% de los sitios Web).

La segunda ola consiste en la creación de compañías start-ups que desarrollan software del tipo base de datos Oracle y sistemas planificadores de recursos como SAP (ERP, enterprise resource planning) a un costo alcanzable para empresas medianas y pequeñas. Los ingresos de la mayoría de las empresas vendedoras de open source provienen del soporte, el entrenamiento y la consultoría para customizar el software. Estos ingresos se invierten en el desarrollo de mejoras que agreguen valor, lo cual es totalmente diferente al modelo propietario, donde hasta el 70% de los costos corresponden a marketing y ventas.

Entre los beneficios de la producción en comunidad se destacan:

### Fortalecimiento a través de talentos externos.

Ninguna empresa es capaz de producir todas las innovaciones requeridas para competir en cualquier industria, debido a la complejidad y velocidad de los cambios de hoy en día.

### Mantener el contacto con los usuarios.

Un ejemplo de ello es el browser firefox, open source, que gracias a su flexibilidad ha quitado entre el 10% y hasta el 20% del mercado a internet explorer.

### Estimular la demanda de ofertas complementarias.

Las empresas que participan en las comunidades productivas, incrementan su venta de servicios, soporte, y hardware.

### Reducir costos.

IBM al colaborar con la comunidad Linux ahorró dinero en el desarrollo de un sistema operativo.

### Cambiar el foco de los competidores.

Publicando IP en aquellas áreas que no son el corazón del negocio, permite disminuir poder monopólico de los competidores relevantes.

### Sacar los conflictos de la cooperación.

Para evitar problemas de propiedad intelectual, las firmas están adoptando modelos abiertos de colaboración.

Desarrollar Capital Social. Se genera un intercambio de conocimientos e innovación cuando firmas como IBM tratan de formar parte de comunidades como Linux.

## 4 IDEAGORAS

El nombre proviene de la ciudad AGORA ubicada en el corazón de la antigua Atenas.

IDEAGORAS es un nombre creado para denominar al libre mercado de ideas, innovaciones y mentes excepcionalmente calificadas.

Un ejemplo de ello es la empresa InnoCentive, en cuya página web las empresas publican en forma anónima los problemas de I&D que requieren resolver, y por otro lado investigadores y empresas presentan soluciones innovadoras a dichos problemas, recibiendo considerables sumas de dinero por ello. La ventaja es que las empresas que buscan soluciones, tienen acceso a una diversa red de talentos que pueden resolver sus problemas en una forma más rápida y eficiente que su departamento de I&D.

Hasta ahora la tendencia en innovación ha sido crear y desarrollar ideas dentro de una entidad cerrada. Es inusual que las empresas busquen afuera nuevas ideas o invenciones. Se estima que un 90% de la I&D se desarrolla internamente.

Las compañías deben repensar el modelo de invención, deberían construir un modelo basado en el intercambio fluido de ideas y capital humano. Las adquisiciones, alianzas, capitales de riesgo, outsourcing son demasiado rígidos, y no suficientemente escalables para llevar el crecimiento y la innovación a un nivel completamente competitivo.

En la medida que las empresas ingresan a la curva de aprendizaje para la innovación abierta, descubren que el valor real de este mercado es el acceso a ideas externas que pueden llenar los vacíos en el desarrollo de nuevos productos. Esto a su vez permite a las empresas hacer un uso eficiente de sus recursos de I&D internos, evitando la reinención de la rueda.

Será posible potenciar IDEAGORAS teniendo en cuenta los siguientes puntos:

### Crear liquidez

La transacción de ideas e IP, en principio no asegura la creación de valor. Pueden producirse complicaciones en los acuerdos de manejo de IP, restricciones temporales y geográficas. Incluso puede requerirse el soporte y entrenamiento durante y en forma posterior a la transacción de ideas. En consecuencia las empresas intermediarias deben hacerse cargo de estos temas, facilitando la negociación y aumentando la liquidez.

### Promover la cultura

El primer paso dado por las compañías es comercializar sus ideas e IP no rentabilizadas. Es necesario además cambiar la cultura de “innovar es crear NO importar ideas”, puesto que es posible resolver problemas a un menor costo y más rápidamente.

Es indispensable crear los incentivos para que los empleados se beneficien tanto por crear patentes como por incorporar ideas externas.

### Fortalecer las Ideas Externas

La capacidad de fortalecer las ideas externas comienza por tener objetivos claros en la empresa. Es necesario conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, de saber como agregar valor a los productos, que mercado ofrece la mayor oportunidad de crecimiento, etc. Para seleccionar entre las distintas alternativas posibles es útil aplicar técnicas de planificación por escenarios. La sensibilización de oportunidades lleva al desarrollo de un diseño creativo, el cual concibe los productos y las arquitecturas tecnológicas y de negocios necesarias para

proveer dichos productos. El diseño creativo incorpora además la toma de decisiones inteligente respecto de adquirir IP, asociarse para diseñar, ensamblar y entregar el producto final. Por otro lado las firmas deben adherir al principio de concentrar los recursos de I&D en aquellas áreas de mayor fortaleza y competitividad, el resto es posible obtenerlo en IDEAGORAS.

### Establecer la proporción adecuada

Las empresas pueden construir ventajas competitivas en formas distintas, pudiendo adoptar diferentes razones de investigación interna y externa y ser exitosas en el mercado. No todas las compañías son exitosas investigando, ni tampoco necesitan serlo. Pero deben ser líderes en otras áreas tales como la logística.

### Estrategia de portafolio

Los mercados como InnoCentive son una vía para la innovación abierta. Las firmas inteligentes dispondrán de diferentes alternativas que incluyen capitales de riesgo, diseño en conjunto con clientes, producción en conjunto en comunidades abiertas, y desarrollo de innovaciones dentro de redes propietarias de socios y proveedores.

## **5 THE PROSUMERS**

El concepto prosumir fue introducido en el libro “The Digital Economy” en 1996 y describe como la separación entre productores y consumidores se hace cada vez más tenue. El concepto dice relación con la participación activa de los consumidores en la creación del producto.

Un ejemplo de esta nueva realidad, es el juego en línea Second Life, donde cientos de



personas construyen su propio mundo y donde los productores sólo deben construir menos del 1%.

La propuesta prosumista de Second Life para construir un negocio, ofrece ventajas que los modelos de negocios tradicionales no pueden replicar. Produce gran impacto con pocos recursos, se beneficia de la retroalimentación, innova más rápido y cautiva a los usuarios pues ellos son quienes crean las reglas del juego y poseen su propiedad intelectual.

Los consumidores están utilizando el Web para construir comunidades de prosumidores. La tecnología por un lado, y el deseo de trascender y la pertenencia social que se desarrolla en las comunidades de prosumidores, hace posible que día a día crezcan comunidades en torno a los más variados productos.

Una de las primeras comunidades de prosumidores fue formada en torno a los productos Lego. La compañía conocida tradicionalmente por la fabricación de bloques plásticos armables, comenzó a enfocarse en la fabricación de juguetes de alta tecnología. El lanzamiento del producto Mindstorms permitió a sus clientes crear robots programables y a las pocas comenzaron a aparecer grupos que analizaron y reprogramaron los componentes del producto.

La primera reacción de Lego fue negativa y puso en marcha acciones legales. Al poco andar recapacitó y hoy en día hay disponible en el sitio Web de la compañía, recursos y software para motivar la innovación en sus usuarios. Cada vez que un cliente aporta una nueva aplicación para el producto, este se torna más valioso.

Pese a que la prosumición parece ser una propuesta donde consumidores y productores

ganan, en algunas ocasiones las innovaciones de los clientes pueden interferir con las prioridades del negocio. Es el caso del famoso reproductor de mp3s iPod de Apple. Parece ser que cualquier movimiento hacia la apertura de la arquitectura del iPod, en respuesta a las continuas innovaciones de sus usuarios, pondría en problemas el modelo de negocio de Apple. Este modelo hoy está basado en clientes cautivos y deseosos de adquirir las nuevas versiones del producto.

Los recursos de las compañías deben ser utilizados en la creación de plataformas donde los consumidores puedan aportar en la creación de los productos y no en la lucha para frenarlos. Quienes no logren este objetivo, terminaran entregados a su competencia.

Lamentablemente la creatividad asociada a esta labor se ve frenada por problemas legales relacionados con la propiedad intelectual del material.

Como una respuesta a este nuevo movimiento y para enfrentar las reglas tradicionales de los derechos de autor, en el 2002 aparece la Creative Commons. Esta nueva modalidad protege los derechos del autor pero permite a otros utilizar el material de manera flexible.

El surgimiento de periodistas amateurs y medios de comunicación controlados por los consumidores, es otro ejemplo acerca de cómo la colaboración masiva esta derribando barreras entre las compañías y los consumidores.

El sitio web youtube es una muestra de esto. Los usuarios son libres de subir material audiovisual y compartirlo con el resto de la comunidad.

La prosumición se está convirtiendo en uno de los motores de cambio e innovación más poderosos que el mundo de los negocios ha conocido.

## **6 THE NEW ALEXANDRIANS**

En la actualidad vivimos la más rápida y amplia acumulación de conocimiento y cultura que jamás se haya conocido. De manera similar a lo ocurrido en Alejandría, el mundo actual busca acumular este conocimiento y hacerlo público para todos. Compañías como Google, actualmente están digitalizando libros y poniéndolos a disposición de la comunidad junto a gran variedad de otra información.

En el pasado las compañías confiaban en estrategias altamente cerradas y jerárquicas para producir y utilizar el conocimiento. Actualmente, y cada vez con más fuerza, el conocimiento es producto de redes de personas y organizaciones investigando.

El nuevo paradigma científico será completamente globalizado y potenciado por la participación de millones de científicos alrededor del mundo.

Hoy en día, la ciencia comienza a cuestionar las tradicionales formas de hacer público el conocimiento. Con la aparición del Web, el largo proceso de revisión a que son sometidas las publicaciones científicas, antes de poder ser publicadas, y lo acotado de las discusiones que hoy en día sólo ocurren en las conferencias anuales, están dando paso a la colaboración persona a persona.

En este nuevo contexto, la publicación de papers con más de 100 autores e incluso con más de 1.000, es la prueba de que las cosas comienzan a cambiar. La gran cantidad de información que hoy día circula por las redes, hace imposible el trabajo individualista y obliga a organizarse de manera colaborativa para lograr resultados.

El proyecto Genoma Humano no sólo es relevante por haber logrado avances significativos en casi 15 años. Es una excelente prueba de que si las compañías se deciden y abren sus procesos de investigación y desarrollo, para colaborar entre ellas, los resultados pueden ser impredecibles. Disminuyen los costos, se acelera la innovación, se crea más valor para los inversionistas y finalmente se ayuda a la sociedad.

Las compañías en general optan por favorecer optimizaciones y mejoras a los productos existentes, pues tienen retornos de más corto plazo, en vez de investigar nuevas tecnologías. Es en este contexto, y teniendo en cuenta que la investigación es costosa y riesgosa, que el compañerismo industria-universidad es una excelente alternativa para compartir estos costos y sus beneficios.

En la economía actual necesitamos un sistema de propiedad intelectual que recompense la invención y promueva la apertura, logrando por un lado incentivar el emprendimiento y por otro sustentar el dominio público.

## **7 PLATFORMS OF PARTICIPATION**

Las plataformas para la participación aparecen cuando las compañías abren sus

servicios y bases de datos mediante interfaces de programación de aplicaciones (API) gracias a las cuales las comunidades pueden desarrollar nuevas aplicaciones con valor agregado. Ejemplos de estas nuevas plataformas son google, eBay y Amazon.

Un creciente número de profesionales y amateurs están creando su propio contenido y aplicaciones mediante la combinación de componentes disponibles gratuitamente en el web. Los expertos llaman a estos componentes, “servicios web”: aplicaciones que interactúan con otras para intercambiar información.

Compañías como Google abrieron sus plataformas para promover ideas externas en una escala masiva, pues ha comprendido que estas nuevas aplicaciones contribuyen a difundir aun más sus servicios y no representan en ningún caso una amenaza para el negocio.

Algo que hemos aprendido es que sitios de retail como Amazon, eBay y Apple, demuestran como las plataformas para la participación pueden generar ecosistemas muy activos alrededor de actividades simples como comprar.

Mediante la apertura de sus servicios Web, Amazon, a diferencia de otras compañías que invierten millones de dólares en investigación y desarrollo sin la seguridad de éxito, pone a disposición de la gran comunidad de desarrolladores nuevos servicios para fomentar la innovación. De esta manera, el riesgo y los costos de desarrollo se los lleva enteramente el desarrollador, exceptuando, obviamente, el costo de mantener el servicio Web activo. Si el nuevo desarrollo resulta exitoso y aumenta las ventas,

ambos ganan. El desarrollador recibe comisión por ventas.

No sólo las firmas tecnológicas han estado desarrollando y utilizando APIs para abrir sus plataformas a la comunidad. Algunas agencias de gobierno comienzan a entrar a esta tecnología también.

Para triunfar en el mundo de la co-creación e innovación combinada, se debe construir una base de fieles innovadores que hagan el ecosistema más fuerte, más dinámico y más conveniente que los ecosistemas rivales en términos de la agregación de valor a los consumidores.

Las plataformas para la participación representan un nuevo tipo de negocio que florece gracias a la colaboración de masas e incorpora todos los principios wikinomics: apertura, relación entre pares, compartir, y actuación global.

## 8 THE GLOBAL PLANT FLOOR

Considerando las ideas desarrolladas en los capítulos anteriores, es posible afirmar que el mundo de hoy se mueve en una **Plataforma Global**; Wikinomics propone cuatro principios para triunfar en esta plataform.:; being open (apertura), peering (relación entre pares), sharing (compartir) y global activo (actuar globalmente). Estos principios apuntan a enfrentar y modificar las antiguas corporaciones, considerando que hoy en día las tecnologías de la información permiten organizar, coordinar y distribuir negocios globales de manera infinitamente más económica. Esto ha llevado a las empresas a trabajar en ecosistemas integrados globalmente y abandonar el antiguo

modelo de negocios. Tal es la magnitud de esta integración, que se han cambiado las denominaciones producto de las nuevas funciones que han surgido. Ya no se habla de proveedores y cadena de abastecimiento, hoy nos enfrentamos a **“socios y redes de valor”**. Sin embargo, es válido cuestionarse hacia donde apuntan estas nuevas denominaciones y tendencias. La respuesta es simple; integración de la producción y valor en la entrega.

Esta nueva visión y forma de operar enfrenta los cuestionamientos del qué, quién, y dónde crear valor con modularidad, arquitecturas abiertas, comunicaciones instantáneas y capacidades dispersas globalmente, las que a su vez están en constante cambio. Los conceptos de creación e innovación obedecen a menos inventos y creación física, reemplazándolos por una potente coordinación de buenas ideas.

Ejemplos clarificadores de estas tendencias integran a los actuales socios (antiguos proveedores) de tal manera que, que tienen la responsabilidad y se aseguran además, de que todas las partes compatibilicen. Para esto se comparte el conocimiento y habilidades entre las empresas participantes. Dicha interacción -face to face- genera una confianza adicional, la que se utiliza cuando hay problemas en la producción. Esto permite reducir los tiempos de respuesta y bajar costos, elevando ciertamente la calidad del producto final.

Estas operaciones integradas -al más puro estilo *Legó*- permite que las compañías respondan con estructuras operacionales globales, flexibles y ágiles que permiten la innovación continua, mayor eficiencia y bajos costos. Claro ejemplo es el caso

de la aviación (Boeing), la siguiente generación de aviones se construirán con más de cien proveedores de seis países diferentes. Ingeniería al más alto nivel global, lo cual hace de Boeing un líder en plataformas globales aumentando la participación intelectual de los socios y los beneficios del producto final.

Bajo este mismo contexto se encuentra la necesidad de cambiar los viejos paradigmas tales como la manufactura modular asociada al outsourcing como una fuente de reducción de costos. Esta errada -pero no lejana- concepción permite además, ganar rapidez, innovación y conocimiento, logrando -si se trata de BMW, BOEING o LIFAN entre otros- explotar el capital de conocimiento latente que reside en los socios y redes de valor.

## 9 THE WIKI WORKPLACE

Las aplicaciones tecnológicas han permitido cambiar las formas de trabajo, desde operaciones cerradas y jerárquicas, con relaciones laborales rígidas hacia una red de capital humano autoorganizada, distribuida y colaborativa, la cual genera conocimiento y recursos desde el interior hacia el exterior de la organización.

La mayoría de las organizaciones hoy están geográficamente dispersas, lo que significa que es necesario que las personas se comuniquen y trabajen juntas aún estando físicamente separadas. A la vez, la naturaleza del trabajo está cambiando, haciéndose cada vez más complejo cognitivamente, hay más equipos basados en la colaboración, mayor dependencia de habilidades sociales, presionados más tiempo y con mayor

dependencia de las competencias tecnológicas, más móviles y menos dependientes de la geografía. Las tecnologías de la red permiten a las compañías realizar de manera cohesiva, operaciones diseñadas y trabajadas por trabajadores conectados virtualmente. Esto significa que las empresas están cada vez menos jerarquizadas en estructura y autoridad de decisión de lo que solían ser.

Herramientas como los blogs, chats, wikis, y redes entregan un poder sin precedentes a las manos de los trabajadores para comunicar y colaborar más productivamente. Esto a su vez conduce a una revolución en los *workplaces* de una naturaleza cualitativa diferente, trabajando juntos y compartiendo el conocimiento a través de los límites de la empresa, de la misma manera en que se comparten canciones y videos en la red. No es extraño el caso de las organizaciones en las cuales se ocupan este tipo de tecnologías de comunicación (*wikis*) sin el conocimiento de la gerencia, por lo que algunas organizaciones al ver los beneficios de estas formas de colaboración han comenzado a experimentar, permitiendo que sus equipos las utilicen. Lo anteriormente expuesto da cuenta que las verdaderas oportunidades descansan en la capacidad de las organizaciones para experimentar con filosofías de diseño de *workplaces* no tradicionales y así evitar la rigidez que reprime y estorba la creatividad.

Es extraño -pero no difícil de pensar- que las organizaciones cometan el error de pensar en términos arcaicos que el trabajo es una rutina que se repite indefinidamente. Cualquier producto, proyecto o servicio se encuentra en continuo cambio y por ende mejora. Errada es la

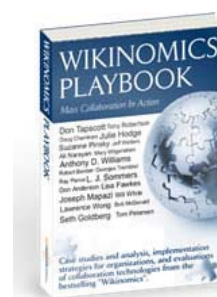
concepción de etapas finales sin futuras opciones de cambio. Es necesario tener siempre presente las funciones que desempeñan los *workplaces* considerando los equipos, asignaciones de tiempo, toma de decisiones, distribución de recursos y finalmente las comunicaciones corporativas.

## 10 COLABORATIVE MINDS

Las organizaciones que son capaces de adoptar estos modelos pueden manejar importantes cambios en sus compañías y rescribir las reglas de la competencia, permitiendo manejar la crisis de liderazgo que emerge producto de los viejos y rígidos modelos de negocio. Esta nueva forma de negocios, en la cual se abren las puertas al mundo, se innova con otras empresas y se comparten recursos que antes solían ser celosamente guardados, se conoce como colaboración masiva, una verdadera empresa global.

## 11 THE WIKINOMICS PLAYBOOK

Este capítulo esta siendo construido online y se espera su primera publicación para Septiembre de 2007.



Join us in peer  
producing the  
definitive guide  
to twenty-  
first-century  
strategy!