

## Libros para estar al día

● Propuestas con las últimas tendencias en finanzas, economía y tecnología.



### Emprendimiento en la práctica

**Autores:** José María Sainz de Vicuña Ancín  
**Editorial:** ESIC  
El autor estructura este libro alrededor de los que considera los cuatro pilares del emprendimiento (la innovación, la función

de dirección, la cultura emprendedora y la introducción de cambios) y, para ello presenta varios casos de emprendimiento que ayudarán al profesional a transformarse en emprendedor, desarrollando su propio caso para permitirle reinventarse sin miedo al fracaso.

## 31%

**Ahorros**  
El 31% de los españoles ha tenido que recurrir a sus ahorros durante la pandemia, porcentaje que duplica al de Francia (15%), según el 'Focus on Spanish Society'.



### Innovación

## Organizaciones exponenciales



FRANC PONTI  
Profesor de innovación en EADA Business School

**Ya no es suficiente con innovar de forma disruptiva, según el profesor de Harvard Clayton Christensen**

**Y**a no es suficiente con innovar de forma disruptiva. Este concepto, creado por el profesor de Harvard Clayton Christensen (aunque en el MIT se atribuyen también la autoría) se refiere a aquellas empresas que, normalmente de la mano de una tecnología emergente, son capaces de desbanco –disruptir– cualquier producto, servicio o modelo de negocio que hasta la fecha había dominado el mercado. Así, en su momento, las calculadoras de bolsillo sustituyeron a las de oficina. O, más recientemente, los vehículos eléctricos están destinados a acabar con los de gasolina. Aunque la innovación incremental o mejora continua puede dar muchas alegrías a las empresas (3M sigue vendiendo miles de millones de Post-It cambiando el color, la forma y otros atributos), siempre se ha dicho que cualquier empresa entra en el reino de la innovación cuando es capaz de impulsar una idea realmente disruptiva.

En el Silicon Valley, (a pesar de los chinos, todavía el mayor ecosistema de innovación del mundo) y concretamente en Singularity University, han creado un concepto revolucionario. Se trata de las

Organizaciones Exponenciales (ExO). Más allá de la disrupción, las ExOs apuestan por innovar de forma masiva (exponencial), multiplicando por diez los logros de cualquier empresa competidora.

Para comprender qué es exactamente una ExO es imprescindible asumir el concepto de Propósito de Transformación Masiva (PTM). No es la clásica misión sino lo que una empresa aspira a conseguir (de forma masiva y exponencial). En cualquier caso sería una "misión milagrosa". El PTM de las conferencias TED, recordémoslo, es "ideas que vale la pena difundir". Más ejemplos: el PTM de la Fundación Xprize es "lograr avances radicales para la humanidad" y el de Google "organizar la información del mundo". Recordemos que para ser una ExO es imprescindible lograr resultados desproporcionadamente grandes (al menos diez veces superiores) al compararlas con sus iguales.

Más allá del PTM, una ExO tiene que poder acreditar que sigue por lo menos cuatro o cinco de las características siguientes: tener empleados a demanda y muy poca estructura fija (UBER), estar arropada por una importante comunidad con la que pueda cocrear y testear sus propuestas (TED), usar algoritmos para acelerar las operaciones (Google), tener activos externos que trabajen para ti (Waze), contar con el compromiso de una red de usuarios (Fundación XPrize), usar interfaces o plataformas de autoabastecimiento (AdWords), disponer de cuadros de mando para una gestión integral del negocio (LinkedIn), crear una cultura de experimentación (Booking.com), conceder altos grados de autonomía a la gente eliminando al máximo las jerarquías (Zappos, Morning Star, Buurtzorg) y utilizar de forma profusa las tecnologías sociales (Netflix).

Todo un reto para la mayoría de empresas, todavía demasiado ancladas en la linealidad, la jerarquía, las luchas de egos y con una cierta aversión a la tecnología y al diálogo con los clientes.

## Flash



### Pedro Sánchez Laboral

El presidente del Gobierno, Pedro Sánchez, considera que, en un contexto de caída de la actividad económica, lo importante es garantizar la paz social, pero si los actores sociales quieren una reforma laboral, «el Gobierno está dispuesto a acompañarla».



### José Luis Escrivá Laboral

El ministro de Seguridad Social, José Luis Escrivá, no cree que en España haya «margen» para una semana laboral de cuatro días debido a los niveles de competitividad y productividad de España, una opción que si ha defendido por ejemplo el vicepresidente Pablo Iglesias.



### Christine Lagarde Deuda pública

El BCE se ciñe al guión ampliando las compras de deuda en medio billón hasta marzo del 2022. De esta manera, Christine Lagarde, presidenta del BCE, otorga un balón de oxígeno a los gobiernos de la zona euro al garantizarles financiación barata al menos hasta 2022.

### Digitalización

## Estado de la ciberseguridad



XAVIER GRÀCIA  
Socio de Risk Advisory de Deloitte

**Existe una preocupación creciente en las empresas por los ciberataques**

**P**rácticamente todas las empresas han sufrido durante el último año un ciberincidente con consecuencias significativas para su organización. Concretamente el 95%, según el estudio realizado por el equipo de Cyber Strategy de Deloitte "El Estado de la Ciberseguridad en España".

El dato no sorprende si tenemos en cuenta que los ciberataques son generalmente realizados, en la actualidad, por organizaciones ciber criminales completamente profesionalizadas, en ocasiones compuestas por centenas de individuos que trabajan organizadamente y cumpliendo roles específicos como en cualquier empresa. El negocio del ciber crimen se ha vuelto uno de los negocios más lucrativos, cómodos y sencillos que hay. Los ciber criminales solo tienen que conseguir tener éxito una sola vez para lograr su objetivo. Las compañías sólo tienen que fallar una sola vez para sufrir un ciber incidente.

La preocupación ya se refleja en las compañías como demuestra el hecho de que cada vez más los CISOs (máximo responsable de seguridad en la compañía) reporten directamente al CEO. La mayor inquietud para los CISOs, como se refleja en el estudio, es la interrupción del negocio. Dato que no sorprende si tenemos en cuenta la ola de "ransomware de doble extorsión" que está azotando en Estados Unidos y Europa en este 2020.

¿Y qué pueden hacer las compañías para protegerse? En primer lugar, tienen que concentrar esfuerzos en capacitar a sus em-



pleados, desde su alta dirección hasta las capas más operativas, para contar con una sólida línea de defensa más ya que el correo electrónico es la principal vía de entrada de los ataques. Hay que concienciar y, también, entrenar a los empleados para mejorar su respuesta ante posibles ciber ataques.

En segundo lugar, hay que dotar de un presupuesto razonable al área de ciberseguridad. El estudio refleja que aquellas empresas que destinaron menos de un 3% de su presupuesto de IT/OT sufrieron una media de 2 ciber incidentes críticos al año, mientras que las que dedicaron un poco más, entre un 3% y un 5%, consiguieron bajar el número de incidentes a 0,86 al año. Este año la inversión media destinada a ciberseguridad, según los encuestados, es de un 9,33% del presupuesto de IT/OT, frente al 8,5% del año pasado.

Finalmente, una tarea pendiente en muchas organizaciones es integrar la ciberseguridad por defecto. La ciberseguridad debe ser concebida al inicio del ciclo de diseño de cualquier nuevo negocio y debe ser considerada en las fases tempranas de adquisición y desarrollo de tecnología para minimizar posibles riesgos y evitar el esfuerzo de mitigar a posteriori, que suele ser más costoso.

Aunque muchas organizaciones están en el camino correcto en términos de ciberseguridad, la sofisticación criminal generada por la creciente digitalización y la fácil monetización de los ciberataques apremia a acelerar todas las estrategias de ciberseguridad.