



Fundación  
de la Innovación  
Bankinter

# WEB 2.0

## El Negocio de las Redes Sociales

### Resumen ejecutivo



Mapa de Redes Sociales

■ Asia Pacific ■ Europe/Middle East/Central Asia/Africa ■ North America ■ Latin American and Caribbean ■ VPN ■ Unknown





Fundación  
de la Innovación  
Bankinter

>  
**accenture**  
*High performance. Delivered.*

## Future Trends Forum [www.fundacionbankinter.org](http://www.fundacionbankinter.org)

FTF es el principal proyecto de la Fundación de la Innovación **Bankinter**, cuya misión es influir en el presente mirando hacia el futuro, estimulando y consolidando la actitud innovadora en el tejido empresarial español.

Es un proyecto ambicioso, que persigue incrementar la sensibilidad social con respecto a la innovación, estimulando a los empresarios a apostar por ella y reforzando, de esta manera, el compromiso que Bankinter tiene con la sociedad.

Está compuesto por un exclusivo grupo de líderes de opinión a escala internacional que buscan anticiparse al futuro inmediato detectando tendencias sociales, económicas, científicas y tecnológicas, y analizando sus posibles escenarios e impactos en los actuales modelos de negocio.

Se trata de un esfuerzo de anticipación en el que, intentando llenar un vacío, es una piedra más para hacer de nuestra sociedad una comunidad más avanzada y competitiva, en un entorno global. El futuro se construye con la voluntad humana.

## Fundación Accenture [www.accenture.es](http://www.accenture.es)

La Fundación Accenture colabora con la Fundación de la Innovación **Bankinter** en la realización de este estudio del Future Trends Forum (FTF) y en la difusión de los trabajos de este líder de opinión independiente sobre prospectiva e innovación. En este sentido, la compañía consultora pone a disposición del FTF todo su patrimonio de conocimiento y dilatada experiencia para hacer de las empresas e instituciones organizaciones de alto rendimiento.

# Índice

---

¿Qué es Web 2.0?	3
Principales implicaciones de la Web 2.0	5
Legalidad y ética	12
Tendencias	14

## ¿Qué es Web 2.0?

---

**E**n contra de lo que pudiera parecer, la Web 2.0 no es una nueva versión de la Web, ni un protocolo de comunicaciones, ni un nuevo lenguaje de programación. **La Web 2.0 es una nueva filosofía de hacer las cosas.**

Gracias a las facilidades, evolución y gratuidad de las tecnologías que antes eran inaccesibles para la mayoría de los usuarios, **se están fomentando las redes sociales y la participación activa**. El *website* se convierte en una plataforma que posibilita la interrelación entre usuarios, miembros activos de una comunidad que comparte un interés o necesidad afín. Gracias a esto, el usuario tiene un papel activo: ya no sólo accede a la información, sino que además **aporta contenidos y conocimiento**.

Se produce, por tanto, una descentralización de Internet en la que cada cliente es, al mismo tiempo, servidor (creador de contenidos). Así, cuantas más personas accedan al servicio, mayor será el valor para el resto de los usuarios (**efecto red**).

Hay tres principios que pueden definir la Web 2.0:

- **Comunidad:** el usuario aporta contenidos, interactúa con otros usuarios, crea redes de conocimiento, etc.
- **Tecnología:** un mayor ancho de banda permite transferir información a una velocidad antes inimaginable. En lugar de paquetes de *software*, es posible tener servicios web y cada terminal puede ser cliente y servidor al mismo tiempo, en cualquier lugar del mundo.
- **Arquitectura modular:** favorece la creación de aplicaciones complejas de forma más rápida y a un menor coste.

Básicamente, mientras que en la Web 1.0 los usuarios son destinatarios de la tecnología, de los contenidos y de los negocios, en la Web 2.0 también colaboran en el desarrollo de la tecnología (*software* de fuente abierta), **producen los contenidos** (blogosfera) y **participan del negocio** (Google AdSense).



El cuadro 1 muestra una tabla comparativa de la Web 1.0 y la Web 2.0.

Web 1.0	Web 2.0
Páginas personales	Bitácoras
Especulación con nombres de dominio	Optimización en buscadores
Páginas vistas	Coste por clic
Informar	Participar, compartir
Sistemas de gestión de contenidos	<i>Wikis</i>
Directorios (taxonomía)	Etiquetas (folksonomía)
Fidelización	Sindicación
Publicidad con <i>banners</i> y <i>pop-ups</i>	Publicidad contextual

Cuadro 1. Diferencias entre la Web 1.0 y la Web 2.0.  
Fuente: elaboración propia.

En resumen, la Web 2.0 es una nueva filosofía que ha surgido gracias a que la evolución de la tecnología (ancho de banda y arquitectura modular) **ha posibilitado que el usuario**, además de acceder a la información, **crea contenidos y aporte valor**. La idea principal es que "lo que no se comparte se pierde" y, en este sentido, cuantos más usuarios aporten contenidos, mayor será el valor percibido del servicio.

#### ¿Sabías que...?

- Un **wiki** es una página web de hipertexto que puede ser visitada y editada por cualquier persona. Esto permite que diferentes autores puedan contribuir en un mismo documento *on-line*.
- **Sindicación** de contenidos significa redifusión de contenidos informativos o lúdicos de un emisor original por otro que adquiere los derechos gracias a un contrato o licencia.
- La **publicidad contextual** es aquella en la que los anuncios son seleccionados y publicados por sistemas automáticos, en función del contenido al que accede el usuario.

# Principales implicaciones de la Web 2.0

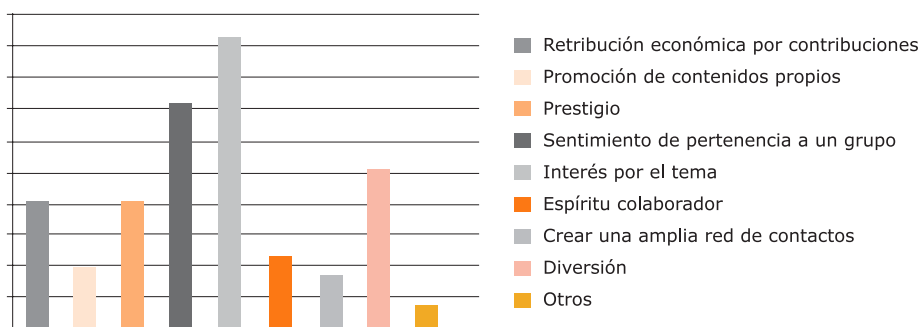
**A**lgo ha cambiado. El poder del ciudadano en la era digital es más importante que nunca. Cobra fuerza el ciudadano, que manifiesta sus gustos como consumidor, su opinión o su voto. Un ejemplo de esto ha sido la utilización de YouTube como canal empleado por los ciudadanos estadounidenses para hacer llegar a los candidatos políticos sus preguntas con relación a los programas electorales.



La adopción de los servicios Web 2.0 no sigue las líneas económicas tradicionales, lo que significa que los usuarios *on-line* de los mercados menos desarrollados están igual de involucrados o incluso más que los de los países más avanzados. Así, por ejemplo, Asia lidera el mercado en términos de adopción de servicios Web 2.0 con países como China, Corea del Sur, Malasia, Hong Kong o Filipinas.

Curiosamente, España –según el último estudio de Novartis' NetObserver– es el país de Europa con mayor porcentaje de usuarios de Internet que utilizan las tecnologías Web 2.0, aunque la mayoría de sus ciudadanos desconozca lo que significa este término. Los españoles constituyen el 27% de los europeos que utilizan herramientas basadas en la Web 2.0, tanto en contenidos propios como en contenidos ajenos.

Debido a que la **participación activa del usuario** (usuarios activos) se convierte en algo fundamental para la sostenibilidad de estos modelos de negocio, es importante analizar cuáles son las **principales motivaciones** que tendrían los usuarios de la Web 2.0 para convertirse en usuarios activos. Según los expertos del FTF, éstas se agrupan tal como se recoge en el cuadro 2.



Cuadro 2. Principales motivaciones de los usuarios activos.

Fuente: elaboración propia.

Otro gran impacto en la sociedad de la Web 2.0 puede ser el grado en el que están cambiando las **relaciones sociales** entre los individuos, como puede demostrarse por el increíble aumento de las **comunidades**.

El crecimiento del número de comunidades puede llevar a pensar que, tal vez, en un futuro, las personas se relacionen de forma diferente y sustituyan una cita en una cafetería, por ejemplo, por otra en Second Life para ver una película, salir a bailar o conocer gente nueva, lo que hace que las comunidades sean una buena oportunidad de negocio.

El fenómeno es imparable. Las redes sociales –como MySpace, YouTube o Facebook– evolucionan rápidamente hacia las redes móviles. Este sistema de relaciones triplicará su número de miembros de aquí a 2011, año en el que alcanzarán los 174 millones de usuarios.

Uno de los campos en los que sin duda impactará la Web 2.0 será la educación, en lo que se refiere tanto a la metodología pedagógica como a los contenidos.

El carácter social y de colaboración de la Web 2.0 podría fomentar una evolución de la educación hacia lo que a menudo se ha llamado “**aprendizaje colectivo**”.

Este aprendizaje colectivo consiste en considerar que el conocimiento no es propiedad exclusiva del profesor, sino del grupo. Cada uno de los miembros que lo componen tiene una mayor accesibilidad a la información y esto permite aportar nuevos puntos de vista, que enriquecen la relación y contribuyen a construir un conocimiento nuevo, cooperativo y adaptado a las necesidades y particularidades de cada grupo, que con toda probabilidad serán diferentes a las del curso anterior.

La filosofía Web 2.0 encaja perfectamente con este planteamiento y sus herramientas proporcionan utilidades que facilitan el aprendizaje y la generación de conocimiento en grupo.

El mundo de la **interactividad** y de la construcción del **conocimiento colectivo** tiene mucho que aportar. Debe abrirse paso y dejar surgir nuevas formas de evaluar el progreso y la consecución de los objetivos propios de cada área de enseñanza.

Algunos ejemplos que se pueden destacar en este ámbito son la utilización de las herramientas Web 2.0 para la enseñanza de idiomas y para el aprendizaje en **mundos virtuales** como Whyville. La capacidad que tiene hoy la tecnología de emular el mundo real posibilita el **aprendizaje mediante la experimentación** y lo convierte en un proceso interactivo.

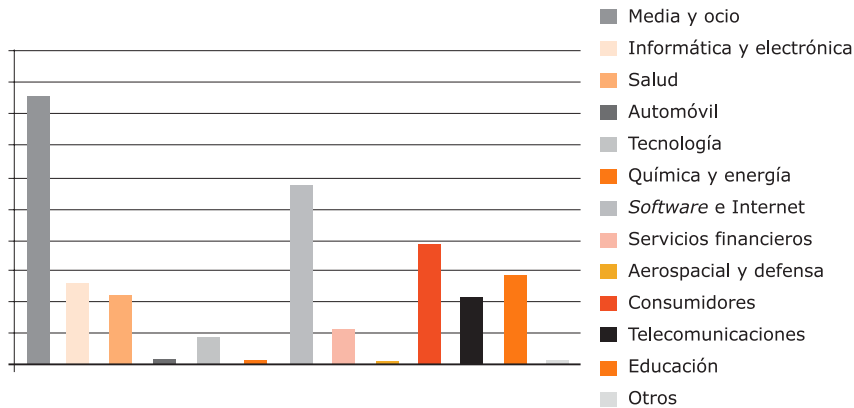
Las tecnologías Web 2.0 son muy **atractivas** y **proporcionan al estudiante independencia y autonomía, mayor colaboración y mayor eficiencia pedagógica**.

No obstante, aunque las herramientas Web 2.0 pueden ayudar a crear un entorno en el que se incremente el conocimiento colectivo, debe establecerse un equilibrio entre el uso de las nuevas tecnologías y las técnicas tradicionales, importantes estas últimas para fomentar algunas habilidades como la creatividad, la concentración o el esfuerzo mental.

En el ámbito de la empresa, la nueva filosofía Web 2.0 requiere una baja inversión inicial, un corto plazo para la creación de un negocio y poca estructura organizativa, además de permitir **que nuevas empresas puedan competir**

**rápidamente** con organizaciones tradicionales, ya asentadas en el mercado. No obstante, estas últimas también pueden beneficiarse de la Web 2.0.

Aunque el fenómeno Web 2.0 es global, no afecta de la misma forma a todos los sectores. El cuadro 3 muestra la opinión de los expertos del FTF con relación a los sectores que reflejan mayor impacto.



Cuadro 3. Impacto de la Web 2.0 por sectores. Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los modelos de negocio Web 2.0, no existe una clasificación clara para todos los existentes, ni en el mundo físico ni mucho menos en Internet, aunque una aproximación puede ser la que se incluye en el cuadro 4.

Táctica-ingresos directos	Estratégica
Publicidad	Fusiones y adquisiciones
Suscripciones (tasa fija, variable, fijo + variable)	"La larga cola"
Comisiones por transacción	Bases de datos difíciles de copiar
Ingresos por ventas	Confianza de los usuarios
Ingresos por servicios	Reputación
Donaciones	Creación de una plataforma
	Incremento de la competitividad
	Autoservicio del cliente
	Efecto red

Cuadro 4. Modelos de negocio Web 2.0. Fuente: elaboración propia.

Por tanto, hay dos vías para conseguir rendimientos de la Web 2.0: las directas o **tácticas** y las indirectas o **estratégicas**, que pasan a menudo desapercibidas. Algunas de las vías indirectas llevan al incremento de los ingresos, al aumento de los usuarios o a una mayor resistencia frente a la competencia, que a su vez se traduce en un incremento de las suscripciones, publicidad e ingresos por comisiones.

A continuación se exponen algunos ejemplos de modelos de negocio de empresas Web 2.0 con éxito:

■ Basados en la **publicidad**:

- Whyville es un mundo virtual con orientación pedagógica dirigido a niños y jóvenes de entre 8 y 15 años. El modelo de negocio de este mundo virtual se basa en las aportaciones de los patrocinadores, que, además de sufragar los costes de desarrollo, realizan aportaciones incrementales en función del número de visitantes. Otra forma de ingresos de este mundo virtual son los generados por la venta de CLAMS –moneda virtual local– y la suscripción *Premium*.

■ Basados en **comisiones**:

- Innocentive es una comunidad nueva con base en Internet, que acerca a los científicos de alto nivel a resolver importantes desafíos de I+D, planteados por empresas de primera línea en todo el mundo, a cambio de hasta 100.000 dólares en recompensas. Su foro *on-line* permite a empresas importantes recompensar la innovación científica a través de incentivos económicos.

■ Basados en **ingresos por ventas**:

- Threadless se fundó en el año 2000 como un negocio de comercialización de camisetas, cuya particularidad consiste en que los usuarios pueden enviar sus diseños para ser sometidos a votación pública. Los mejores diseños se imprimen en las camisetas, que serán comercializadas a través de la web. A los creadores de estos diseños se les remunera con dinero y vales para la adquisición de productos en la propia web. Además, la estimación de la demanda de camisetas se realiza mediante un sondeo entre los usuarios.

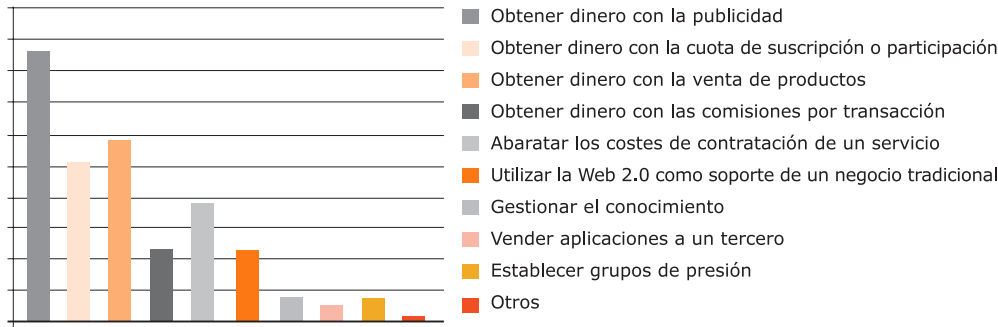
■ Basados en **donaciones**:

- Sunlight Foundation se fundó en 2006 con el objetivo de crear un puente entre la política y la ciudadanía a través de la tecnología. Este sitio permite que un ciudadano de a pie conozca más a sus políticos, ayuda a reducir la corrupción, asegura una mayor transparencia, etc. Su modelo de negocio se basa en donaciones económicas y los nombres de sus contribuyentes aparecen publicados en la web para garantizar una total transparencia.

Parece existir cierto consenso sobre la necesidad de que cualquier modelo de negocio Web 2.0 que aspire a ser exitoso cumpla la condición de ser capaz de **generar valor para el cliente**. Los modelos de negocio para empresas Web 2.0 tienen bastantes similitudes con los de empresas tradicionales, aunque en los primeros cobra especial importancia el objetivo de **conseguir la participación activa del usuario para garantizar su sostenibilidad**.



Según los expertos del FTF, los principales modelos de negocio basados en la Web 2.0 en Europa siguen la distribución que se expone en el cuadro 5.



Cuadro 5. Principales modelos de negocio en empresas Web 2.0: Europa. Fuente: elaboración propia.

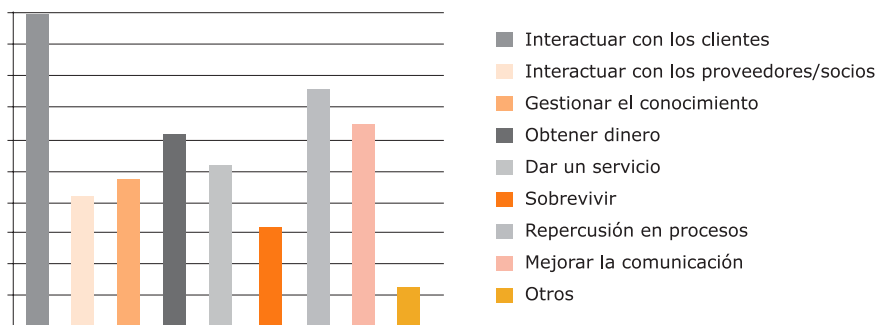
*The Economist* señala que la mayor parte de los directivos de las empresas tradicionales admite que la Web 2.0 va a **alterar la forma de relacionarse interna y externamente**, y que se va a evolucionar hacia empresas en red.

Una de las ventajas que la Web 2.0 puede aportar a las empresas tradicionales es la posibilidad de unificar sus flujos de información con sus proveedores y clientes.

En la actualidad, según McKinsey, más de un 75% de los directivos asegura que su empresa realiza inversiones en Web 2.0 y que planea mantener o incrementar sus inversiones en tendencias tecnológicas que fomenten la colaboración del usuario.

Las principales aportaciones de estas herramientas son la mejora de los procesos y la distribución de información en el ámbito interno, el fomento de la colaboración de los trabajadores o la mejora de la comunicación con clientes y proveedores.

Asimismo, con vistas al futuro, según los expertos del FTF, las principales razones que impulsarán a las empresas a utilizar los servicios de la Web 2.0 son las que aparecen en el cuadro 6.



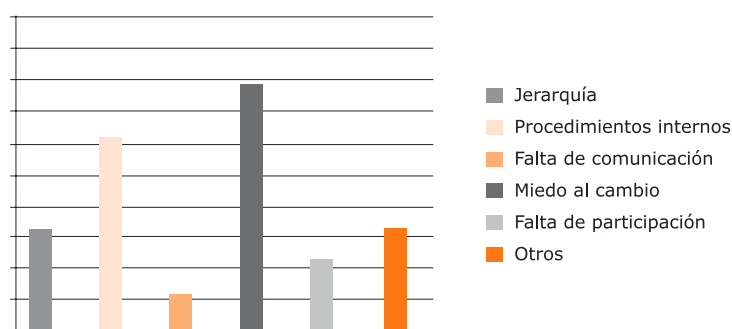
Cuadro 6. Principales necesidades que impulsan a las empresas a usar la Web 2.0. Fuente: elaboración propia.

Así, parece que en la actualidad las empresas utilizan la Web 2.0 para gestionar la colaboración internamente, según el estudio de McKinsey, mientras que, a la larga, el interés de las empresas por incorporar estas tecnologías será mejorar la interacción con el cliente, según los expertos del FTF.

Además de estas utilidades, algunos de los principales beneficios de la Web 2.0 para las empresas son la posibilidad de utilizar comunidades para obtener *feedback* de productos, una mayor satisfacción del cliente (al mejorar la comunicación con éste), la optimización del presupuesto de márketing (al ser más efectivas las campañas publicitarias) y permitir el cambio hacia la empresa extendida, que cada día cuenta con más aceptación como estrategia de negocio y es clave para la formulación de efectivas estrategias competitivas.

Sin embargo, a pesar de que muchas empresas apuestan ya por las tecnologías Web 2.0, existen barreras para su incorporación a la empresa tradicional. Las principales, según los expertos del FTF, son las que aparecen en el cuadro 7.

Cuadro 7. Barreras en las empresas a la Web 2.0.  
Fuente: elaboración propia.



Otras barreras son el desconocimiento de lo que es la Web 2.0, el falso sentimiento de control, un estilo de liderazgo insistente en que la aportación de valor se dirige de arriba abajo y la complejidad de los sistemas.

Asimismo, muchos directivos no dan el paso de invertir en estas nuevas tecnologías por miedo –mal consejero– a repetir viejas experiencias, en las que no sólo no alcanzaban los resultados esperados de su inversión, sino que ni siquiera llegaban a recuperarla.

En definitiva, ésta es una época muy similar a la de los años ochenta, cuando muchas empresas se resistían a comprar ordenadores. Aunque la Web 2.0 aún suena a muchos a ciencia ficción, empieza a crecer el interés por lo que puede suponer. Con el tiempo se generalizará su uso, que, como siempre, ofrecerá ventajas competitivas al que llegue primero.

Como se ha comentado ya, uno de los modelos de negocio Web 2.0 se basa en la publicidad, cuyo concepto actual cambiará con la incorporación de una nueva filosofía.

En este sentido, un medio como la televisión resulta ineficiente desde la perspectiva de la segmentación, por lo que Internet y la Web 2.0 resultan muy

atractivas para los responsables de márketing, al permitir dirigir los mensajes de acuerdo con el público objetivo.

Las agencias de publicidad deben prepararse para hacer publicidad dirigida a grupos objetivo cada vez más reducidos. Las nuevas tecnologías permitirán **dirigir mensajes publicitarios a personas con un interés específico** en el producto publicitado. Además, **los consumidores desearán comunicarse con las empresas**, en lugar de actuar como meros receptores, por lo que las agencias de publicidad deberán aprender a dialogar con los clientes, en lugar de lanzar simplemente mensajes masivos.

Cabe destacar, por último, que la conectividad que posibilitan las tecnologías Web 2.0 ha favorecido la aparición del **márketing viral** o publicidad que se propaga por sí misma.

#### ¿Sabías que...?

- **Larga cola** es el nombre coloquial para una bien conocida característica de las distribuciones estadísticas (Pareto). Internet y el entorno digital han cambiado las leyes de distribución y las reglas del mercado. Ahora existen dos mercados: uno, el tradicional, centrado en el alto rendimiento de unos pocos productos, y otro, nuevo, que todavía no resulta familiar, basado en la acumulación de todas las pequeñas ventas de muchos productos, que puede igualar o superar al primero. Son el antiguo mercado de masas y el nuevo nicho de mercados, representados por la cabeza y la cola de la conocida gráfica de distribución estadística.
- El **márketing viral** es una estrategia que incentiva a los individuos para que transmitan rápidamente un mensaje comercial a otros de manera que se crea un crecimiento exponencial en la exposición de dicho mensaje.

## Legalidad y ética



**E**n este mundo continuamente cambiante, la ley va siempre algunos pasos por detrás. Así, aunque el problema de la identidad ya surgió con la explosión de Internet en los años noventa, la Web 2.0 trae implícitas varias cuestiones legales y éticas, por ahora no resueltas.

En primer lugar, teniendo en cuenta que la Web social fomenta la colaboración de los usuarios, la reutilización de contenidos y el acceso libre a la información para desarrollar la inteligencia colectiva, cabe preguntarse **qué ocurrirá con los derechos de autor y la propiedad intelectual.**

El éxito de la Web participativa reside principalmente en la existencia de **usuarios activos** que aporten contenidos. Si estos usuarios no obtienen nada a cambio de su participación y no tienen los derechos sobre su obra, ¿quién garantiza su continuidad como creadores de contenidos y que no prefieran hacerlo a través de otro canal?

Cabría pensar que, sin propiedad intelectual, la Web 2.0 correría el peligro de que los usuarios dejaran de aportar contenidos. Sin embargo, con ella, se perdería el flujo de conocimiento y la propia filosofía Web 2.0: "Lo que no se comparte se pierde". Por tanto, parece necesario encontrar la fórmula que permita compartir el conocimiento sin desincentivar a las personas dispuestas a hacerlo.

**¿Frenará la propiedad intelectual el avance de Internet?** Las opiniones son muy dispares, tanto en la opinión general como entre los expertos del FTF. De éstos, casi el 55% opina que la propiedad intelectual no será un freno para el avance de Internet. Una de las razones que esgrimen es que la rápida aparición de nuevas ideas gracias a la filosofía Web 2.0 hará que las patentes se vuelvan casi irrelevantes.

Tal vez la solución para fomentar la participación sin frenar la innovación sea adoptar una postura intermedia, por lo que se ha consultado a los expertos del FTF con respecto a sobre quién deberían recaer los derechos de autor. En su opinión, dependiendo del caso, éstos deberían corresponder a una combinación de contribuyentes, de proveedores de servicio o de dominio público.

Sin embargo, no sólo existe la problemática intrínseca a los derechos de autor y a la propiedad intelectual. El derecho a la copia privada existe en España, pero no en el mundo anglosajón, por lo que, dado el **carácter global de Internet**, parece hacerse necesaria la regulación de la Web **a escala internacional.**

Además, teniendo en cuenta, tal como se indicaba anteriormente, que Internet favorece el anonimato de sus usuarios, ahora que la Web está basada en la participación de las personas, surge la cuestión del **control de los contenidos.** ¿Cómo hacer responsable de los contenidos a un usuario anónimo con un *nick*? ¿Debe ser entonces la aplicación la que controle los contenidos? Sin embargo,



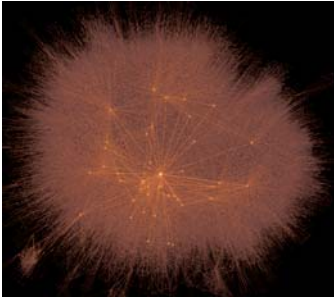
si el dueño de la aplicación no posee los derechos de autor sobre esos contenidos, no debería cambiarlos. Es más, si se adoptara una posición extrema, el control de los contenidos frenaría el flujo de información y la innovación.

¿Quién debería, por tanto, controlar el contenido y los comportamientos en la Web 2.0? Los expertos del FTF opinan, en general, que las tareas básicas de moderación deberían ser incluidas en la aplicación y que lo ideal sería el control por parte de los usuarios. No obstante, se debe tener en cuenta que Internet es global y, por tanto, se requiere que entidades internacionales definan una serie de "buenas prácticas", reglas y regulaciones, que pueden ser reforzadas por las autoridades nacionales y los organismos internacionales.

De todas formas, parece que la siguiente batalla que se va a librar no es la relativa a las licencias –ya superada–, ni la de los derechos de autor –que lleva camino de superarse–, sino la relativa a la regulación de la propiedad de las bases de datos obtenidas de los clientes. De hecho, si algo tienen las redes sociales, es la ingente cantidad de información sociodemográfica que generan, aún sin explotar y que sin duda tiene mucho valor.

## Tendencias

---



**S**i hay que plantearse qué vendrá después de la Web 2.0, dos de las tendencias que se han identificado y que se comentan en numerosas páginas de Internet son los metaversos o **mundos virtuales** y la **inteligencia artificial** gracias al etiquetado o Web semántica.

Aunque todavía no está muy clara su puesta en marcha y existen dudas sobre cuándo llegará, lo cierto es que la propagación del término Web 3.0 se ha disparado y se prevé que, en un futuro no muy lejano, las redes virtuales sean lo suficientemente inteligentes como para hacer una composición semántica de las páginas web.

En el futuro, la Web será un mundo virtual inteligente, en la que los avatares se moverán y actuarán en función de los datos y hábitos de cada persona. El concepto de información estática, como son los libros, los artículos y las imágenes, cambiará y se transformará en flujo de conocimiento.

Los avatares serán los encargados de hacer llegar a cada usuario el tipo de noticias y la publicidad de productos que sean de su interés, de educar en materias que reporten mayor utilidad y de favorecer relaciones entre personas con las mismas afinidades e intereses. Será una **Web participativa, inteligente y eficaz**, que ahorrará tiempo al usuario y le proporcionará un **flujo de conocimiento ilimitado**. ■

# Miembros del FTF

## Ponentes

Alec Oxenford.  
Cofundador y consejero delegado,  
OLX.com.  
País: Argentina.

Alpheus Bingham.  
Presidente, Innocentive.  
País: Estados Unidos.

Ellen Miller.  
Cofundadora y directora general, Sunlight  
Foundation.  
País: Estados Unidos.

Jim Bower.  
Consejero delegado, Numedeon.inc.  
País: Estados Unidos.

Jim Purbrick.  
*Senior Developer*, Linden Lab.  
País: Reino Unido.

Kevin Maney.  
Editor, revista *Condé Nast Portfolio*.  
País: Estados Unidos.

Martin Varsavsky.  
Fundador, FON.  
País: Argentina.

Michael Schrage.  
Profesor y codirector de Media Lab (MIT).  
País: Estados Unidos.

Philip Evans.  
Vicepresidente *senior*, The Boston Consulting  
Group.  
País: Estados Unidos.

Pito Salas.  
Fundador, BlogBridge.  
País: Estados Unidos.

## Moderadores

Ignacio Ríos.  
*Global Leader*, Monitor Group.  
País: España.

Miguel Solchaga.  
*Senior Project Manager*, Monitor Group.  
País: España.

## Asistentes

Adolfo Hernández.  
Vicepresidente *senior*, Servicios Globales,  
GSS Practices, Sun Microsystems, Inc.  
País: España.

Alberto Knapp.  
Consejero delegado, The Cocktail.  
País: España.

Annabel Dodd.  
Directora, Dodd on the Line.  
País: Estados Unidos.

Bernardo Hernández.  
Director nacional de marketing, Google Inc.  
País: España.

Brent Segal.  
Cofundador y consejero delegado,  
Nantero Inc.  
País: Estados Unidos.

Carlos Bhola.  
Socio director, Celsius Capital.  
País: Estados Unidos.

Carlos Mira.  
Ex consejero delegado, Lucent Technologies  
Mobility Europe.  
País: España.

Emilio Méndez.  
Premio Príncipe de Asturias de Investigación  
Científica y Técnica, 1998.  
País: España.

Eric Bonabeau.  
Presidente y CSO, Icosystem.  
País: Francia.

Harry West.  
Consejero delegado, Design Continuum.  
País: Estados Unidos.

Javier García.  
*Information Officer*, Global Demand IT LILLY.  
País: Estados Unidos.

Jens Schulte-Bockum.  
Director de estrategia corporativa, Vodafone  
Group.  
País: Alemania.

Jeong H. Kim.  
Presidente, Alcatel Bell Labs.  
País: Estados Unidos.

John de Zulueta.  
Presidente, Sanitas.  
País: España.

Juan José González.  
Vicepresidente, Boston Consulting Group  
España.  
País: España.

Marko Ahtissari.  
Consejero delegado, Blyk.  
País: Finlandia.

Ren Ee Chee.  
Investigador principal, Singapore Immunology  
Network (SIGN); director, Biopolis Shared  
Facilities.  
País: Singapur.

Tan Chin Nam.  
Secretario permanente del Ministerio  
de Información, Comunicaciones y Artes  
de Singapur.  
País: Singapur.

Thomas Lee.  
Profesor de Ingeniería Eléctrica, Universidad  
de Standford.  
País: Estados Unidos.

## Fundación de la Innovación Bankinter

Carlos López Blanco.  
Vicepresidente ejecutivo.  
País: España.

Mónica Martínez Montes.  
Directora general.  
País: España.

Julie Slama.  
Ejecutivo.  
País: Bélgica.

Jenny Whelan.  
Ejecutivo.  
País: Irlanda.

Andreea Niculcea.  
Ejecutivo.  
País: Rumanía.

## Bankinter

Fernando Alfaró Águila-Real.  
Director general, área de innovación.  
País: España.

Marcelina Cancho Rosado.  
Ejecutivo, área de innovación.  
País: España.



Fundación  
de la Innovación  
Bankinter

[www.fundacionbankinter.org](http://www.fundacionbankinter.org)

Colaborador Principal

---

  
**accenture**  
*High performance. Delivered.*