

TENDENCIAS

Diez tendencias marcarán la próxima década

Modelarán en profundidad el panorama empresarial en los años venideros

Los centros de actividad económica darán un giro violento en los próximos diez años, mientras que las actividades del sector público sufrirán un gran cambio, el panorama del consumidor se expandirá, la conectividad tecnológica transformará la manera en que la gente vive e interactúa y la conducta de las grandes empresas será cada vez más analizada y criticada. Son algunas de las tendencias de la década que el mundo corporativo deberá conocer y comprender. Por Sergio Manaut.

Factores macroeconómicos, temas medioambientales y sociales, así como desarrollos industriales modelarán en profundidad el panorama empresarial en los años venideros. Así lo afirma Ian Davis, Director General de McKinsey, en un artículo publicado en The McKinsey Quarterly.

Ian Davis afirma que los que dicen que el éxito en los negocios depende de la ejecución están equivocados. Que los mercados, la tecnología y la geografía sean los correctos resultan componentes cruciales de un rendimiento económico a largo plazo.

En sectores tales como banca, telecomunicaciones y tecnología, casi dos tercios del crecimiento orgánico de las principales empresas occidentales puede atribuirse a estar en los mercados y geografías correctas. Las empresas que nadan a favor de la corriente son exitosas, las que van en contra generalmente deben luchar por la supervivencia. La identificación de estas corrientes y el desarrollo de estrategias para navegarlas son vitales para el éxito corporativo.

¿Cuáles son las corrientes que harán del mundo del 2015 un lugar muy diferente para hacer negocios que el mundo de hoy? Predecir cambios a corto plazo es a menudo una tarea de tontos, afirma Davis, pero prever el cambio direccional a largo plazo es posible si se identifican tendencias a través de un análisis de historia profunda. Incluso a la Internet le llevó más de 30 años convertirse en un fenómeno.

Tendencias macroeconómicas

Davis resalta diez tendencias que cambiarán el panorama empresarial. Las tres primeras son tendencias macroeconómicas que transformarán en profundidad la economía global.

1. Los centros de actividad económica darán un giro violento, no sólo globalmente sino también regionalmente. En la actualidad Asia (excluyendo Japón) tiene el 13% del producto bruto interno mundial mientras que Europa Occidental tiene más del 30%. Dentro de los próximos veinte años los dos van a converger.

2. Las actividades del sector público sufrirán un gran cambio donde la productividad será esencial. El envejecimiento de la población en el mundo desarrollado reclamará al sector público nuevos niveles de eficiencia y creatividad.

3. El panorama del consumidor se expandirá. Casi mil millones de nuevos consumidores entrarán al mercado global en la próxima década a medida que el crecimiento de los países emergentes los lleve más allá del umbral de los 5.000 dólares de ingreso anual por hogar.

Tendencias sociales y medioambientales

Si bien estas tendencias son menos predecibles y su impacto en el mundo de negocios es menos cierto, cambiarán muchísimo la manera en que vivimos y trabajamos.

4. La conectividad tecnológica transformará la manera en que la gente vive e interactúa.
5. La batalla por el talento dará un fuerte viraje. La orientación hacia industrias de conocimiento intensivo demuestra la importancia y la escasez de talento bien entrenado.
6. El rol y la conducta de las grandes empresas será cada vez más analizada y criticada. Los líderes de negocios deberán esforzarse en argumentar y demostrar que la empresa cumple también un rol social, que contribuye al bienestar de las personas y no es sólo ganancias para unos pocos.
7. Crecerá la demanda de recursos naturales, de la misma manera que crecerá el daño al medioambiente. La escasez de agua será la restricción clave de crecimiento en muchos países. Y uno de nuestros recursos más escasos, la atmósfera, requerirá dramáticos cambios en la conducta humana.

Tendencias sectoriales y de negocios

8. Están surgiendo nuevas estructuras sectoriales globales. En respuesta a cambios de regulación del mercado y al advenimiento de nuevas tecnologías, están floreciendo los modelos de negocios no-tradicionales, a menudo coexistiendo en el mismo mercado y en el mismo nicho.
9. La gestión empresarial pasará de ser un arte a ser una ciencia. Empresas más grandes, más complejas, demandarán nuevas herramientas para gestionarlas.
10. El acceso a la información desde cualquier punto del planeta está cambiando la economía del conocimiento. Están surgiendo nuevos modelos de producción, acceso, distribución y propiedad del conocimiento. Las empresas deberán aprender a utilizar este nuevo universo o se arriesgarán a hundirse bajo un exceso de información.

El mundo corporativo necesita entender las implicaciones de estas tendencias así como la evolución de las necesidades del consumidor y los desarrollos competitivos. Los ejecutivos que pongan en línea la estrategia de su empresa con estos factores estarán mejor posicionados para tener éxito. "Reflexionar sobre estos temas será tiempo bien invertido" comenta Ian Davis.

TENDENCIAS

Las regiones no terminan en los límites de la nación

Las dimensiones ya no son geográficas, sino culturales, administrativas y políticas, y económicas

La economía mundial está compuesta de muchas capas geográficas superpuestas (desde lo local a lo global) y la idea es centrarse no sólo en una capa sino en varias. Hacer esto impulsa la flexibilidad, al ayudar a las empresas a adaptar ideas sobre estrategias regionales a diferentes niveles geográficos de análisis. Es la tesis del Profesor Pankaj Ghemawat . ¿La clave? Reconocer que las regiones no terminan en los límites de la nación. Por Sergio Manaut.

“Un entendimiento de lo regional debería ser parte de la estrategia global de toda empresa”, argumenta el Profesor Pankaj Ghemawat en un artículo publicado en Harvard Business Review. ¿La clave? Reconocer que las regiones no terminan en los límites de la nación.

A medida que las empresas analizan los riesgos y oportunidades de estrategias regionales variadas, también necesitan clarificar lo que entienden por “región”. Ghemawat, en Harvard Business Review evita una definición, si bien la mayoría de los ejemplos que presenta implican una perspectiva continental.

Su objetivo, declara, no es ser elusivo sino evitar restringir las estrategias a una escala geográfica particular. En especial en el caso de países grandes, la lógica de las estrategias puede aplicarse a regiones intranacionales tanto como a internacionales.

Las empresas petroleras, por ejemplo, consideran que el mercado de gasolina en los Estados Unidos consta de cinco regiones. Otros mercados grandes donde los costes de transporte son relativamente altos en relación con el valor del producto, tales como el cemento en Brasil o la cerveza en China, se pueden dividir de manera similar.

Capas geográficas superpuestas conforman la economía mundial

El punto es que las estrategias regionales pueden interpretarse a diferentes niveles geográficos. Evaluar el nivel (global, continental, subcontinental, nacional, intranacional o local) al que la escala está más unida a la rentabilidad es a menudo una guía eficaz para determinar lo que constituye una región.

En otras palabras: la economía mundial está compuesta de muchas capas geográficas superpuestas (desde lo local a lo global) y la idea es centrarse no sólo en una capa sino en varias. Hacer esto impulsa la flexibilidad, al ayudar a las empresas a adaptar ideas sobre estrategias regionales a diferentes niveles geográficos de análisis.

Además de reconsiderar lo que podría constituir una región geográfica, uno puede imaginarse ser un poquito más creativo y redefinir la distancia (y las regiones) de acuerdo con dimensiones no-geográficas: culturales, administrativas y políticas, y económicas. Toyota, por ejemplo, agrupa los países por áreas de comercio libre, existentes y probables. En algunos casos, las partes de una región ni siquiera son contiguas.

España, por ejemplo, puede considerarse más cerca de América Latina que de Europa debido a sus lazos colonizadores de larga data. Entre 1997 y 2001, el 44% de la inversión directa de España fue dirigida a América Latina. La economía europea más grande fue empujada a un segundo lugar como destino de los capitales españoles.

Finalmente, es importante recordar que la definición de región a menudo cambia en función de las condiciones del mercado y de las decisiones estratégicas de la propia compañía. Al satisfacer al mercado norteamericano desde Japón, Toyota en sus comienzos consideró implícitamente que ese era un mercado en la periferia de su propia región. La costa oeste norteamericana era de fácil acceso desde el mar y los Estados Unidos estaban abiertos a ayudar a la economía japonesa a despegar.

De cara al reto organizacional

Pero a medida que Toyota crecía en el país, las presiones políticas incrementaron la distancia política y administrativa entre ambos países y se hizo evidente que Toyota necesitaba considerar a los Estados Unidos como una parte de su propia región auto-contenida.

Las empresas de primera línea están comenzando a jugar con estos temas de definiciones. Por ejemplo, firmas en sectores tan diversos como materiales para la construcción, equipos de telecomunicaciones y productos farmacéuticos han invertido significativamente en tecnología moderna de mapeo, usando innovaciones tales como técnicas de clustering, mejores medidas para analizar redes y datos expandidos en atributos bilaterales, multilaterales y unilaterales de país para visualizar nuevas definiciones de las regiones.

Implementar estrategias regionales suele llevar su tiempo. Una razón para ello es que las estructuras existentes de una organización pueden no estar en línea con una estrategia regional sobreimpuesta. La cuestión, entonces, se convierte en cómo combinar estas estrategias de la mejor manera posible, especialmente cuando los jugadores organizacionales establecidos detentan la mayor cantidad de poder.

miércoles 29 Marzo 2006
Sergio Manaut

TENDENCIAS

La diversidad generacional demanda a las empresas una respuesta variada

Gestionar un conjunto multigeneracional de trabajadores es un arte en sí mismo

Los jóvenes quieren lograr un rápido impacto, la generación intermedia necesita creer en la misión y los mayores no se sienten cómodos ni en un extremo ni en el otro. Las empresas descubrirán que sus empleados más viejos son un baluarte para hacer que la flexibilidad funcione. Por Sergio Manaut.

A medida que los "baby boomers" más viejos se acercan a la tradicional edad de retiro, las firmas con visión progresista invierten fuertemente en desarrollo de liderazgo y programas de sucesión, asegura Eric McNulty, Director de la División Conferencias de Harvard Business Review, en un reciente artículo.

En efecto, se están concentrando en traspasar a los talentos jóvenes todas las destrezas y conocimientos necesarios para asumir posiciones de liderazgo cuando llegue su momento. Aparentemente es un enfoque muy sensato. ¿Pero qué ocurre si las personas con las que se cuenta para liderar la empresa en el futuro no están allí cuando se las necesita? ¿O qué ocurre si simplemente ellos no desean asumir los roles para los que están siendo preparados?

De acuerdo con estudios recientes, ambas opciones son muy probables, especialmente en el caso de empresas que no están en línea con los cambios y las divergentes prioridades de los trabajadores.

Las empresas que esperan competir en el futuro próximo deben reconocer nuevas actitudes entre sus empleados. Deben ser conscientes de que existirán nuevas relaciones entre empleados y organizaciones. Y deben abrirse a reconsiderar supuestos sobre qué personas son adecuadas para qué posiciones y repensar las maneras de contratar, motivar y retener empleados.

Tamara Erickson y Bob Morison, consultores de The Concours Group, han realizado una exhaustiva investigación sobre los cambios en la fuerza de trabajo y los conjuntos etarios que la componen, cuyos resultados se sintetizan a continuación.

Empleados por debajo de los 35

Los empleados más jóvenes sienten mucha menos lealtad a las instituciones que los viejos. También quieren responsabilidad y esperan satisfacción inmediata, mientras que los mayores esperan que la gente se gane su ascenso. Los jóvenes no tienen miedo de tomar decisiones y si se pudiera crear un sólido tejido social en el trabajo, sus actitudes endogámicas podrían potenciarse.

La fórmula sería ubicar a los trabajadores jóvenes en roles de responsabilidad para extraer lo mejor de ellos. Y debido a que la relación entre estos empleados y sus gerentes inmediatos es más significativa que su relación con la organización, las empresas necesitan lograr que los gerentes entiendan la retención de sus empleados como una responsabilidad esencial de su función.

Empleados entre 35 y 54

Esta franja intermedia tiende a ser autoritaria e idealista. Son ambiciosos, flexibles, productivos, autosuficientes y orientados a la gente. Por otra parte, desconfían del liderazgo, llevan vidas complicadas y demandan sistemas basados en el mérito y gestión participativa. Si el trabajo les resulta satisfactorio, moverán montañas; si no creen en la misión, se desvincularán o se volverán improductivos.

Estos gestores intermedios tal vez deban permanecer en sus roles más tiempo debido a que el grupo más antiguo se está retirando más tarde. Pero serán negativos para la organización si se estancan. Se los puede comprometer a través de proyectos nuevos o de procesos de mentoring, o incluso a través de cambios de carrera dentro de la compañía.

Asimismo, se deberán revisar las políticas de compensaciones y beneficios para que no se sientan castigados financieramente y se pueden propiciar movimientos laterales como manera de motivación

Empleados de más de 55

Los empleados de más de 55 aportan una perspectiva completamente diferente. Confían en la autoridad, respetan las reglas y son leales a las instituciones. Esperan que la gente demuestre lo que vale antes de que se les conceda autoridad. Dan un gran valor a la seguridad financiera y pueden sentirse incómodos con la ambigüedad que es muy común en las empresas contemporáneas. También tienden a socializar más que los jóvenes. Esto hace que los viejos empleados sean ideales para call centers y otras posiciones de significativo contacto con el cliente.

La inflexible demanda de flexibilidad

La flexibilidad laboral es claramente un factor de retención con excelentes resultados. Ernst&Young, por ejemplo, ha implementado agresivamente programas de flexibilidad. Tiene un sitio web interno donde los participantes pueden compartir sus experiencias, y los esfuerzos de la empresa se publican en newsletters internas o medios externos.

Ernst&Young declara un ahorro de 10 millones de dólares anuales a través de la retención de empleados provocada por sus programas de flexibilidad.

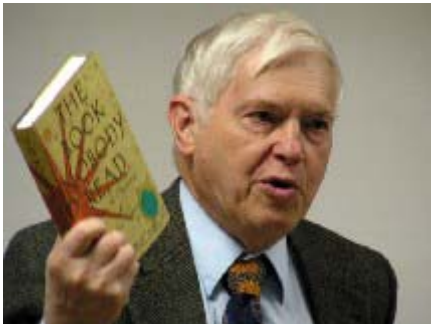
Las empresas descubrirán que sus empleados más viejos son un baluarte para hacer que la flexibilidad funcione. En principio, los empleados en este grupo desearán flexibilidad para sus propias vidas ya que apuntan a disfrutar de los tradicionales beneficios de la jubilación mientras mantienen un pie en el trabajo. Por otra parte, su presencia continua en la organización puede ayudar a asegurar que las tareas esenciales estén gestionadas por gente competente durante esos períodos en que los gerentes más jóvenes disfruten de su propia flexibilidad laboral.

TENDENCIAS

El debate sobre Intelligent Design involucra a importantes intelectuales

Para Peter Atkins, el ID es fruto de la angustia, el sentimiento y la ofuscación

La referencia en el Intelligent Design (ID) a un diseñador conduce a reconocerlo como el Dios creador de la filosofía teísta y de la teología. ¿Qué propiedades y características dan pie a esta manera de pensar? ¿Son constatables con el método de la ciencia? Reconocer un diseño racional, y en su caso un diseñador, ¿es ciencia o filosofía? ¿Hay explicaciones de los mismos hechos que puedan presentarse como alternativa, por ejemplo, una explicación naturalista no-teísta o atea? ¿Qué papel juega en todo esto el agnosticismo? Estos son algunos términos del debate sobre ID en la sociedad americana (y en otros países, principalmente en Inglaterra ...). Por Juan Antonio Roldán.



El debate no es nuevo, ya que responde a las ideas filosófico-teístas de la llamada teleología. La ciencia del siglo XVIII y del XIX, así como en gran parte del XX, parecía favorecer una explicación naturalista del universo. La teleología se batió en retirada, pasando discretamente a un segundo plano. Pero los resultados más modernos de la ciencia han replanteado hoy las evidencias objetivas y ello ha dado lugar a una reformulación de los argumentos antiguos a favor de la teleología. Este renacer de la teleología no se explicaría si no fuera por el hecho de que la ciencia efectivamente parece haber introducido nuevos resultados a considerar.

En este debate juegan tres conceptos que se deben distinguir: creacionismo (fundamentalismo protestante que niega el hecho mismo de la evolución y trata de rebatir a Darwin); ID en sentido fuerte (un nuevo concepto que esconde las mismas posiciones del creacionismo, aunque camufladas en moderna pseudociencia) e ID en sentido débil (se admite la evolución pero en ella se argumenta la existencia de un diseño racional que conduce a un teísmo evolutivo en que Dios crea y diseña por medio de la evolución).

A su vez el ID débil puede tener dos posiciones: la de quienes pretenden que sus argumentos forman parte de la ciencia y la de quienes consideran que su interpretación sólo es filosófica (aunque fundada en los datos de la ciencia).

Larga historia

La teleología tiene una larga historia. Aristóteles introdujo la teleología y la intencionalidad en sus consideraciones filosóficas. Santo Tomás en la Summa Theologica consideró que la teleología es una parte esencial de la explicación natural de los fenómenos. Años después, en la ilustración, Voltaire ridiculizó en su obra Cándido la idea de teleología en un universo tan mal hecho que conducía al sufrimiento del terremoto de Lisboa.

Es clásica la Natural Theology de William Paley en 1800 que reunió todos los argumentos posibles en su tiempo para demostrar la existencia oculta de un relojero universal (la ciencia inglesa siempre fue mucho más teísta que la continental, comenzando por el sobresaliente caso de Newton).

Darwin eliminó, sin embargo, el diseño para explicar las formas naturales por un proceso natural evolutivo. La teleología comenzó entonces a batirse en retirada, aunque tanto el creacionismo radical fundamentalista como el ID moderado siguieron presentes discretamente en los grupos religiosos.

En 1961 la obra The Genesis Flood de John C. Whitcomb, Jr., y Henry M. Morris (un ingeniero civil) replanteó con fuerza el llamado "creacionismo científico". El naturalismo en la teoría atea de la evolución reafirmó sus posiciones con el libro de Richard Dawkins The Blind Watchmaker que, en la misma línea de la sociobiología de Wilson, hacía una clara alusión al "relojero universal" de Paley. En 1989 Percival Davis y Dean Kenyon publican Of Pandas and People: The Central Question of Biological Origins, que pasó a usarse como libro de texto en biología, compuesto desde la idea del ID.

En 1996 se funda el Center for Science and Culture del Discovery Institute, en torno al cual aparecerán diversos nombres de científicos, filósofos y teólogos fuertemente comprometidos en la defensa del ID. En 1999 el matemático, y defensor del ID, William Dembski es nombrado director del Center for the Study of Intelligent Design en la Baylor University; en 2004 pasa al Center for Science and Theology del Southern Baptist Theological Seminary. En 2004 la prestigiosa revista científica Proceedings of the Biological Society of Washington publica por primera vez un artículo sobre ID escrito por Stephen Meyer, director del Center for Science and Culture del Discovery Institute.

En la actualización de los argumentos a favor del ID se han apoyado, sin duda, quienes, por lo común desde dentro del fundamentalismo protestante, han pretendido introducir, cuando no imponer, la doctrina del ID en el curriculum escolar americano, reavivando la antigua controversia jurídica en torno al creacionismo.

Autores y argumentos a favor del Intelligent Design

Nos referimos obviamente a quienes han intervenido más recientemente en el debate abierto en la sociedad americana, ya que, ampliamente estudiada, la problemática del ID supone una larga historia, como observábamos antes. Comencemos por Michel Behe, quizá uno de los autores serios cuyas aportaciones científicas han servido de apoyo a otros muchos.

Behe es profesor de bioquímica en Lehigh University en Pennsylvania. Es autor del libro Darwin's Black Box: The Biochemical Challenge to Evolution (New York, Simon and Schuster, 1998). Estudiando entre otras cosas las funciones del sistema visual, la coagulación de la sangre y el sistema inmunológico. Arguye en contra de que la evolución sea la sólo explicación de estos procesos biológicos. Después de explorar todas las alternativas explicativas existentes, dentro y fuera de la teoría evolutiva, expone al final del libro su propia argumentación a favor del ID.

Behe no trata de imponer su punto de vista, pero cree necesario que éste sea escuchado porque representa hoy una alternativa explicativa viable y respetable. Cuanto más conocemos en la ciencia sobre la naturaleza, nos dice, tanto más nos vemos obligados a dirigirnos a una explicación fuera de la misma naturaleza. Introduce el concepto de "sistemas irreductiblemente complejos" (que funcionan como un todo compacto) que difícilmente pueden tener un origen evolutivo al azar, sin diseño previo.

Owen Gingerich es profesor emérito de astronomía e historia de la ciencia en Harvard University y astrónomo emérito del Smithsonian Astrophysical Observatory, en Cambridge, Massachusetts. Cree en un Creador inteligente del universo y, por tanto, en su ID, pero critica la confusión del ID con un creacionismo antievolucionista. Con Behe, o con Theodosius Dobzhansky y Francis Collins, director del Human Genome Project, considera que ID no es otra cosa que "teísmo evolutivo".



El punto crucial

El punto crucial es para Gingerich si cabe admitir que ciertas mutaciones están guiadas por diseño o no. Pero la ciencia no permite decidir una cosa u otra. ID es sólo para él una idea filosófica, que no se construye dentro de la ciencia. Pero la evolución presentada como filosofía naturalista tampoco es ciencia, es pura ideología, y es legítimo resistir entonces a quienes tratan de imponer esa ideología como pseudociencia.

De entre los autores relacionados con el Center for Science and Culture del Discovery Institute destaca William Dembski, autor de *Intelligent Design: The Bridge Between Science & Theology* (Downers Grove, Intervarsity Press, 2002). Considera que ID es una teoría científica que no alcanza la evidencia por la presión social ejercida injustamente por el naturalismo.

En la misma línea de reclamar la introducción del ID como parte de la ciencia (al menos como teoría alternativa) se posicionan Stephen Meyer, Jay W. Richards y Jonathan Wells. Richards es autor, junto al astrónomo de Iowa State University Guillermo González, de *The Privileged Planet*, también en la línea del ID; obra que suscitó, por cierto, apasionadas reacciones entre parte del profesorado de Iowa University contrario al ID.

Los grandes autores, digamos "clásicos" o "maestros", en el estudio de las relaciones ciencia-religión, provenientes del ámbito cultural anglosajón, como son Ian Barbour, Arthur Peacocke, John Polkinghorne y John D. Barrow (Premio Templeton 2006) tienen todos una matizada posición a favor del ID: la naturaleza, ya desde el principio antrópico en la ciencia física, muestra una racionalidad y diseño que permite argumentar a favor de un "teísmo evolutivo".

Pero es una argumentación primero filosófica; segundo que no se impone, aunque es posible y racionalmente construible; tercero que no niega la posibilidad de explicaciones racionales alternativas, por ejemplo el naturalismo sin Dios.

Autores y argumentos en contra del Intelligent Design

La posición en contra del ID puede tener diversos fundamentos. La más básica considera que el ID no es defendible (no se apoya en argumentos objetivos) ni en la ciencia, ni en la filosofía. Puede haber quien considera que es defendible en filosofía, pero no en ciencia. La mayoría de los opositores consideran que no debe mencionarse en la docencia de la biología científica en las escuelas (aunque pudiera ser filosóficamente argumentado).

Han destacado en la crítica al ID Kenneth Miller, Brown University, Ronald Numbers, University of Wisconsin en Madison y Eugenie Scott, directora del National Center for Science Education, en Oakland, Ca. Francisco J. Ayala y el jesuita de Georgetown University John Haught consideran que defender el ID es irrelevante para el diálogo ciencia-religión, ya que una biología naturalista no estaría en contradicción con la religión.

Haught piensa que tratar de eliminar el misterio por argumentos del estilo del ID, buscando evidencias, es un flaco favor a la teología y a la religión que se fundan en una experiencia misteriosa del universo.

Barbara Forrest y Paul R. Gross son autores del libro: *Creationism's Trojan Horse: The Wedge of Intelligent Design* (Oxford University Press, England, 2004). Representa la crítica y denuncia más organizada del movimiento a favor del ID desde todos los puntos de vista: religiosos, científicos, sociales, políticos, etc.

Para Daniel C Dennett (Tufts University), conocido defensor de una idea computacional (es decir, robótica del hombre) y crítico de la religión en general, los esfuerzos a favor del ID son una manifestación patológica más de cerebros infectados por los "memes" religiosos (ideas transmitidas por la cultura) que nos determinan irracionalmente. Para Richard Dawkins (Oxford University) el ID no explica nada porque retrasa la explicación: ¿Quién diseñó al diseñador?

Sólo la explicación naturalista de la evolución explica las cosas porque concibe un comienzo de la vida y argumenta su forma de evolución en el tiempo (sigue los argumentos de Dennett). Para Peter Atkins (Oxford University) insiste en la misma línea en que el ID no es fruto de la racionalidad objetiva de la ciencia sino de la angustia, el sentimiento y la ofuscación.

Juan Antonio Roldán es miembro de la Cátedra Ciencia, Tecnología y Religión. Artículo elaborado a partir de los materiales ofrecidos por Science & Theology News, números Noviembre 2005, Diciembre 2005 y Enero 2006, y las páginas web: American Scientific Affiliation, The American Society of Naturalists, BBC News Evolution Website, The Discovery Institute, The ID Update, Intelligent Design the Future, Intelligent Design Network.

miércoles 19 Abril 2006
Juan Antonio Roldán