

La cita:

"Crecer hacia algo más grande es más fácil que crecer hacia algo mejor o más profundo"

C. Handy

## SUMARIO



De la "new economy" a la "now economy": la empresa en tiempo real  
Por primera vez en la historia disponemos de tecnologías capaces de permitirnos dirigir una empresa en tiempo real

p. 2, 3 y 4

### Mejores PRACTICAS

Xavier Gabriel, ilusión.biz  
El lotero de Sort ha posicionado su negocio gestionando la economía de la atención con gasto cero en publicidad

p. 4 y 5

### Infonomía APLICADA

Mercados de ideas  
Una de las metodologías más innovadoras para conocer las preferencias de los consumidores a través de valores que representan ideas, productos o atributos de productos

p. 6

### CRUCE de ideas

Un tejido de relaciones  
Ya no compramos productos, sino símbolos, experiencias, atención...

p. 7 y 8

### NET TOOLS That Matter

Selección de productos y servicios innovadores

p. 9

### Food for THOUGHT

Los mejores artículos para entender la red

p. 11

### DESCONECTA

Sitios para aprender, sitios para vivir

p. 12

### EL Infonomista

Juan Carlos Dürsteler

p. 12

## De la "new economy" a la "now economy":

Lo que cuenta es responder al mercado al instante

Después de inversiones billonarias en tecnologías de la información, las empresas descubren que lo que realmente necesitan en un entorno paranoicamente dinámico es poder responder al mercado en tiempo real. Precisan poder conocer cual es la marca de su negocio al instante, saber hasta qué punto se están cumpliendo las suposiciones de negocio, qué sintonía hay con el mercado, qué innovaciones hay que lanzar en las próximas semanas, qué piden los clientes, qué están comprando y qué no. De repente, parece que lo más caliente no es la "new economy", sino la "now economy".

Tras la "muerte de la distancia" que nos trajo la Red, la nueva generación de tecnologías de la información promete la "muerte del tiempo". No hay planes más allá de una semana, ha dicho recientemente el nuevo presidente de IBM, Sam Palmisano. La empresa se convierte, pues, en una "empresa en tiempo real".

CONTINUA EN PÁG. 2a



# La empresa en tiempo real. Las nuevas TI prometen la muerte del tiempo

## PARA PENSAR

Uno de los objetivos de Infonomia!com es descubrir "lo que viene", hacia dónde va la empresa. En especial, lo que los anglosajones denominan "The next Big Thing". Pues bien, en un tremendamente estimulante informe publicado en *The Economist* el pasado 02/02/02 (un número ya de por sí especial)<sup>1</sup>, se presenta, de forma muy bien argumentada, lo que puede ser una de las próximas "next big things": la economía en tiempo real.

La idea es muy simple: por primera vez en la historia reciente disponemos de tecnologías capaces de permitirnos dirigir una empresa "en tiempo real". O sea, podemos tener cuadros de mando que nos indiquen cómo está yendo la empresa en este mismo instante.

El cambio que esto implica no es fútil: saber que está pasando "justo ahora" transforma la dinámica decisional. El riesgo puede reducirse. Podemos reaccionar en menor tiempo (en teoría, instantáneamente).

Aunque, como siempre en esto de la tecnología aplicada a la realidad, la "ley de Demi Moore"<sup>2</sup> nos indique que una cosa es lo que permite la tecnología y otra que nosotros aprendamos a cambiar la manera como hemos hecho siempre las cosas. Que haya tecnologías de la información que permitan una "gestión en tiempo real" es una cosa, y otra muy distinta es que sepamos "gestionar en tiempo real".

Pero dejando aparte a Demi (1/2) Moore, la gestión en tiempo real presenta tres facetas muy concretas. Disponemos, o dispondremos en el corto/medio plazo, de tecnologías que nos aportarán información útil, en tiempo real, para aumentar nuestra eficacia, en tres áreas concretas:

**1) PRM: Partner Relationship Management.** No sólo nuestros sistemas estarán conectados a los suyos, de manera que ellos sepan cuándo nos falta algo (cuándo nuestros inventarios no son capaces de responder a la demanda) y puedan proveernos automáticamente, función ésta típica de los SCM (Supply Chain Management), sino

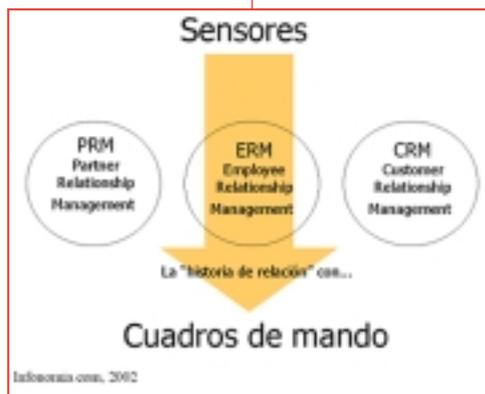
que, además, podremos hacer un seguimiento de la "historia de la relación" con ellos (cuándo empezaron a serlo, cómo de fructífera ha sido, cuánto hemos ganado gracias al negocio con ellos, etc).

**Economist.com**  
How about now?  
Jan 31st 2002

**2) ERM: Employee Relationship Management.** Podremos seguir toda la "historia de la relación" con cada empleado (cuándo entró, cómo se ha formado, qué conocimientos le hemos dado, qué conocimientos ha aportado a la empresa, etc). Un sistema de seguimiento del "activo" persona, que reconozca, también en tiempo real, qué precisa ahora para poder aportar más al conjunto de la organización (deberíamos saber cuándo un empleado se merece un premio antes de que empiece a pensar que a nadie le importa lo que hace).

**3) CRM: Customer Relationship Management.** Podemos ya relacionar toda la información que se genera en el "roce" entre la empresa y sus clientes. Desde que se informa sobre el producto, hasta que lo compra, pide ayuda a la atención al cliente o se queja porque no le funciona. Con todas las

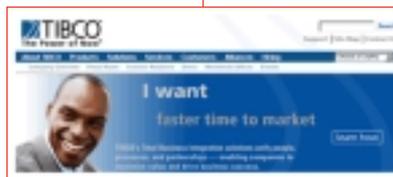
reservas  
**Por primera vez en la historia reciente disponemos de tecnologías capaces de permitirnos dirigir una empresa "en tiempo real". O sea, podemos tener cuadros de mando que nos indiquen cómo está yendo la empresa en este mismo instante**



sobre el seguimiento excesivo de nuestra intimidad que todo ello puede representar.

De hecho, uno puede hacer una lectura de muchas de las noticias que aparecen en los medios de comunicación o de reflexión sobre la transformación de la empresa hacia la "empresa en red", en clave de estas tres herramientas de dirección en tiempo real.

Así, por ejemplo, recuerdo haber leído hace unos meses cómo algunos pesqueros japoneses se ponen en contacto vía web, estando aún en alta mar, con los com-



CONTINUA EN PÁG. 3 a

A VIENE DE PÁG. 2

**Desde el punto de vista de la Infonomía, toda esta "revolución" de la empresa en tiempo real implica, una vez más, que el énfasis se pone en la "información" que nutre los sistemas, más que en el "sistema" en sí**

septiembre de 2001, cómo la LavinAgency<sup>4</sup>, una agencia de ponentes y conferenciantes, cambió la propuesta de temas de su portada por una en la que se destacaban las capacidades de su elenco de ponentes para tratar temas de seguridad, choque de culturas, bioterrorismo, etc. Unas temáticas más apropiadas del pulso de ese momento concreto de la historia reciente.

Algo parecido hizo Gary Hamel cuando, después del 11/09/01, pasó de proponer su curso sobre "cambio radical" (*what's not radical is not strategic*) por uno nuevo sobre "liderazgo en tiempos de crisis" (*leadership in turbulent times*). En este caso, cambiar la propuesta es, simplemente, cambiar la correspondiente página web.

O, otro ejemplo, cómo algunas empresas empujan a utilizar la Red para hacer tests de mercado de productos innovadores, superando mecanismos tradicionales como el de los *focus groups*. Una experiencia de la que se ha hablado mucho, por ejemplo, ha sido la del "blanqueador de dientes" de Procter&Gamble. Un ejemplo de cómo las tecnologías permiten hoy saltar del diseño del producto al mercado en cuestión de semanas, gracias a un hábil muestreo y recogida de la consiguiente opinión de miles de internautas "probadores"<sup>5</sup>.

Por no hablar de la capacidad, imaginable a corto plazo, de "construir a medida" del cliente (el paradigma *built to order* que cautiva a muchos ingenieros).

En este sentido, recordemos que Dell permite a sus clientes hacer un *tracking* minucioso sobre el estado de fabricación de su máquina: ha salido ya de fábrica, está en UPS, etc. Y que la propia UPS te permite saber en qué lugar del mundo está exactamente tu paquete en un determinado momento.

O del *Rapid Product Prototyping*: desarrollar rápidamente modelos de productos que respondan a una demanda exacta. De una economía dirigida desde la oferta (*produc-*

*tion-push*) a una controlada por la demanda (*demand-pull*).

pradores en tierra, para negociar directamente, sin intermediarios, el precio de sus capturas. En este caso, los compradores disponen de información "en tiempo real" sobre el pescado que estará disponible cuando lleguen los barcos a puerto. Y pueden empezar a vender a las tiendas y restaurantes a partir de una oferta de cuya dimensión tienen una idea cierta, no solo estimada (debo esta noticia a la permanente inquietud informacional de Albert Oriol, autor de la revista *iWonder*<sup>3</sup> de Infonomia!com).

Muchos ejemplos los encontramos en la posibilidad actual de cambiar la oferta en tiempo real. Recuerdo por ejemplo, durante el mes de



*tion-push*) a una controlada por la demanda (*demand-pull*).

Aunque la verdad es que, posiblemente, la forma en la que veremos pronto este tipo de "dirección en tiempo real" no será, curiosamente, en la oferta de productos de las empresas, sino en la gestión de conjuntos complejos de personas, como, por ejemplo, en el tráfico de las ciudades. En algunos lugares ya se está en situación de "gestionar el tráfico" de los vehículos de una ruta en tiempo real, de acuerdo con la densidad de los mismos.

Desde el punto de vista de la Infonomía, toda esta "revolución" de la empresa en tiempo real implica, una vez más, que el énfasis se pone en la "información" que nutre los sistemas, más que en el "sistema" en sí. Es la calidad de la información que recoges lo que da sentido a este cuadro de mando de la empresa. Sin una gestión inteligente de la información no hay dirección en tiempo real posible.

Porque entre los sensores de negocio necesarios para captar los datos sobre cómo va nuestro negocio, y las interfaces de dirección (en el ámbito de la visualización de información, de la que trata la revista de J.C. Dürsteler, *InfoVis*)<sup>6</sup> en las que aparecen esos datos en un contexto que les da sentido (y permiten su interpretación), es imprescindible que alguien dé forma (in-forme) a los inputs para convertirlos en outputs utilizables.

Y se precisa, también, que alguien pueda integrar la información procedente de sistemas diferentes. Por ello, se habla en este campo de EAI, *Enterprise Application Integration*<sup>7</sup>.

La empresa en tiempo real es una empresa intensiva en información de calidad. Es, pues, una "empresa infonómica".

Si todo esto es cierto, tenemos un campo potencialmente importante para los próximos años. No es extraño, pues, que empiecen a aparecer empresas alrededor de esta idea de la empresa en tiempo real (Tibco, juiceSoftware, OurProject, Zaplet, QuickBase, KnowNow, etc).

La duda es: ¿no será todo esto del "CRM" sólo una nueva moda, un nuevo globo lanzado por quienes necesitan atraer la atención de las empresas con necesidad paranoica de "estar a la última"? ¿Aportará esta tecnología, sin duda cara, mejoras "medibles" en las cuentas de resultados?

(véase, al respecto, por ejemplo, un interesante y crítico artículo sobre el impacto real de los CRM publicado en *Business 2.0* en septiembre de 2001)<sup>8</sup>.

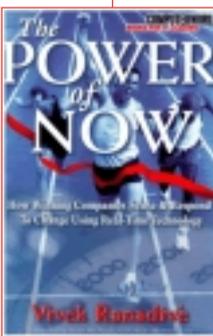
**Tendremos que esperar y ver...**

¿El libro sobre este tema? Parece que no hay duda al respecto. Se trata de *The power of now*, de Vivek Ranadivé, fundador de Tibco<sup>9</sup>.

No lo he leído aún, pero pronto lo podremos resumir<sup>10</sup>...

Si en este mensaje hemos hablado de la "now economy", de la empresa en tiempo real, en el próximo veremos cómo en lugar de hablar de la "new economy", en realidad deberíamos haber hablado de la "new economics", que no es lo mismo...

CONTINUA EN PÁG. 4 a



## Xavier Gabriel, **ilusión.biz**

**X**avier Gabriel, lotero de la administración *La Bruixa d'Or*, calcula que en esta pasada lotería de Navidad ha repartido entre premios, reintegros y pedreas otros 30 M euros. "Esto es ya como una obligación. No puedo defraudar a las miles de personas que han depositado su confianza en esta administración. Tengo que dar premios", afirma con la tranquilidad del campeón que nunca duda de que la suerte va a estar de su parte.

A primera vista, diríase que este rincón de los Pirineos está tocado por la escoba de la bruja, o por el anillo de Frodo, porque los hechos se nos aparentan de *mysterynet.com*:

**Xavier aprovecha los pocos segundos de los telenoticias para recordar que en catalán el topónimo Sort significa suerte**

- Líder permanente de ventas en España (2001, 30 M euros). Hace ya algunos años que desbancó a las administraciones históricas de Madrid y Barcelona.

- El comercio-e representa un 15% de la anterior recaudación<sup>2</sup>.

- Desde 1994 ha repartido alrededor de 1.830 M euros en premios.

- Premio Ernst & Young al Emprendedor de 1999.

Pero el secreto se desvela a lo largo de la conversación, "mi reto personal es repartir cada año más ilusión que el anterior, aunque no me marco un objetivo de un 10-15% más de ventas porque esto supondría una autorrestricción de nuestras capacidades. Nuestro horizonte es ilimitado..."

La pendiente de la curva de ventas corrobora esta pasión, y la lógica del mercado de las apuestas impone su círculo virtuoso. A mayores ventas, ...

Su millonaria historia arranca a mediados de los ochenta cuando Xavier y su esposa Rosa –la administradora titular– abrieron puertas. Aunque Sort es relativamente conocida por la práctica de los deportes de aventura en verano y en sus cercanías es común la práctica del esquí en la estación invernal, su modesta ubicación en una periférica población de sólo 900 habitantes es lo que, a priori, más de uno calificaría como punto débil para este tipo de negocio.

En 1994, reparten 589 M euros del primer premio de El Niño y Xavier aprovecha los pocos segundos de franja de máxima audiencia de los telenoticias para recordar que en catalán

**CONTINUA EN PÁG. 5a**



A VIENE DE PÁG. 3

### PARA TRABAJAR

- 1) ¿Tiene alguien en vuestra empresa algún tipo de "cuadro de mando" que le permita dirigirla en tiempo real?
- 2) ¿Qué información sería "crítica" para que quien tenga que dirigir la relación con proveedores, empleados y clien-

tes, pueda hacerlo generando más valor para la empresa?

- 3) ¿Cuán lejos estáis de disponer de "sensores" eficaces en tiempo real sobre la marcha del negocio?

- 4) ¿Cómo os imagináis que debería ser una empresa "en tiempo real"? ¿Qué problemas ligados a la tradición de lo que hoy conocemos sobre lo que es una empresa pueden dificultar la implantación de este nuevo paradigma?

- 5) Entra en la página de Tibco<sup>11</sup> (y resume su propuesta de valor a las empresas. ¿Qué tienen los EAI que no tienen los ERP?

### Relación de links de las páginas web comentadas:

1. [http://www.economist.com/surveys/displaystory.cfm?story\\_id=949071](http://www.economist.com/surveys/displaystory.cfm?story_id=949071)
2. <http://www.infonomia.com/extranet/index.asp?idm=1&idrev=1&num=342>
3. Albert Oriol, iWonder, <http://www.infonomia.com/tematiques/archivo.asp?idm=1&idrev=3&numMax=0>. La noticia comentada está disponible en <http://www.informationweek.com/839/bizmodel.htm>
4. <http://www.thelavinagency.com/>
5. <http://www.business2.com/articles/mag/0,1640,16977,FF.html>
6. J.C.Dursteler, InfoVis, <http://www.infonomia.com/tematiques/archivo.asp?idm=1&idrev=6&num=0>
7. <http://www.eajournal.com/>
8. <http://www.business2.com/articles/mag/0,1640,16663,FF.html>
9. <http://www.tibco.com/>
10. <http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0071356843/infonomia>
11. <http://www.tibco.com/>

A VIENE DE PÁG. 4

el topónimo Sort significa suerte. El mensaje, obvio para los lugareños, creó tal automatismo mental en los aficionados de otras comunidades que repercutió de forma inmediata en el incremento de ventas. Dos años más después, las creencias se confirmaron cuando volvió a repetir primer premio en el mismo sorteo y distribuyó otros 427 M euros.

La oportunidad aguardada durante más de una década, por fin había llamado a la puerta - y lo hacía como pocas veces, ¡por partida doble! Xavier Gabriel, emprendedor nato, sabía que el momento era irreplicable para su meditado propósito de diferenciarse del resto de las marmóreas administraciones de Loterías y Apuestas del Estado que sólo se distinguen entre ellas por su numeral, excepción de unas pocas que la memoria popular recuerda por ser reincidentes en premios.

Rebautizó la administración con la actual marca de La Bruixa d'Or –escogida desde hacía tiempo para tal evento– y la posicionó en el subconsciente de los aficionados como sinónimo de los sentimientos de ilusión y suerte mediante unas brillantes acciones de comunicación, que le han aupado a un protagonismo en los medios de comunicación inter[n]acionales que ya no ha abandonado.

El resultado: liderazgo indiscutible en recaudación, premios repartidos y una marca talismán, única en el mercado de las apuestas.

**Si yo fuera rico.... algunas prácticas guerrilleras para vender ilusión**

- Gasto cero en publicidad. La mejor acción de comunicación es ser noticia y gestionar su escasez para congregarse a los medios: como en cada final de año, cuando se agolpan los compradores para hacerse con sus números de la suerte.

- Gestionar la economía de la atención: con espectáculos de calle sobre La Bruja o con fuegos artificiales... para que hasta las colas sean una experiencia diferenciada.

- Se han creado nuevas propuestas de servicios orientadas a empresas (B2B): participaciones con código de barras, participaciones personalizadas o publicidad promo-

cional (ver en <http://www.labruixador.es> el apartado sobre las Participaciones 5 escobas).

- El regalo corporativo (40% de las ventas actuales) está identificado como el mercado con mayor potencial y es objeto de las campañas comerciales más proactivas. El segmento empresarial apalanca sus oportunidades por el efecto multiplicador que las participaciones alcanzan entre la red de clientes, inversores u otros compromisos. Además de la repercusión y retroalimentación que estas ventas suponen.

- Desde el momento en que Internet se abre a los negocios, La Bruixa d'Or intuye la facilidad de acceso del canal digital para potenciar la venta a distancia por correo y expandir su distribución sin límite geográfico alguno.

**Rebautizó la administración con la actual marca y la posicionó en el subconsciente de los aficionados como sinónimo de los sentimientos de ilusión y suerte**

- En aquellos inicios, la acción que se reveló con mayores retornos para promocionar el uso de Internet fue aprovechar el espacio que brindaban los sobres de mensajería de las 300.000 ventas a distancia para comunicar el acceso total que la Red ofrece para realizar



idéntica compra.

La escoba de La Bruixa es pionera del vuelo con bytes, aunque Xavier Gabriel, un visionario del marketing de la ilusión, es rotundo cuando afirma: "Las participaciones deben plasmarse en papel y diseño de calidad, para que los aficionados puedan guardarlas debajo de la almohada y soñar. Un décimo de lotería electrónico no emociona a nadie."

**Más en:**

1. Javier Ricou, "La suerte del campeón vuelve a Sort" *La Vanguardia*, 23/12/0.
2. En la Lotería de Navidad del 2000 también 11 M euros del cuarto premio, de los que aproximadamente 6 se vendieron por Internet (más en "El cuarto premio de la lotería nacional se vendió a través de Internet" en *Ganar.com* 22/12/00).

# Mercados de ideas

*Una metodología para asignar preferencias o valores a los productos*

Una de las metodologías más innovadoras para aprender las preferencias de los consumidores consiste en simular juegos de bolsa cuyos valores representan ideas, productos o atributos de productos.

La lógica emerge de la unión de conceptos de finanzas y marketing. Si creemos que la bolsa es el sistema más eficiente para asignar precios a las acciones de empresas, ¿podría también serlo para asignar preferencias o valores a ideas, productos y características? Parece que sí. Hay un número creciente de experiencias del mundo académico y del mundo real que respaldan esta metodología, que ha venido a llamarse "mercado de ideas" o "mercado de decisiones".

Un artículo del *New York Times* de hace pocos días comentaba el tema en mayor detalle: "To learn what people want, Trade "Idea Stocks"<sup>1</sup>.

## ¿Cómo funciona un 'mercado de ideas'?

El juego se disputa mediante el uso de ordenadores con el correspondiente programa de gestión bursátil. En esta bolsa particular, en vez de acciones, los valores representan ideas, productos, o atributos de productos. El sistema incluye incentivos para que los jugadores se esfuercen en sus decisiones de inversión.

Cuando el mercado abre, cada jugador compra y vende en función de la diferencia entre el precio de mercado y el valor real que el jugador estima para los distintos valores. En unos 20 minutos, el mercado –es decir, el conjunto de jugadores– llega a un equilibrio estable.

## ¿Quién está usando los "mercados de ideas"?

El caso más celebrado es el de Iowa Electronic Markets<sup>2</sup> cuyos valores para compra-venta han incluido candidatos para elecciones, y que consiguió notoriedad gracias a superar las predicciones de las encuestas oficiales.

Hollywood Stock Exchange - HSX<sup>3</sup> - es considerado uno de los mejores predictores del éxito de nuevas películas. Se trata de una bolsa en la que se pueden comprar y vender películas, actores, cantantes e incluso ideas para películas. HSX rentabiliza esta información vendiéndola a empresas del sector. En uno de los experimentos realizados hasta el momento, Hewlett Packard empleó esta metodología exitosamente para mejorar el proceso de estimación de ventas

para estaciones Unix.

El Massachusetts Institute of Technology ha liderado la implementación de esta metodología en numerosos casos: vehículos todo terreno, atributos de estaciones de esquí, atributos de bolsas para ordenadores portátiles, y atributos para PDAs (yo tuve el placer de ser conejillo de indias en este último experimento).

## ¿Qué ventajas y desventajas presentan los "mercados de ideas"?

Las ventajas son la rapidez de desarrollo y de ejecución del estudio, el bajo coste comparándolo con métodos tradicionales de eficacia similar, la posibilidad de incluir un número mayor de atributos que los recomendables en un *conjoint analysis*, la facilidad para modificar el estudio a medida que se aprende más sobre las preferencias de los consumidores, y el componente de diversión para los jugadores.

Las desventajas son la incertidumbre sobre la eficacia del método debida a su corta vida y limitado uso real, la incertidumbre sobre el comportamiento competitivo de los jugadores, el sesgo creado por la imagen especulativa de los juegos de bolsa en general, y la relativa complejidad de la mecánica del juego.

Los beneficios –versus los costes– de esta metodología parecen ser óptimos para la fase de desarrollo de productos, caracterizada por la inexistencia de un producto físico que los consumidores puedan experimentar, pero por la necesidad de considerar un número muy elevado de combinaciones de atributos. En cualquier caso, como ocurre con el resto de metodologías de estudio de mercado, los "mercados de ideas" no son la panacea, pero sí una poderosa herramienta para ayudar a satisfacer las necesidades informacionales del profesional del marketing.

**Hollywood Stock Exchange -HSX- es considerado uno de los mejores predictores del éxito de nuevas películas. Se trata de una bolsa en la que se pueden comprar y vender películas, actores, cantantes e incluso ideas para películas. HSX rentabiliza esta información vendiéndola a empresas del sector**

## Relación de links de las páginas web comentadas:

1. <http://www.nytimes.com/2002/01/27/business/yourmoney/27TRAD.html>
2. <http://www.biz.uiowa.edu/iem/>
3. <http://www.hsx.com>

Los mejores conceptos de febrero de 2002 en *infonomia.com*

## Un tejido de relaciones

**"No hay planes más allá de una semana" afirmaba recientemente Sam Palmisano, nuevo presidente de IBM. De repente, lo más caliente no es ya la "new economy" sino la "now economy". Las empresas descubren que lo que realmente precisan es poder responder en tiempo real a un mercado paranoicamente dinámico<sup>1</sup>.**

**Q**uizás porqué en nuestro entorno, ya no compramos productos, sino símbolos, experiencias, atención..., porque ya no basta con demostrar las propiedades de un producto, ni comunicar sus usos funcionales, o porque la marca ha dejado de ser una representación mental y se ha convertido en un tejido de relaciones. Lo cierto es que en la era de la comunicación, las ideas de mayor éxito son aquellas que se expanden por la relación que existe entre los consumidores, y no por la relación de una empresa con los consumidores<sup>2</sup>.

Hace algunos años, Patricia Seybold acuñó el lema: "la experiencia es el mensaje", pero la experiencia que uno se lleva de muchos lugares en la Red es de frustración y desesperanza. ¿Volvería a un restaurante en el que le trajeran un plato que no es el que pidió que está frío (...) es caro y el camarero no tiene el día<sup>3</sup>. Aunque a veces, como en el caso del euro, no nos dejan alternativa. Políticamente puede ser un éxito, pero en términos de usabilidad deja bastante que desear, en especial con las monedas de 1 y 2 ¢ más vale tener en el bolsillo una lupa, y un chicle<sup>4</sup>...

Pero, ¿cómo incorporar el *feed-back* del consumidor para crear propuestas de valor con productos y servicios innovadores? ¿cuántas firmas han hecho los deberes por lo que a estudios de mercado se refiere, y posteriormente los resultados no han compensado las expectativas iniciales? Una de las metodologías más innovadoras para aprender las preferencias de los consumidores consiste en simular juegos de bolsa cuyos valores representan ideas, productos o atributos de producto. El MIT ha utilizado este método en numerosos casos: vehículos todo terreno, atributos de estaciones de esquí o atributos para PDAs. Así mismo, el Hollywood Stock Exchange -HSX- es considerado uno de los mejores predictores del éxito de nuevas películas<sup>5</sup>.

En esta economía de la innovación en la que entramos<sup>6</sup>, aprender será esencial para la supervivencia, como persona<sup>7</sup> y como organización. La empresa en tiempo real es una empresa intensiva en (in)formación de calidad. Es, pues una "empresa infonómica, donde el e-learning puede acabar

posicionandose como la nueva "killer-application".

La frontera entre e-learning y gestión del conocimiento es muy sutil. En ambos casos se trata de "gestión inteligente de la información", aunque en el caso del e-learning parece haber un "objetivo pedagógico" que no encontramos en la gestión del conocimiento. Hay también algo de "ritual" del aprendizaje: es formativo aquello que se presenta como tal, en una circunstancia donde hay alguien que sabe y alguien que quiere saber. Frente a este ritual aparece algo irreverente, el e-learning, cuyos gurús nos proponen aproximaciones muy utilitaristas: sólo se aprende equivocándose y haciendo la acción hasta que la hacemos correctamente. Para estos expertos, el futuro del e-learning pasa exclusivamente por las simulaciones<sup>8</sup>.

Un alto responsable de la Sociedad de la Información de la Comisión Europea, en una charla reciente en la UOC, destacaba "las tres S" - simulación, selección y compartición (sharing)" - como "habilidades (esenciales) de la sociedad del conocimiento" para comprender los sistemas complejos desde un punto de vista multidisciplinar<sup>9</sup>. Si la primera etapa de la gestión del conocimiento, 1990-1995, primaba que la información adecuada llegase a la persona que la necesitaba en el momento oportuno; la segunda,

1995-2001, tuvo como lema "convertir el conocimiento tácito en explícito". El objetivo de la tercera fase es construir sistemas en los cuales personas y ordenadores tengan una relación simbiótica que nos ayuden a manejar la naturaleza dual del conocimiento - como tecnología y como interacción humana<sup>10</sup>.

Sin duda, las nuevas metáforas visuales acabarán consolidándose en aquellas áreas donde la complejidad de los elementos o las grandes cantidades de datos permitan a los usuarios una nueva aproximación más fácil e intuitiva<sup>11</sup>.

A nivel organizacional, estas inversiones en "espacio digital" (tecnología) no serán plenamente eficientes - ni producirán los retornos previsionales - si no van acompañadas del desarrollo de un "espacio

social" (mecanismos de motivación, incentivación o reconocimiento que estimulen el conocimiento colectivo), y aquí los profesionales de los RRHH tienen algo que aportar. Su hora profesional, tantos años esperada, está ya llegando<sup>12</sup>. Aunque será difícil apalancar el capital social -*networking* personal y profesional- y el capital humano -conocimientos y experiencias-<sup>13</sup> en aquellas organizaciones que continúan tolerando prácticas tan perversas, tan silenciosas y -por esta razón- tan dañinas como el acoso moral a individuos

**Ya no compramos productos, sino símbolos, experiencias, atención...**

**La experiencia es el mensaje**

**La empresa en tiempo real es una empresa intensiva en (in)formación de calidad**

CONTINUA EN PÁG. 8a

A VIENE DE PÁG. 7

de excelente proyección profesional (mobbing<sup>4</sup>).

Asumir la responsabilidad social en las políticas empresariales es precisamente la misión de la futura European Academy on Corporate Social Responsibility, a la que ya se han incorporado seis escuelas de negocios (entre ellas, INSEAD, Cranfield School of Management o Esade). Este proyecto pretende desarrollar instrumentos para que las empresas puedan responder a la pregunta sobre su responsabilidad social no mediante un discurso, sino mostrando prácticas cotidianas y modelos de gestión<sup>15</sup>.

Muchos son los expertos que coinciden en que la verdadera explosión sostenible de los negocios en red está aún por venir, en especial por lo que se

refiere a la intern(et)ización de las grandes corporaciones o aquellas supervivientes que han sido capaz de inventar procesos propios de Red. El extraordinario éxito alcanzado por el ecosistema que forman eBay y Paypal<sup>16</sup> merece una reflexión. Y el futuro más próximo ya promete nuevas oportunidades, en las áreas de asesoramiento financiero<sup>17</sup>, de los medios de pago, y, si les dejan, en los contenidos<sup>19</sup>.

Aunque siempre guardaremos un recuerdo para los más apocalípticos –como aquellos ancestros griegos que ya auguraban a raíz de la introducción de la escritura un desastre para la memoria individual y colectiva<sup>20</sup>–, los vocacionalmente no integrados o los poderes del

Estado que demasiado a menudo van a remolque de la sociedad<sup>22</sup>.

**El futuro del e-learning pasa exclusivamente por las simulaciones**

**Estas inversiones en "espacio digital" no serán plenamente eficientes si no van acompañadas del desarrollo de un "espacio social"**

### Relación de revistas de Infonomia Aplicada sintetizadas

1. Alfons Cornella, "De la "new economy" a la "now economy": la empresa en tiempo real", *Ke!*, 617.
2. Daniel Calabuig, "20 ideas-fuerza para afrontar la Publicidad que viene", *Been Seduced?* 33 y Alfons Cornella, "Nuestras decisiones son emocionales, mientras que la economía supone que son racionales: la 'new economics' frente a la 'new economy'", *Ke!*, 618.
3. Sal Atxondo, "Nosotros, los clientes.com", *De Sentido Común*, 30.
4. Descubre porque en Michael Cytrynowicz, "Euro monedas: simpáticas, pero mejor que tengas en el bolsillo una lupa, y chicle", *El Bueno, El Feo y el Malo*, 19.
5. Alexandre Martínez, "Mercados de Ideas", *Crónicas del MIT*, 32.
6. Christian Serarols/Quim Pagans, "La creación de Valor en e-Business (II y III)", *Net-working*, 19 y 20.
7. Albert Oriol, "¿A que se parece un infonomista sanitario?", *i-wonder*, 37.
8. Alfons Cornella, "El ritual de aprender, y se aprende equivocándose", *Ke!*, 616; Marcel Planellas, "La formación para la creación de empresas", *De la idea a la Empresa*, 33 y Roc Fages, "La formación en la administración digital", *Red Pública*, 38.
9. Agustí Canals, "El triunfo final de la gestión del conocimiento se producirá cuando esté tan interiorizado que no haga falta ni mencionarla", *Know-org*, 36.
10. Agustí Canals, "David Snowden, uno de los gurús más prestigiosos del ámbito, sostiene que hemos entrado en la tercera fase de la gestión del conocimiento", *Know-org*, 37.
11. J.C. Dürsteler, "la montaña 3D" y "Visualización Molecular", *InfoVis*, 67 y 68.
12. Carlos Obeso, "La hora de los recursos humanos", *Homo Faber, Homo Sapiens*, 32.
13. Alexandre Martínez, "Capital social: el valor de los networks", *Crónicas del MIT*, 33.
14. David Lozano, "Victimas y verdugos" y "Mobbing, del dicho al hecho", 360 grados, 7 y 8.
15. Josep M. Lozano, "El papel de la empresa en el siglo XXI", *Persona, Empresa y Sociedad*, 30.
16. Innovador sistema que utiliza el correo electrónico para efectuar micropagos persona-a-persona al margen de los operadores bancarios tradicionales.
17. Salvador Mas, "La convergencia...(I y II)", *De-constructing Finance*, 4 y 5; J.C. Dürsteler, "Visualizando finanzas" y "Finanzas 3D", *InfoVis*, 69 y 70.
18. Antoni Sellarès, *la e-factura, e-Tax*, 25.
19. Fernando L. Mompó, "Larga vida al Rey (si le dejan)", *El Medio y medio*, 4.
20. Fabio Tropea, "Neo-apocalípticos: ¿Tecnologías? No, gracias", *Penélope y Ulises*, 29.
21. Ver algunas de las respuestas de Jordi Nadal en "Saber Intertextual" y "La industria cultural: basura y ecología en una economía que, en ocasiones, permite el talento" *Libros o Velocidad*, 33 y 34.
22. Albert Mateu Picas, "El correo del sindicato", *e-Legal*, 31.

## Consultoría · Servicios · Outsourcing



Navas de Tolosa, 270, 5º 3ª - 08027 Barcelona

Tel. 932 430 835 - Fax 933 527 676 - E-mail info@op-team.com

Selección de productos y servicios innovadores (febrero 2002) <http://www.infonomia.com/nettools/archivo>

### Universal Translator

[http://www.ectaco.com/ut/about.php3?refid=0&rfr\\_id=&rqt\\_id=&pagelang=23](http://www.ectaco.com/ut/about.php3?refid=0&rfr_id=&rqt_id=&pagelang=23)



A pesar de estar en una economía cada vez más globalizada, donde saber idiomas es un requisito de creciente importancia en los negocios, no todo el mundo dispone de la misma capacidad a la hora de aprender idiomas. Si viajas al extranjero, puedes aprovecharte de la tecnología para hacerte entender mejor. Y con este producto seguro que será más sencillo. Se trata de un "traductor portátil", que se aprovecha de la tecnología de reconocimiento de voz. A diferencia de otros traductores, donde tienes que introducir el texto a traducir, este producto interpretará la frase que digas, y te dirá cómo se pronuncia en el idioma escogido. De momento, traduce del inglés al francés, español y alemán.

### Palm i750

<http://www.palm.com/products/palmi705/>



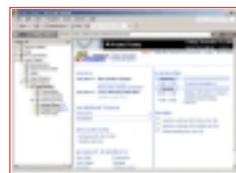
Palm, la principal casa de PDA (aunque Microsoft con su PocketPC y los diferentes fabricantes que hacen uso de este sistema operativo están ganando peso en este mercado), ha lanzado un nuevo modelo. Se trata de la Palm i705, un PDA que incorpora capacidades de conectividad sin cables en el mismo modelo. Se trata de un sistema denominado "Always-on", y que permite estar permanentemente conectado a Internet (naturalmente, toda la información se encriptará con el objetivo de salvaguardar la privacidad de sus usuarios). De esta manera, podremos consultar el correo electrónico y navegar por Internet en cualquier momento. Además, incorpora esta función aunque el dispositivo esté apagado, pudiendo programarlo para que consulte el correo cada cierto tiempo, y así, estar siempre en contacto. Además de consultar y contestar nuestro correo, y navegar por Internet, podremos conversar con otros usuarios gracias a una versión de mensajería instantánea de la casa America Online. Aunque de momento está disponible solamente en Estados Unidos, esperemos que pronto podamos disfrutar de todas sus capacidades en nuestro país.

### Microsoft SharePoint Team Services

<http://www.microsoft.com/frontpage/sharepoint>



Disponer de herramientas de colaboración puede llegar a ser crítico para determinadas empresas. Pero no todas las empresas pueden hacerse cargo del coste (tanto a nivel de licencias como de mantenimiento) que supone las mejores herramientas de este tipo. Microsoft dispone de una versión básica pero a la vez potente, de colaboración en grupo, integrada dentro del paquete Microsoft Office XP. Se trata de Microsoft SharePoint Team Services, una herramienta que permitirá, de manera simple (al estilo de todos los productos de la casa Microsoft), disponer de toda la potencia de una herramienta de colaboración vía web. Con esta herramienta podrás consultar, compartir, colaborar y trabajar en grupo, vía web, con un coste de desarrollo y mantenimiento mínimo. Además, esta versión se encuentra integrada dentro del nuevo programa ofimático Office XP de la casa. No dudes en comprobar su potencia, sobretudo si estás en una pequeña y mediana empresa.



### Outlook4Team

<http://www.outlook4team.com>

Excelente programa que convertirá nuestro Microsoft Outlook en una potente herramienta de colaboración. Sólo disponible para la versión XP de Office (aunque el producto para versiones anteriores saldrá con posterioridad), este producto nos permitirá, entre otras cosas, compartir calendario, tareas, documentos, discusiones, contactos, proyectos y mucho más. Y todo ello sin disponer de un servidor central. Un programa muy útil e interesante, que dispone además de una versión gratuita.

### Google Search Appliance

<http://www.google.com/appliance>



Google, el principal buscador de Internet y el que ha tenido un crecimiento más rápido, acaba de sacar un nuevo producto especialmente dirigido para medianas y grandes empresas. Se trata de un producto "llaves en mano" compuesto de hardware y software, que permitirá incrementar la potencia de búsqueda en las Intranets de las empresas que tengan gran cantidad de documentos. Con dos versiones (que van desde los \$20.000 a los \$250.000), este producto dispone de toda la tecnología de búsqueda de Google que tanto éxito le ha reportado, con opciones avanzadas como la posibilidad de buscar documentos en más de 200 formatos, además de una serie de herramientas de gestión que facilitarán mucho su gestión por parte de los administradores. En definitiva, un nuevo producto y nuevo modelo de negocio para los principales buscadores de Internet.

*Los mejores artículos para entender la Red*

## Conocimiento para la gestión

### It's Not Just Amazon. These Net Businesses Are Profitable!

Autor: Eric Hellweg

Revista: Business 2.0

Fecha: 12 feb 2002

Número de páginas: 2

<http://www.business2.com/articles/web/0,1653,37921,FF.html>

Abstract: Amazon no es la única compañía que está generando beneficios. En el artículo se citan tres compañías más y su "secreto" para generar beneficios: Expedia.com (agencia de viajes on-line), el New York Times Digital y eUniverse.com (una red de sitios web de juegos y entretenimiento).

### Survey: the real-time economy

Revista: Economist.com

Fecha: 31 ene 2002

Número de páginas: 33

[http://www.economist.com/surveys/displaystory.cfm?story\\_id=949071](http://www.economist.com/surveys/displaystory.cfm?story_id=949071)

Abstract: Completo informe sobre la economía "en tiempo real" (o "Now Economy"), consta de 9 artículos que analizan el uso de las "tecnologías en tiempo real" en todos los procesos de una empresa: qué es la economía en tiempo real y por qué la mayoría de empresas tenderán a ella; herramientas tecnológicas para conseguir el "superintegrador" de aplicaciones universal; herramientas de colaboración virtual que realmente funcionen; sensores para "monitorizar" la realidad continuamente; eficacia del ERP, el CRM y el ERM; gestión en tiempo real de la cadena de suministros; herramientas en tiempo real para la planificación financiera; la perdurabilidad de la organización de la empresa tal y como la conocemos hoy.

### The Case Against Knowledge Management

Autor: Thomas A. Stewart

Revista: Business 2.0.

Fecha: Feb 2002

Número de páginas: 5

<http://www.business2.com/articles/mag/0,1640,36747,FF.html>

Abstract: ¿Por qué no acaba de funcionar la gestión del conocimiento en una empresa? El artículo extrae las ideas principales del último libro de Thomas A. Stewart, en el que se explica cómo responder a dos preguntas básicas: ¿qué conocimiento necesitamos y cómo lo gestionamos?

### Can You Be Too Connected? Part 1

Revista: BusinessWeek

Fecha: 11 feb 2002

Número de páginas: 5

[http://www.businessweek.com/careers/content/feb2002/ca20020211\\_5812.htm](http://www.businessweek.com/careers/content/feb2002/ca20020211_5812.htm)

Abstract: Cuando la tecnología ha hecho posible el trabajo desde casa, llega la pregunta clave: cuando estás totalmente conectado, ¿puedes desconectar fácilmente? En la era de la oficina en casa, cada vez cuesta más distinguir entre el tiempo de trabajo y el tiempo de ocio.

### Fast Talk: Smarter Moves for Tougher Times

Revista: Fast Company

Fecha: Feb 2002

Número de páginas: 5

<http://www.fastcompany.com/online/55/fasttalk.html>

Abstract: El artículo refleja una serie de mesas redondas en las que expertos líderes en negocios intentaron encontrar las tácticas a corto plazo para sobrevivir a la situación actual y a largo plazo para ganar en el futuro. Hablaron de errores cometidos, de las cosas bien hechas, de cómo actuar lógicamente, cuáles son las apuestas más inteligentes para el futuro, por dónde empezar... El artículo termina dando 20 claves para moverse inteligentemente en las épocas más duras.

<http://www.infonomia.com/desconecta/>

## Sitios para aprender, sitios para vivir



### The Best of the Hubble Space Telescope

<http://www.seds.org/hst>

Fantásticas imágenes del espacio tomadas por el Spacte Telescope Institute (ST Sci).



### Fotonatura.org

<http://www.fotonatura.org/>

Fotonatura.org, web del Foro Hispano de Fotografía de Naturaleza la comunidad virtual de los fotógrafos de naturaleza de habla española.



### How Stuff Works

<http://www.howstuffworks.com>

Descubre lea misteriosas maquinaciones que se ocultan detrás de objetos de todo tipo, desde christmas navideños a misiles de crucero.



### Mamakit

<http://www.mamakit.com/>

Mamakit es una tienda online que se dedica a la venta y distribución de kits en punto de cruz. Puedes encontrar una amplia selección de estos productos ya preparados y listos para que sólo tengas que bordar.

### Dream Catcher

<http://www.seanmattison.com/dreamcatcher/>

Esta es una página donde puedes explicar tus sueños, analizarlos, y comentarlos con otros internautas.



# “Es más importante la **digestión** que la **ingestión** de la información”



*Juan Carlos Dürsteler,  
alma de InfoVis.net y  
experto en visualización  
de la información*

## ¿Puedes hacernos un ABC del "negocio de la comprensión"?

—El negocio de la comprensión es una brillante frase de Richard Saul Wurman. Para mí, de momento, no es ningún negocio sino una pasión. No creo que se pueda reducir a un ABC. Los colores, las dimensiones, los perfiles son elementos que hay que manejar, pero no siempre se pueden utilizar de la misma manera. Según el mensaje que se quiera transmitir y la audiencia a la que vaya dirigida un gráfico 2D puede ser mejor que uno 3D. A veces una tabla es mucho más clara que un gráfico, depende de la cantidad de datos que se hayan de visualizar. A menudo nos olvidamos de que la visualización sirve también para descubrir relaciones escondidas en una montaña de datos, una elección apropiada de la metáfora visual puede hacer evidente un patrón que no habíamos visto.

## ¿Cómo sería una interfaz informacionalmente eficiente?

—Debiera ser una interfaz intuitiva, muy fácil de utilizar, con una curva de aprendizaje muy plana, que sintonizase con las necesidades del usuario y pudiera aproximar lo que es relevante para él o ella. Se está trabajando mucho en interfaces multimodales o multisensoriales. Son interfaces que aúnan el tacto la síntesis del habla, reconocimiento de voz y visualización para construir esa experiencia que llamamos intuición. Por otro lado se investiga en interfaces inteligentes y

afectivas, que debieran ser capaces de detectar nuestros estados de ánimo y anticiparse a nuestros deseos.

**La metáfora visual del escritorio para representar los contenidos del disco duro del PC va a cumplir pronto los treinta años. ¿Cuáles son las propuestas con más futuro?**

—El escritorio supuso un gran avance en su momento respecto de la vieja línea de comandos, pero se está quedando anticuada, por no decir atrasada. El problema es que para dar el siguiente salto hay que encontrar una nueva metáfora visual que sea muy potente, muy fácil de aprender y con notables ventajas respecto de la que hay, sino nadie se cambiará. He tenido la oportunidad de probar algunos sistemas basados en geometría hiperbólica, en espacios 3D, en grafos pero aún no he visto ninguno que sea lo suficientemente potente como para pasarse a él, porque no basta con que sea igual o ligeramente mejor; si no es claramente superior, no vale la pena el esfuerzo.

## Preséntanos InfoVis.net

—InfoVis.net es simplemente el repositorio de lo que voy aprendiendo sobre Visualización de Información. Es una forma de aclarar mis ideas y de compartirlas con un público que, para mi sorpresa es cada vez mayor. Es una experiencia que partió de un fuerte interés por el problema de la comprensión de la información en un mundo altamente inofuscado y que gracias a sendas conversaciones con Josep Blat, de la Universidad Pompeu Fabra, donde doy clases de Infografía y con Alfons Cornella, se materializó en esta lucha semanal conmigo mismo que es

InfoVis.net. Espero hacerla más participativa en un futuro no muy lejano.

Como Infonomista pionero, cuéntanos tu experiencia sobre el feedback que recibes de otros infonomistas y como lo vas incorporando

**para ir enfocando y profundizando en el "negocio de la comprensión"**

—La verdad es que el feedback no es muy grande cuantitativamente pero sí muy intenso. InfoVis.net e Infonomía.com me han permitido contactar con gente muy alejada físicamente y que no hubiera podido conocer si no fuera por la web. Sacudirme un poco de la ignorancia que me aqueja sobre psicología cognitiva hablando con Mary Czerwinski, de Microsoft Research o sobre Interfaces de usuario con Ben Shneiderman o más recientemente sobre geometría hiperbólica con Tamara Munzner te da una cierta perspectiva pero a menudo abre más interrogantes de los que cierra. La verdad es que en general la gente con la que he contactado es muy abierta y muy dispuesta a compartir sus experiencias, incluso cuando por su posición y su prestigio se pueden considerar gurús en su especialidad. Creo que es más importante la digestión que la ingestión de la información y para ello es imprescindible, en mi opinión, tener una visión amplia que atraviese todas las facetas del problema y esto sólo se consigue con la fertilización cruzada que da tratar con gente de disciplinas diversas y culturas diferentes. En este sentido aún estoy muy lejos de tener la red de contactos que me gustaría.

**"InfoVis.net e Infonomía.com me han permitido contactar con gente muy alejada físicamente y que no hubiera podido conocer si no fuera por la web"**