

papeles infonomia

Selección mensual de las mejores ideas publicadas en infonomia.com
Para entender la empresa en red. *Tiempo estimado de lectura 45 min.*

Nº13 - Maig - 2003

6 €

Thinking inside the Box



- 3 **Knowledge Energy**
Un método para innovar sistemáticamente
Alfons Cornella

- 6 **Conversaciones con...**
Pedro Bueno
Laura Miñano

- 8 **Micro Casos prácticos**
Chupa chups, la dulce innovación ...
Ramon Bori.

- 12 **Vitaminas Mentales**
Laura Miñano

- 13 **Think Fusion**
Jornadas de Primavera

- 14 **Conversaciones con...**
Erick van Heck
Ramon Bori

- 17 **Herramientas Útiles**
David Ramon

- 18 **Infonomía Aplicada**
MedPort, Aeropuerto Internacional...
BCN Traction Group

- 20 **Entre Infonomistas**
Fabio Tropea conversa con Jordi Nadal.

- 23 **Desconecta**
Laura Rosas

De la Idea a la Empresa por Marcel Planelles

>Las gafas de Kagan (I)

know-org por Agustí Canals

>Olfato de gol

eLearning, corporate Learning por Íñigo Babot

>Compitiendo desde el Cono Sur

>Desgraciadamente, aún mucha basura en el sector (testimonio real)

Red Pública por Roc Fages

>Más que un identificador

>La ebullición del móvil

Libros o Velocidad por Jordi Nadal/Paco García

>El futuro de la empresa familiar

>Formar a editores en los nuevos países de la Unión Europea

El Medio y medio por Fernando L. Mompó

>Diario de guerra

Penélope y Ulyses por Fabio Tropea

>T.T. Touching Technologies

InfoVis por J.C. Dursteler

>Interfaces de Usuario Atentas (AUIs)

Blogonomía por José Luis Orihuela

>BlogTalk: primera conferencia europea sobre la blogósfera

Bcn Traction por Bcn Traction Group

>MedPort, Aeropuerto Internacional del Mediterráneo

Reflexiones Educativas... por Miquel Àngel Prats

>Nuevas esperanzas para transformar la educación: las comunidades de aprendizaje y el uso de los Tablet PC en el aula

(r)evolución por Quim Gil

>Consejos para el corazón activista / emprendedor

>El paradigma de la organización abierta

Internet Aplicada por Miguel García-Gosálvez

>El coste de acceso a Internet en el tercer mundo, ¿lo hace inviable si lo comparamos con otras prioridades?

e.m.presa e.volucionada por Angel L. Arbonies

>Las paradojas organizativas (De la "O" a la "Y")

Ke! Knowledge Energy por Alfons Cornella

>Innomediarios: la gente se expresa mediante sus actos

>Tres experiencias reales en e-administración que nos hacen pensar en lo mucho que queda por hacer

>Procesario: el software para la externalización suave

>Un método para innovar sistemáticamente

>Hay un futuro, y se llama innovación. Y en lo sutil está el valor

Portal del empleado

3 de junio en Barcelona

Revistas digitales y blogs

10 de junio en Barcelona

Gestión del Conocimiento

17 de junio en Barcelona

Un método para innovar sistemáticamente

> En 20 segundos

¿Cómo conseguir que tu gente innove? ¿Y cómo conseguir que tu innovación sintonice con el mercado?

Es frecuente que nos digan que la mejor forma de innovar consiste en observar y escuchar a los clientes. Pero el problema es que, frecuentemente, los clientes no pueden imaginar más que variaciones (innovaciones incrementales) de los productos (o servicios) que ya conocen...

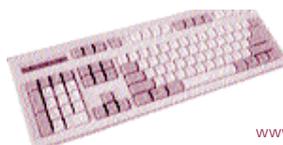
Ya nadie duda de que innovar es la única forma de sobrevivir en mercados, como los occidentales, en los que la oferta supera a la demanda. El problema es, claro está, cómo innovar. Cómo conseguir que tu gente innove. Y cómo conseguir que tu innovación sintonice con el mercado.

Pues bien, en la sección "tool kit" de la *Harvard Business Review* de Marzo 2003 (p120, http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/n/comm/item_detail.jhtml;jsessionid=HODJA1XQYW4JOCTEQENB5VQKMSARWIPS?id=R0303J), se presenta un "método sistemático" que me parece muy útil, y que paso a comentar. Se trata del artículo "Finding your innovation sweet spot", de Jacob Goldenberg et al, una colaboración entre profesores de la Hebrew University of Jerusalem, y la empresa israelí Systematic Inventive Thinking (www.sitsite.com).

Es frecuente que nos digan que la mejor forma de innovar consiste en observar y escuchar a los clientes. Cierto. Pero el problema es que, frecuentemente, los clientes no pueden imaginar más que variaciones

(innovaciones incrementales) de los productos (o servicios) que ya conocen. Otros apuestan por un método más radical, el "thinking out of the box", o sea, por realizar un brainstorming atrevido, con el objetivo de inventar nuevos conceptos. El problema es aquí como poner de acuerdo la "creatividad" desarrollada por el grupo de trabajo con las posibilidades reales de la empresa y con las necesidades del mercado.

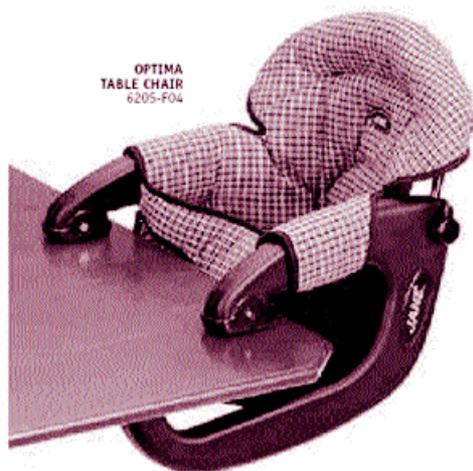
Frente a estos dos métodos "tradicionales", los autores del artículo citado proponen un método más en la línea del "thinking inside the box": se trata de observar el producto, descomponerlo en partes (físicas y atributos), y jugar con ellas diseñando nuevos productos, "recombinando" sus partes.



www.thelefthand.com

De hecho, proponen cinco formas sistemáticas de idear innovaciones de un producto:

1> **SUSTRACCIÓN:** se trata de listar las "partes" de un producto, y eliminar algunas de ellas, incluso las más esenciales. De ello resultan posibles "productos virtuales", con posibilidades nuevas. Los autores proponen tres ejemplos, para que el concepto se entienda: el café descafeinado (se ha sacado un componente esencial del café, la cafeína), los refrescos sin azúcar (también podríamos decir "el azúcar sin azúcar", los edulcorantes), o la silla sin patas que algunos padres reconocen como instrumento esencial para dar la comida al bebé durante algunos meses de sus primeros años. Otros ejemplos que se me ocurren: las gafas sin montura (en las que el cristal sirve de montura), o un banco que no da servicios, sino sólo da intereses (ING).



La "silla sin patas" (www.jane.es)

2> **MULTIPLICACIÓN:** se trata de multiplicar algunas de las partes del producto. El ejemplo más claro aquí es el de la maquinilla de afeitar de doble hoja. De hecho, Gillette ya vende maquinillas de triple hoja.

3> **DIVISIÓN:** se trata de descomponer un producto en partes, y hacer de cada una de ellas un producto separado. Un ejemplo que dan los autores es el de los equipos estere-

ofónicos, que antes se vendían integrados, se pasaron a vender por partes, y ahora se vuelven a vender integrados. Un segundo ejemplo lo encontramos en la radio del coche, en la que la parte frontal se separa para impedir que te la roben. A mí se me ocurre el ejemplo del mando a distancia del televisor: mientras que algunas marcas apuestan por hacerlo cada vez más complicado, otras apuestan por darle sólo la funcionalidad más elemental: pasar al canal siguiente o anterior, y aumentar o disminuir el volumen. Otro es el del horno de cocina, que en muchos casos ya es un electrodoméstico aparte de la cocina en sí, o el congelador, que también puedes tener aparte.

4> **UNIFICACIÓN DE TAREAS:** se trata de asignar una nueva tarea a un componente del producto o de su entorno, unificando así dos tareas en un único componente. Los autores ponen como ejemplo el hilo anti-congelante del parabrisas posterior de un automóvil, que también se utiliza en algunos como antena de radio. O, mejor aún, la maleta con ruedas, un gran invento para los que viajan. O las cajas de algún producto, que son usadas simultáneamente como manual de instrucciones (éstas se imprimen directamente en la caja). A mí se me ocurren más ejemplos, algunos de los cuales los hemos comentado ya en Infonomía: el marco de fotos que muestra fotos procedentes de un servidor (www.ceiva.com), las libretas con hojas perforadas (de manera que no tienes que hacer los agujeros), la tarjeta VISA con foto incorporada (no tienes que mostrar tu identificación), la pantalla del iMac que era a la vez el soporte de la unidad de proceso, el reloj como instrumento de pago en SpeedPass (www.timex.com/speedpass). O la tarjeta para abrir la habitación del hotel que sirve a mismo tiempo como sistema desconectador de la electricidad de la misma. O el teléfono móvil con cámara incorporada. O la grapadora que lleva una plantilla para hacer los agujeros a diferentes tipos de papel.

5) CAMBIO DE LOS ATRIBUTOS DE DEPENDENCIA: se trata aquí de cambiar los atributos de dependencia entre el producto o sus componentes y su entorno inmediato, buscando nuevas dependencias, o dependencias con nuevos elementos. Un ejemplo, la maquinilla de afeitar para mujeres. O las herramientas sólo para zurdos, como una tijeras (o cámaras de fotos, teclados de ordenador, etc; véase www.thelefthand.com). O las gafas que se oscurecen con el sol. O los remontes de esquí utilizados para el excursionismo en verano. O el uso de las escuelas para actividades no docentes por las tardes y noches. O los museos como salas de actos. O los enchufes como conexiones de

una red de área local. O el tono diferenciado del teléfono para indicar personas concretas con las que siempre nos interesa hablar.

En fin, habría muchísimos más ejemplos. Propongo al autor que mire a partir de ahora su entorno con un ojo de innovación sistemática. Si bien es probablemente cierto que muchos de los productos que hemos presentado no se innovaron de forma sistemática (y quizás son más resultado de la intuición que del análisis (véase el Principio del Capitán Kirk, www.infonomia.com/leyes/capitankirk.asp), los autores del artículo citado señalan que bien podrían haberse hecho así...



Testimonios de lectores de Infonomia.com en ocasión del lanzamiento de la nueva página y de ClubInfonomia

"Personas que piensan sobre nuevas formas de hacer las cosas"

Antolin Velasco. Director de Proyectos Estratégicos e Innovación de RRHH. Telefónica de España

"Infonomía tiene una experiencia inigualable por ser pionera en nuestro país"

Iñigo Babot. Director General. Geoplaneta

"Si infonomia no existiera ¡la deberíamos crear cuanto antes!"

Oriol Maynes. Director eBusiness. Danone

"Una ventana a la innovación en gestión del conocimiento"

Josep Maria Sabadell. Director de Alianzas y procesos. Sap España

"Infonomia consigue que mis días sean de 25 horas (por lo menos)."

Eudald Domènech. CEO. Tech Foundries S.A.

"Me obliga a pensar más generosamente. Me preocupa de futuro. Me humaniza."

Javier Nieto Santa. Presidente. Salta & Cole

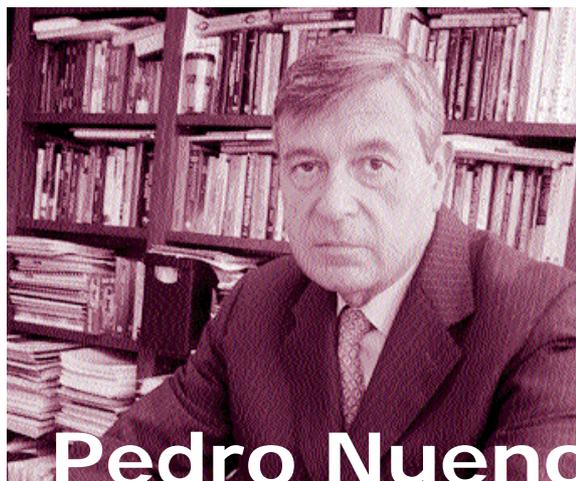
"El lugar donde muchos continuamos buscando ciencia sin indiferencia."

Julian de Cabo. Instituto de Empresa.

"En Infonomía siempre he encontrado algo sugerente"

Emilio Ontiveros. Consejero Delegado. Analistas Financieros Internacionales

"La **sociedad** no debería **gastar** demasiado en **ayudar** a los **emprendedores**. Debería **quitar** **barreras** burocráticas si las hay..."



Pedro Nueno

A raíz del día del Emprendedor, Laura Miñano de Infonomía.com estableció esta conversación con el titular de la Cátedra Fundación Bertrán de Iniciativa Empresarial del IESE en Barcelona.

Infonomía > "Los emprendedores no nacen, se hacen" Con esta frase Ud. afirma que en el proceso de convertirse en innovador influyen más factores sociales que psicológicos... ¿Cómo se gesta un emprendedor?

Pedro Nueno > Yo creo que alguien se hace emprendedor por una decisión propia. Esta decisión concluye un proceso de reflexión en el que el emprendedor confía en su capacidad para organizar personas, recursos económicos y su propio esfuerzo a fin de explotar una oportunidad que ha descubierto. Es fruto de una actitud personal y de una serie de virtudes forjadas previamente.

I > ¿Qué debe hacer una ciudad para contar con un núcleo de emprendedores?

PN > No impedirlo. En una economía de mercado aparecen de forma natural. De todas formas, si la ciudad se preocupa de tener una educación extraordinaria es probable que el nivel de los emprendedores acabe siendo extraordinario.

I > Usted aconseja al emprendedor que se lance a la aventura empresarial desde un buen trabajo y no como alternativa a un trabajo. ¿No cree que, dada la coyuntura económica, los jóvenes se ven decantados a hacer precisamente lo contrario? Consejos a un emprendedor joven que quiera tirar adelante su proyecto en los turbulentos tiempos actuales.

PN > Decirle a un joven que no encuentra un trabajo: "hazte emprendedor", me parece que es engañarle. Puede ser político hacerlo. Parece que le das una solución. Parece que le das una solución. Sólo le das palabras. Sí es políticamente acertado decirle a los jóvenes (y a los menos jóvenes): "reflexiona sobre la posibilidad de ser emprendedor". Pero un emprendedor debe encontrar primero la "oportunidad" que constituye la base de su negocio. Y mientras la encuentra mejor que esté trabajando. Además en su trabajo, o alrededor de él, pueden surgir oportunidades. También se le puede aconsejar que mejore su nivel de formación.

I > No hace mucho leí que usted citaba un artículo de Richard Dooley: "un sorprendente fenómeno ha ocurrido: la alabanza del emprendedor y los esfuerzos para animarle y ayudarle se han puesto de moda. "Como toda moda, ¿hasta qué punto es esto coyuntural, especialmente en nuestro entorno más cercano?"

PN > Es coyuntural. Siempre es algo coyuntural. Hoy hay menos encuentros de emprendedores que en 1999 (First Tuesday, McKinsey, etc.). Volverá a subir y a caer. También se decía en 1999 que había muerto el ciclo económico. Parecía que Greenspan había dado con la fórmula del alza sostenida. Así está América ahora.

I > ¿Somos, finalmente, conscientes de los beneficios que aporta el colectivo de emprendedores?

PN > Yo creo que cada vez más. Pero hay un aspecto enfermizo de la alabanza del emprendedor. No es bueno que alguien piense: "yo voy a ser emprendedor; ¿dónde he de ir a recoger mi paquete de ayudas?" La sociedad no debería gastar demasiado en ayudar a emprendedores. Debería quitar barreras burocráticas si las hay, reducir impuestos en las primeras etapas, desgravar generosamente gastos de desarrollo, sí cabe tener costes sociales reducidos en la fase inicial. La idea debería ser reducirles los costes más que darle dinero.

Principio del Capitán Kirk



Los seguidores de StarTrek saben que sus personajes tienen cada uno un carácter distintivo. En concreto, tres de los estelares son Mr. Spock, el Doctor McCoy, y el Capitán Kirk. El primero es un ser totalmente racional, que no entiende una decisión que no haya sido tomada como consecuencia del análisis. El segundo es un ser básicamente emocional, un médico que es consciente de los elementos irracionales de nuestro comportamiento, y de la complejidad emotiva de todo tipo de ser. Entre ellos, y como síntesis de ambos caracteres, aparece el capitán James T. Kirk: un humano racional. Alguien con un equilibrio entre racionalidad y emocionalidad.

Pues bien, el "Principio del Capitán Kirk" señala que "la intuición es el motor del intelecto, y el intelecto dirige la intuición". O sea, que ambos elementos, intuición y análisis, emocionalidad y racionalidad dependen el uno del otro. Para la ciencia, la emoción es algo a con-

trolar, y, mejor, a evitar. Sólo el análisis racional lleva a conclusiones sólidas, nos dicen. Sin embargo, quien conozca un poco de historia de la ciencia, puede apreciar como algunas de las principales contribuciones a la historia de las ideas derivan de un brote intuitivo en la mente de algún científico. "La intuición es la llave de saber sin que sepas cómo sabes".

La intuición aparece y ofrece una idea, sin que sepamos cómo aparece. Un jugador de ajedrez sabe cual es el siguiente movimiento, no tanto porque haya hecho un análisis exhaustivo, sino, simplemente, porque lo sabe. La ciencia no puede avanzar sin la intuición. Pero, sin intelecto, sin racionalidad, se convertiría en esclava del "caos emocional".

En fin, hemos encontrado este "principio" en el artículo "The Captain Kirk Principle", en Scientific American, diciembre 2002, p39, por Michael Shermer (www.skeptic.com). En este artículo hace referencia al libro Intuition: its powers and perils, de David G. Myers (www.davidmyers.org/intuition).

Chupa chups, la dulce innovación en los procesos de compra

1958, Enric Bernat, tercera generación de una familia de confiteros catalanes, decide enfocar el negocio produciendo una línea de "piruletas" de calidad. "Sería -recuerda- como tomar un caramelo con tenedor".

Desde la primera fábrica, ubicada en Asturias, se produce el lanzamiento del primer caramelo con palo industrializado que ofrece una gama de siete sabores distintos. Cinco años después, una flota de Seat-600 sirve ya más de 300.000 puntos de venta de toda la geografía española. El cubito con la tapa superior incrustada de Chupa Chups, semejante a un erizo, siempre al lado de la caja registradora, aparece en aquella época.



Hoy, el logo de Chupa Chups (www.chupachups.com), diseñado por Salvador Dalí en 1968, es reconocido como una marca global, presente en 170 países, 40 sabores y una producción de 4.000 M de unidades por año. Una cuarta parte de este consumo se realiza en Rusia. Fue en 1995 cuando la fábrica de aquel país suministró los primeros caramelos de este tipo que se consumieron en el espacio, en la estación espacial MIR.

Son cuarenta y cinco años de historia, de innovación, dinamismo y flexibilidad. Como reconocía la edición del pasado diciembre de la revista de culto *Fast Company*, "Like a hyperactive child who has eaten too much candy, Chupa Chups continues to innovate

at a furious pace. Initial flavor blends such as strawberry and cream, chocolate and banana, and chocolate and vanilla were simply a taste of things to come. In some cases, when Chupa Chups enters a new market, a new flavor enters its canon: jasmine and green tea in China, mango and chili pepper in Mexico, orange with extra vitamin C for Russia. The Middle East territories warranted a date-flavored lollipop. In more-developed markets, flavors for adult palates include margarita and piña colada, cappuccino and mocha.

But new taste is only one way that Chupa Chups is innovating. There are also new delivery mechanisms that mark this lollipop as extraordinary: It's being packaged in toys and makeup kits and inside pretend paint cans. The Chupa Chups name is being licensed to makers of clothing, eyewear, shoes, motorcycle helmets, perfume, and toothpaste. The company also now owns two more brands: Smint mini-mints, aimed at adults, and Crazy Planet, novelty candy toys that include a digital watch with a secret gum-filled compartment." (Más en Ian Wylie, "These Lollies are about to go pop", www.fastcompany.com/online/65/smartcompany.html).

Innovación: de producto a negocio

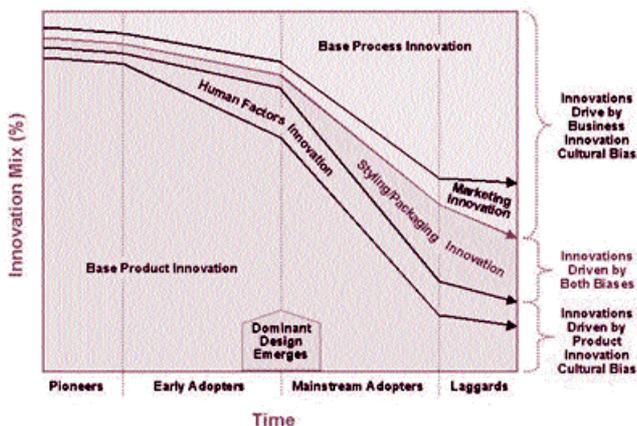
La historia de Chupa Chups es pedagógica porque ilustra la evolución gradual de su propuesta de valor desde la simple innovación en su producto a una cultura de innovación continua en su ecosistema de negocios.

En palabras de Alfons Cornella, "(...) quizás son las innovaciones 'de negocio' las que nos resultan más cercanas, más comprensibles, y más replicables. Se trata de maneras diferentes de presentar un producto o servicio. (...).Y es que, aunque la innova-

ción de producto, sustancial, tiene la ventaja para quien la presenta de facilitarle durante un período de tiempo de un cierto 'monopolio temporal' (como comentan los autores de *Funky Business*), es mucho más frecuente la innovación de negocio, maneras diferentes de producir o fabricar, de servir o de atender." (Más en Ke!, 668, www.infonomia.com/extranet/index.asp?idm=1&idrev=1&num=668).

La figura inferior del profesor Paul J. Kampas, aunque pensada para industrias tecnológicas puede orientarnos en nuestro microcaso, adaptándola a sus singularidades, a sus ciclos y lead-times más breves, o sea más vertiginosos.

Innovation Mix Roadmap (Paul Kampas)



En el maduro entorno de las unidades de negocio de Chupa Chups, la innovación fundamentada en los procesos de operaciones (desarrollo de nuevos productos, compras, flexibilidad y lead times, distribución) y marketing (packaging, branding, buzz marketing, y marketing de guerrilla, partnering), categorías que el profesor Kampas agrupa como "Innovations Drive by Business Innovation Cultural Bias" han sido prioridades competitivas.

E-Sourcing: la experiencia de Chupa Chups

Un ejemplo de este "fine-tuning" continuo en los procesos de operaciones es como Chupa Chups está migrando las compras de algunas de sus materias primas y servicios

hacia el mercado digital. El volumen agregado de compras de la multinacional catalana en todo el mundo alcanza los 160 M€, un 70% procede de la compra de materias.

Propósito

Con el propósito de consolidar una política estratégica de compras y explorar el potencial de las nuevas tecnologías enfocadas a la consecución de ahorros por e-Sourcing, a mediados del 2002 se inició un proyecto piloto de Negociación Dinámica Online mediante 3 subastas inversas: 2 para abastecerse de materias primas y la tercera para adjudicar el servicio de mensajería de la empresa.

En palabras de Jordi Civit, director de Compras, "la reducción de costes es un objetivo estratégico para las compañías; como herramienta de negociación consigue inyectar más competencia entre los proveedores que los procesos tradicionales; acorta el proceso de negociación, ahorrando tiempo y recursos. La *reverse auction* parece ser la herramienta más adecuada para obtener una drástica reducción de precios de forma rápida."

Algunos resultados tangibles, 2002:

Ácido Cítrico

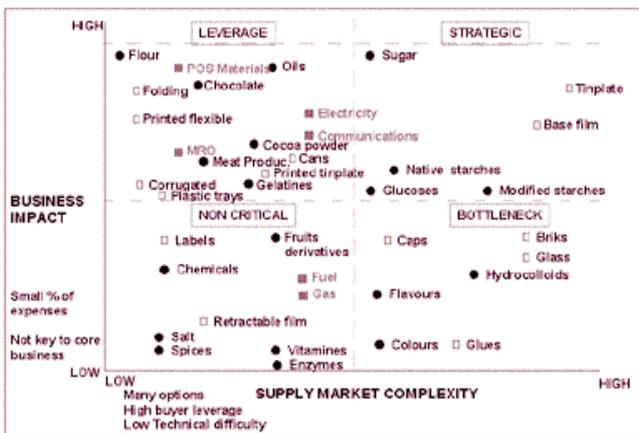
- Volumen de compra: 755.000 €
- Centros de producción: 6 (5 países)
- Proveedores participantes: 7
- Ofertas: 67
- Ahorro obtenido: 102.056 € (13,3 %)
- Reducción del tiempo de proceso: >70%

Aspartame (edulcorante)

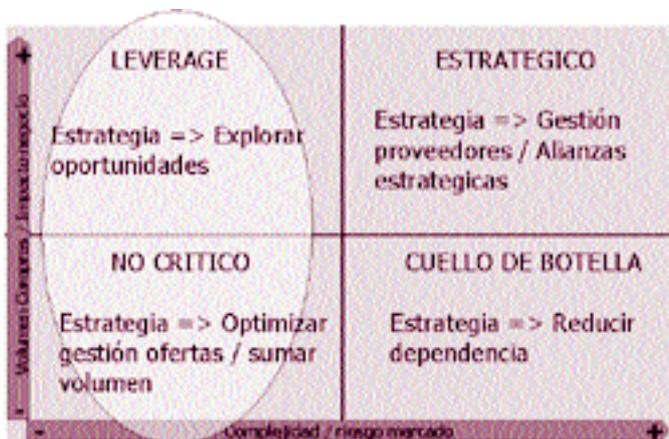
- Volumen de compra: 174.000 €
- Centros de producción: 1
- Proveedores participantes: 6
- Ofertas: 48
- Ahorro obtenido: 34.181 € (19,7 %)
- Reducción del tiempo de proceso: >70%

Procesos

>El departamento de Compras de Chupa Chups analiza su cartera de compras a partir de la clásica matriz de Krailjic.



>Se determinan los productos subastables a partir de los objetivos iniciales: mejor precio a corto plazo, explorar oportunidades, optimizar la gestión de ofertas y simplificar la eficiencia del proceso.



>La experiencia de Chupa Chups muestra como entre el 30 y el 50% del volumen de estas compras puede negociarse mediante la subasta inversa.

>Se elabora un *benchmark* de herramientas que permitan explorar nuevas oportunidades de mejoras de costes versus las negociaciones tradicionales.

>Tras valorar funcionalidades de negociación online, servicios y consultoría de compras de las diferentes soluciones, se elige la plataforma Goodex.com (www.goodex.com). La start-up alemana fue fundada en 1999 por un grupo de expertos en compras de General Electric y Bayer AG. A principios del presente año fue adquirida por la californiana Ariba (www.ariba.com), una de los grandes *incumbents* del e-procurement global.

>Se inicia un programa piloto con productos "no críticos" y fáciles. Plan de subastas en régimen de "full service" (honorarios como % del ahorro) con la plataforma tecnológica.

>Extensión del proceso de las subastas inversas a categorías "apalancadas", y aplicación del RFQ (*Request for Quotation*), proceso por el que el comprador decide cuales son los proveedores a los que se informa del concurso en régimen de ASP (alquiler). (Más sobre los diferentes tipos de subasta en www.goodex.com/New-Site/es/solutions/reverseAuction/reverseauction6.html)

>Algunas condiciones previas a partir de la experiencia de Chupa Chups:

- Disponer de un número suficiente de proveedores para el material a subastar (un mínimo de 4 a 6).
- Validar los nuevos proveedores a incluir.
- Asegurar el volumen mínimo a subastar (se recomienda 100.000 €).
- Disponer de todos los datos necesarios para establecer el pliego de condiciones por el cual se regirá la subasta.

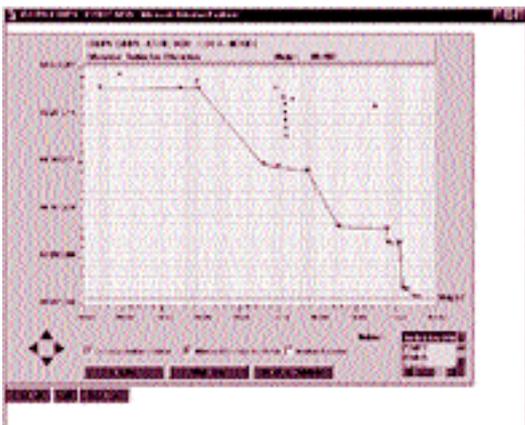
Impactos

>Ahorro en los costes de compras mediante la obtención del coste total de adquisición más óptimo (experiencia Chupa Chups 2002, ahorro 14,7%).

>Reducción en el tiempo del proceso (>50%).

>Mejor conocimiento del mercado de proveedores.

>Incremento de la competencia entre proveedores mediante una herramienta rápida e integrada en la que los candidatos deben ofertar a la baja.



>Proceso transparente que facilita el "efecto credibilidad" y que dificulta "relaciones sentimentales" con los proveedores de siempre.

>Agregar volúmenes de compras, internas o externas, al pasar categorías clasificadas como "no críticas" a "apalancadas" en la matriz estratégica. Por este procedimiento se obtienen mejoras de coste incrementales respecto a la situación de partida.

>Registro histórico del proceso.

>Especificaciones detalladas de los materiales subastados.

Oportunidades con futuro

"Los procesos de subasta inversa" -afirma el director de compras- "constituyen a menudo el primer paso de las empresas para el desarrollo del e-Sourcing. En el 2003 ya hemos realizado 4 subastas inversas."

Hoy Chupa Chups ya tiene en su agenda la integración de estas nuevas herramientas con su sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) SAP; la incorporación de nuevas aplicaciones o la interconexión con otras plataformas de compras con el objetivo de mejorar la comunicación entre el departamento de compras y sus proveedores.

La experiencia ChupaChups es idónea para pymes - destacaba Jordi Civit en Clubdecompras.com, más en <http://clubcompras.com/InfoAll.asp?I=105> - , "no representa las inversiones económicas de otras aplicaciones de negocio electrónico, su uso es sencillo y, si se agregan los pedidos de diversas empresas, los resultados pueden ser mejores, ya que la fuerza de compra es superior (...). Estos servicios tendrán éxito en el futuro, pero siempre que se especialicen en un sector o producto determinado. A nosotros nos interesan para un futuro los portales específicos de algunas materias primas, como por ejemplo el azúcar, la glucosa y algunos materiales de packaging".

Agradezco a Jordi Civit, director de compras de Chupa Chups, su amable colaboración, sus sugerencias y la aportación de materiales para la elaboración de este microcaso.

How to Pay the Piper**Revista:** *Economist.com***Fecha:** 1 de Mayo, 2003**Número de páginas:** 3

www.economist.com/business/PrinterFriendly.cfm?Story_ID=1755303&CFID=7820331&CFTOKEN=3c4ac30-28550987-a0c8-41b1-aaf9-c2ca0adbda82

Abstract: Punto de inflexión para la música online en el mercado y en los tribunales. Tras el relativo éxito a servicios de música con copyright por suscripción, Apple lanza un nuevo sistema mucho más lógico y fácil de usar: cada canción cuesta 0,99 dólares y, tras el desembolso, la canción es de propiedad del usuario.

Stop... And Sell the Flowers**Autor:** Linda Tischler**Revista:** *Fast Company***Fecha:** Mayo, 2003**Número de páginas:** 5

www.fastcompany.com/magazine/70/tulips.html

Abstract: Tulip World (tulipworld.com) es una startup que nació en plena crisis puntocom. Ante un escepticismo generalizado, los dos fundadores dejaron atrás sus carreras exitosas en el mundo de la consultoría para fundar esta empresa online. Desde el buen posicionamiento actual sólo quieren crecer despacio, mantener su calidad, seguir obteniendo beneficios sin cargar con deudas y, lo más importante, disfrutar con su trabajo.

xBox vs. PS2**Autor:** Karel Cool, Petros Paranikas**Revista:** Insead Knowledge**Fecha:** 2003**Número de páginas:** 2

http://knowledge.insead.edu/article.cfm?id=546&uncat=6&cookie_check=yes&signup=yes

Abstract: En el presente artículo observamos las conclusiones acerca del futuro comercial de Xbox frente a la voraz competencia de Play Station 2. Karel Cool - profesora de Competitividad Europea - y Petros Paranikas -Boston Consulting Group- investigan las posibles estrategias a seguir por Microsoft en el campo de los videojuegos, sin embargo, son muy limitadas con un oponente como Sony, de una imponente masa crítica.

The First Internet Conflict?**Autor:** Scott Berinato**Revista:** *CIO.com***Fecha:** 27 de Marzo, 2003**Número de páginas:** 2

www2.cio.com/research/security/edit/a03312003.html

Abstract: La guerra en Irak es la primera guerra que seguimos a través de Internet, al igual que la guerra del Vietnam fue la primera que se siguió a través de la televisión. Sin embargo, Internet, como medio de comunicación no se está posicionando como el medio favorito del público para mantenerse informado. ¿Irá Internet demasiado rápido para el periodismo de guerra?

Struggling to Regain Technological Buzz After Bubble's Burst**Revista:** *The New York Times***Fecha:** 29 de Marzo, 2003**Número de páginas:** 1

www.nytimes.com/2003/03/29/technology/29LABS.html?th=&pagewanted=print&position=top

Abstract: El Media Lab del Massachusetts Institute of Technology (MIT) no atraviesa uno de sus mejores momentos. Desde que se fundara en 1985 ha pasado por periodos mejores y peores. Sin embargo, desde la crisis de las puntocom el Media Lab subsiste con mucha menos financiación y un alto nivel de la competencia externa.

How to Keep your Customers Satisfied**Autor:** Mohanbir Sawhney**Revista:** *Cio.com***Fecha:** 1 de Mayo, 2003**Número de páginas:** 6

www.cio.com/archive/050103/netgains.html

Abstract: La importancia de medir la satisfacción de los clientes –tanto internos como externos- no es ningún secreto. Sin embargo, realizar esta medición no siempre genera valor en la compañía. El Profesor Sawhney nos da algunos trucos basados en su experiencia en empresas tecnológicas: medir el éxito y no la satisfacción, no mezclar la opinión de los distintos perfiles, no confundir fidelidad con satisfacción, etc

actos infonomía

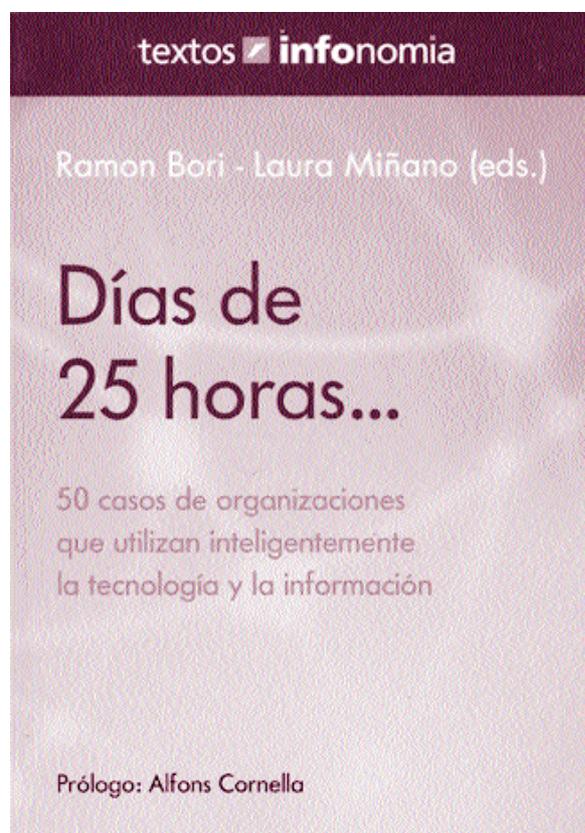
JORNADA de PRIMAVERA

Infonomía.com celebró la jornada de primavera 2003 el miércoles 14 de mayo, en el marco del Internet Global Congress.

Un centenar de personas miembros del ClubInfonomía compartieron conocimiento en un acto breve e informal.

Los protagonistas fueron los asistentes que participaron dando respuesta a la pregunta formulada por Alfons Cornella: "¿Cuál fue la principal decisión que tomasteis en vuestra empresa en el 2002?"

Representantes de empresas y entidades como Ingesco, Vilaweb, Micropayways, Infoesade, Diccionarios.com, Danone, Mortadeloyfilemón.com, Médicos sin Fronteras, Infojobs, Ayuntamiento de Terrasa, Bizkaia.org, Permission Marketing... nos ayudaron a aprender un poco más desde distintos puntos de vista.



En el acto se hizo entrega del primer premio Infonomía a la mejor iniciativa empresarial, votada por nuestros lectores de entre los primeros cincuenta microcasos publicados. El ganador fue la empresa **DiveInn Scubastore** (www.infonomia.com/mejorespracticcas/index.asp?id=46) y Didac Lee, en nombre de su equipo, recogió el premio de la mano del suscriptor número uno de Infonomía.com, Javier Nieto de Santa&Cole.

A los asistentes se les entregó un ejemplar del libro de Ramon Bori - Laura Miñano (eds.), *Días de 25 horas...*, que recopila los primeros 50 microcasos que infonomia.com ha publicado en la Web. Este título inaugura una nueva colección de libros: Textos de Infonomía.

"Aprendiendo a hacer mercados"

Eric van Heck es profesor en la Escuela de Management de la Universidad Erasmus de Rotterdam y coautor con Ajit Kambil de *Making Markets. How Firms Can Design and Profit from Online Auctions and Exchanges*, Harvard Business School Press, 2002.



Ramon Bori > En el año 2000, el profesor Gulati (www.ranjaygulati.com) afirmaba que "la mayoría de los más de 600 nuevos mercados digitales, ni siquiera han realizado una primera transacción". Han transcurrido tres años, ¿por qué fracasaron tantos nuevos mercados digitales?

Eric van Heck > En nuestro libro *Making Markets* analizamos alrededor de cien mercados digitales, tanto exitosos como fallidos, en EE.UU., Europa y Asia. Mercados prósperos como Partminer, eBay y Chemconnect ilustran el mensaje central de este libro: No es suficiente con encontrar un mercado para comerciar online, ni siquiera basta con ser un *first mover*. Lo que cuenta es la estrategia, perfilar cómo diseñaremos los mercados, cómo los implementaremos y, en última instancia, cómo crear valor y ganar dinero gracias a éstos mercados.

No es una tarea fácil. Durante los últimos años hemos aprendido a raíz de experiencias amargas en el mercado electrónico. Hemos aprendido que algunas cosas no son aptas para la comercialización en el ciberespacio, a pesar de que sí lo son en el mundo físico. Hemos aprendido que cierto tipo de relaciones humanas - cruciales para el comercio- no son tan fáciles de replicar en el espacio cibernético como otras. Hemos aprendido que algunos mercados

electrónicos deberían llevarse de manera in-house por la propia compañía, mientras que otros mercados conviene que sean externalizados. Por último, hemos aprendido que cierto tipo de mercados electrónicos no tienen razón de ser.

RB > Recientes experiencias - eBay, por ejemplo - muestran cómo Internet no debe ser infravalorado. ¿Podrías explicarnos cómo esta experiencias online están cambiando el funcionamiento de las subastas tradicionales?

EvH > En efecto eBay es un caso muy interesante. ¿Cómo se convirtió eBay en un líder indiscutible? Hay varias claves para este éxito. En primer lugar, eBay fue capaz de crear una comunidad de usuarios que generaba un valor real para los compradores y vendedores coleccionistas, ayudándolos a ponerse en contacto. El sistema de valoraciones y la infraestructura para realizar pagos han creado la confianza necesaria para comerciar de manera remota sin necesidad de encontrarse en un mercado callejero. La reputación que ha ganado eBay no es claramente transferible a otros sites de subastas, se crea un efecto *lock-in* en sus clientes.

Ebay ha constituido también el primer modelo de comercio electrónico realmente escalable, empujando a sus clientes a co-

crear valor. Ebay no tiene un inventario ni tampoco se dedica a realizar envíos, ni siquiera se ocupa de decidir cómo representar y anunciar sus productos. Los clientes lo hacen todo, liberando a eBay de los costes de *fulfilment*, depósito, y demás costes elevados. Por lo tanto, eBay se puede expandir con una inversión mínima en planta física y equipamiento.

Sin embargo, esto no es todo. La compañía también ha acabado con la competencia a raíz de sus alianzas inteligentes. La compra de Butterfields, una casa de subastas tradicional, expandió el *expertise* de eBay en subastas y evaluación. La compra de Alando y de iBazar expandió las operaciones en Europa, y la compra de Half.com (un site de objetos de segunda mano a precios fijos) y la de Billpoint otorgaron a eBay nuevas maneras de transaccionar ventas y establecer pagos.

Es más, las innovaciones hacen que la imagen de eBay cambie continuamente. El web añadió recientemente su ya popular "cómpralo ahora", por ejemplo, que permite a los usuarios hacerse con el producto inmediatamente, evitando el largo proceso de subasta. Ebay también ha establecido un programa que permite a las empresas establecer un *storefront* . Esta idea ha atraído a 18.000 negocios sin necesidad de ningún tipo de promoción, convirtiendo a eBay en uno de los mayores centros comerciales de Internet.

RB> ¿Podrías presentarnos los principales tipos de subastas y algunas mejores prácticas?

EvH> El fenómeno de las subastas es extremadamente interesante, dado el efecto que tiene Internet de conectar empresas con facilidad. En esencia hay tres tipos de subastas:

1. Un vendedor conectado a muchos compradores (una subasta de ventas); Esta subasta funciona cuando no estamos nada seguros del valor que tiene el

producto, esto ocurre, por ejemplo, en arte (Sotheby), en objetos de segunda mano (eBay), en flores (subastas de flores a la holandesa). Cuando necesitas subastar algo rápidamente - por ejemplo, debido a que los productos perecen - es más idóneo utilizar el método de subastas holandés. Al contrario de lo que ocurre en el método de subastas inglés, que es más común y en el que los apostantes van subiendo el precio desde un precio simbólico, el método holandés empieza desde un precio elevado y puesto por el subastador - al tratarse de un precio considerable es improbable que el objeto o servicio sea finalmente vendido por esta suma. El precio de partida va descendiendo progresivamente, hasta

“Hemos aprendido que algunas cosas no son aptas para la comercialización en el ciberespacio, a pesar de que sí lo son en el mundo físico.”

que un comprador indica al subastador que él o ella se llevará el producto al precio señalado en ese preciso momento. El reloj de la subasta indica cómo la suma va descendiendo hasta que un comprador hace que lo detengan levantando su mano, apretando un botón o clicando el ratón del ordenador. No hay una revelación secuencial de apuestas o preferencias. El apostante tiene que elegir cuánto apostar sin saber las valoraciones e intereses de otros apostantes. Como el precio de la subasta va disminuyendo progresivamente, el comprador puede que acabe por obtener el objeto a un precio incluso inferior a su propia apuesta- aunque también podría perder el objeto ante otro comprador que pare antes el reloj-. Creo que el método holandés de subastas se convertirá en un método interesante para Internet. Por el momento, el pescado ya es subastado

de esta manera en distintos países europeos gracias al Pan European Fish Auctions (www.pefa.com).

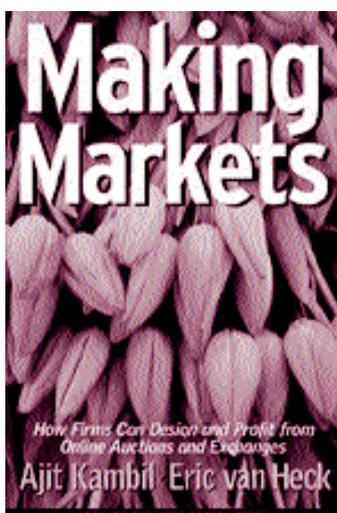
2. Muchos vendedores conectados a un comprador (una adquisición o subasta invertida); Aquí hay un comprador intentando satisfacer su propia demanda. Este tipo de subasta está volviéndose muy popular, especialmente cuando el comprador tiene una base sólida. En una primera etapa de la subasta invertida el objetivo es conseguir reducir el precio dada la competencia directa entre vendedores. Sin embargo, los vendedores no siempre están satisfechos con este tipo de subastas. El precio es, en la mayoría de negociaciones, la única variable tomada en cuenta, otras dimensiones como calidad, período de entrega y marca son también importantes. En una segunda etapa podemos llegar a ver la llamada subasta invertida multidimensional. Aquí los compradores y vendedores pueden especificar y negociar las diferentes variables. Por ejemplo, NegoMetrix ofrece un interesante concepto (www.negometrix.com).

3. Muchos vendedores conectados a muchos compradores (subasta doble). En una subasta doble, compradores y vendedores presentan apuestas basadas tanto en precio como en calidad a un subastador. El subastador pone en contacto las ofertas de los vendedores

(empezando por las de precio más reducido hasta llegar al más elevado) con las ofertas de los compradores (empezando por el precio más alto y reduciéndolo paulatinamente) hasta que la cantidad total de productos a la venta son adjudicados. Este tipo de subastas funciona en productos que se comercian en grandes cantidades y que son de calidad apreciable, como valores, productos agrícolas de valor añadido, o químicos como, por ejemplo, en www.chemconnect.com

RB> En los tiempos turbulentos actuales, ¿qué sugeriría al CEO de una corporación? ¿Cómo deberían lanzarse a la implantación de mercados online?

EvH> En primer lugar, le aconsejaría leer *Making Markets*. Recomendaría al CEO que desarrolle una visión sobre cómo los mercados online pueden aportar valor a los proveedores, a los clientes y, por lo tanto, a la corporación. Creo que el motor es analizar y preguntarse constantemente cómo mejorar los procesos que existen con los proveedores y con los clientes y, además, preguntarse cómo crear nuevas oportunidades y aportar valor a los mercados online. Es también esencial poner en contacto a las personas del departamento de compras con el personal de marketing de la compañía para desarrollar conjuntamente planes que establezcan el valor de las compras online y de las ventas en subasta.



www.makingmarkets.org

"Making markets proporciona un informe completo e intuitivo sobre los diferentes tipos de subastas, intercambios y mecanismos de adjudicación de precios. También ofrece ideas sobre si un mercado electrónico está destinado a tener éxito o al fracaso. Recomiendo encarecidamente la lectura de este libro. Me ha ayudado a ver el mundo de una forma distinta."

John Seely Brown, antiguo Director de Xerox Palo Alto Research Center (PARC) y coautor de The Social Life of Information.

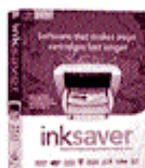
Traducción por Laura Miñano

Notes Pilotwww.surfpilot.net

Excelente herramienta para guardar información y comentarios que quieras explotar en el futuro. Notes Pilot es una herramienta simple pero efectiva que te permitirá guardar y añadir comentarios sobre cualquier texto o imagen que encuentres por Internet. Toda esta información será guardada en tu disco duro, con lo que podrás explotarla siempre que quieras, y sin tener que estar conectado a Internet. Disponer de una herramienta diseñada específicamente para poder guardar tus anotaciones, con la información que necesitas para complementarla, puede resultar muy potente para determinado tipo de gente. Si eres de los que detecta y necesita analizar información que encuentra por Internet, no dudes en probar esta herramienta, que dispone de una versión reducida de uso gratuito.

Neuros MP3 digital Audio Computerwww.neurosaudio.com

Un reproductor MP3 realmente diferente. El producto que comentamos no es solo un reproductor de música digital, sino que puede ser nuestro centro de música digital portátil. Dispone de receptora FM, con la que podemos escuchar cualquier emisora de radio. Pero cuando tengamos una canción que nos interese, apretando el botón anaranjado de la derecha, automáticamente grabará un fragmento de dicha canción. La próxima vez que lo conectemos a nuestro ordenador, se conectará a los servidores de Neuros e identificará la canción. También dispone de un disco duro de 20Gb para poder guardar nuestra música digital y poderla escuchar y acceder de muchas maneras. Pero otra innovación es que incorpora un emisor de FM, por lo que automáticamente buscará una frecuencia libre, y podremos escuchar la música en cualquier aparato de la casa o del coche.

inkSaverwww.inksaver.com

Ahorra tinta de tu impresora con este magnífico programa. Es cierto que el precio de las impresoras ha bajado enormemente, permitiendo disponer de impresoras con una calidad muy buena a un precio realmente competitivo. De todas maneras, el modelo de negocio principal de la mayoría de las casas está precisamente en el uso posterior de la misma (a través de la venta de cartuchos a un precio muy elevado). Una alternativa puede ser precisamente el producto que hoy comentamos, que pretende conseguir que gastemos menos tinta en el uso diario de la impresora, sin afectar la calidad ni el rendimiento de la misma. Para ello, el producto analiza la información que un programa (por ejemplo, el Microsoft Word) envía a la impresora para imprimir, la intercepta, y la optimiza para que la impresora destine menos cantidad de tinta para imprimirlo.

Dipowww.dipo.fr/flash/index.html

A partir de ahora, no perderás nunca tus objetos más valiosos. Dipo (de las sigas en francés de Detector Personal de Objetos Perdidos) es un nuevo dispositivo dirigido a no perder nuestros objetos más valiosos. Gracias a la tecnología inalámbrica, Dipo permite tener controlados en todo momento nuestros objetos. Consiste en un emisor y una serie de tarjetas que se colocan en los objetos de valor. En cualquier momento, podemos saber si dichos objetos se encuentran en el radio de distancia definido por nosotros. En el caso de que no esté, nos avisará, y podremos empezar a buscarlo. Pero además, Dipo no sólo actúa cuando se lo requiere el usuario, sino que cuando detecta que uno de los objetos se aleja de la distancia definida, nos avisará. Por ejemplo, si nos dejamos el teléfono en el taxi, cuando nos alejemos Dipo nos avisará a tiempo para poder recuperarlo. Un producto realmente interesante para aquellos que no deseen perder objetos de valor.

MedPort, Aeropuerto Internacional del Mediterráneo

Desde la tribuna de BCN Traction iniciamos el debate de grandes infraestructuras. Sin duda, la competitividad de Barcelona en los próximos años está vinculada a la finalización de algunos proyectos como el nuevo aeropuerto, el tren de gran velocidad, el nuevo puerto comercial y la ampliación de la red de metro y de trenes de cercanías. Sin embargo, deberíamos proponer la siguiente reflexión: las mencionadas infraestructuras, ¿serán el referente, el valor principal, el "core value" de nuestra competitividad?

El tamaño importa, pero la forma también

Posiblemente, con un análisis desde una óptica diferente, veríamos que el valor realmente diferenciador de la ciudad es su talento. Ese es el "core value" de Barcelona. Esa es la batalla que en ningún caso puede perderse. Por lo tanto, el aeropuerto de Barcelona, es una infraestructura de apoyo. Un producto que tiende a la "comoditización", porque su modelo de gestión no será demasiado diferente que el del aeropuerto de Madrid o el de Miami. En esta línea, algunas ciudades viven en un estado de permanente ansiedad por conseguir "lo más grande". Es el caso de las ampliaciones de recintos feriales o de aeropuertos. Se trata de modelos que sencillamente copian otros modelos ya exitentes y no aportan ningún grado de creatividad e innovación que suponga una ventaja sostenible para la ciudad, teniendo en cuenta que la "atracción de talento" es nuestro "value driver" fundamental, la variable que nos puede proyectar como ciudad competitiva.

En el caso del aeropuerto de El Prat, el nivel de ansiedad es muy relevante. El actual aeropuerto tiene una capacidad máxima de unos 23 millones de pasajeros al año. En 2002, el tráfico del aeropuerto fue de 21.3

millones de pasajeros, de los cuales 2.6 fueron pasajeros en tránsito o conexión. Significa que estamos muy cerca de alcanzar el nivel de saturación, posiblemente en un horizonte de unos 20 meses con el ritmo de crecimiento actual. Dado que las previsiones de crecimiento del tráfico aéreo en Barcelona son elevadas, es evidente que los proyectos de ampliación son necesarios.

Innovando también en infraestructuras

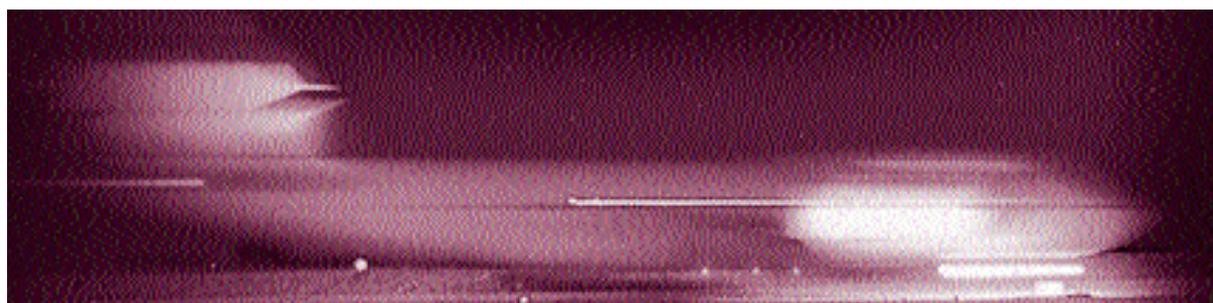
Pero, ¿podemos hacer algo más? ¿Podríamos innovar en el nuevo modelo de aeropuerto, creando un modelo propio?. Veamos. Catalunya cuenta en la actualidad con tres aeropuertos que disponen de conexiones internacionales: Girona, Reus y El Prat. Una de las principales características de este grupo de aeropuertos es su proximidad, situados en un radio de 100 kilómetros. Si analizamos el plan de Aena para el aeropuerto de Barcelona, se marca el objetivo de absorber la cifra de 55 millones de pasajeros en 2015, distribuidos en 40 millones de capacidad para El Prat y 15-20 millones que debería absorber un nuevo aeropuerto satélite, posiblemente de nueva construcción. Desde el BCN Traction Group proponemos la creación del sistema MedPort, aeropuerto internacional del Medite-

ráneo. Se trata de un modelo de aeropuertos en red, con una fuerte inversión en conectividad entre cada una de las tres instalaciones (El Prat-Girona-Reus) y con Barcelona ciudad. La irrupción de las líneas aéreas de bajo coste, como Ryanair (www.ryanair.com) o Hapag Lloyd Express (www.hlx.com/es/index.shtm), ponen en duda el modelo actual aeroportuario. La utilización de aeropuertos secundarios para sus operaciones (Ryanair en Girona, Hapag Lloyd en Reus), ha hecho aflorar unos activos que parecían olvidados. Catalunya tiene la oportunidad de configurar un modelo innovador, dando relevancia y peso a los aeropuertos "satélite", quedando plenamente integrados en el sistema mediante servicios "exprés" de trenes y buses. En 5 años de funcionamiento, el usuario debería percibir MedPort no sólo como un sistema de gestión, sino como una marca única de la red aeroportuaria catalana.

Propuesta complementaria

Naturalmente, este modelo no es contrario a la ampliación del aeropuerto de El Prat. Se trata de una propuesta complementaria. El Prat debe especializarse en los vuelos de mayor valor añadido, normalmente vuelos de carácter transoceánico que implican un elevado número de pasajeros en situación de tránsito o conexión, dando servicio a un mercado de unos 18 millones de personas, desde Alicante hasta Montpellier, masa crítica mínima para reivindicar el carácter intercontinental. Las "bases" de Reus y Girona deberían convertirse en "aeropuertos de destino" de ámbito regional (de Hamburgo a Casablanca). En Frankfurt,

más del 50% de los pasajeros son de tránsito, porcentaje que en Barcelona se queda en un modesto 13%. La empresa gestora del sistema aeroportuario de Frankfurt emplea a 15,000 personas en su centro de gestión y a 62,000 en el complejo aeroportuario, generando además unos 80,000 empleos indirectos. Sin embargo, gran parte de su esfuerzo se centra ahora en el desarrollo y potenciación del nuevo aeropuerto de Hahn (a 1 hora de Frankfurt) (www.hahn-airport.de) y en exportar su modelo de gestión a otros aeropuertos internacionales, por ejemplo, en Manila (Filipinas) y en Lima (Perú). Este ejemplo sería perfectamente aplicable para MedPort, que podría extender su modelo de gestión a otras conurbaciones en América Latina, Europa del este o Asia, tal y como ha hecho la Fira de Barcelona "exportando" algunas de sus ferias a México. Para hacer posible este nuevo modelo, MedPort debe contar con el impulso del sistema empresarial catalán. Nuestra última propuesta en este sentido, es la implicación en el proyecto MedPort de multinacionales de capital catalán. Hemos visto recientemente como Acesa, tras constituir la nueva sociedad Abertis, será uno de los tres principales grupos de grandes infraestructuras de Europa. Y lo mismo sucede con Gas Natural. Aunque se trate en este caso de empresas que gravitan en torno a un mismo grupo industrial, el de La Caixa, debemos exigir un ejercicio de anticipación y responsabilidad, asumiendo su participación en proyectos como MedPort. Próximamente trataremos cómo extender el modelo MedPort al conjunto de infraestructuras estratégicas del área de Barcelona, incluyendo el Puerto comercial y el sistema ferroviario.

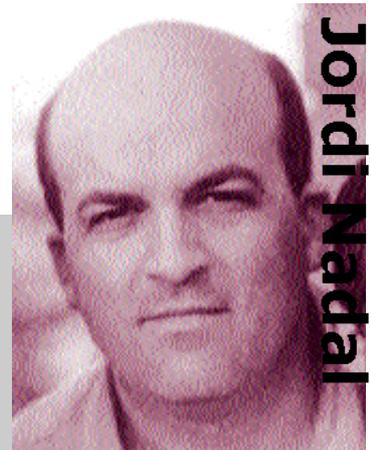


www.hahn-airport.de

"El libro como **El descubrimiento de la lentitud** es una obra magistral para entender el valor del tiempo"

Jordi Nadal es editor y coautor de la revista de Infonomía Aplicada Libros o Velocidad.

Jordi Nadal y Ventura Ruperti son autores del libro que se publica en junio **Meditando el management**, (ediciones Gestión 2000), libro en el que se basan sus cursos y seminarios. Más en www.meditandoelmanagement.com



Fabio Tropea> Empecemos de forma algo inevitable: el futuro del libro. Te ofrezco una cita reciente de un colega famoso, para que la gloses: "Si tengo que obedecer a mi instinto, debería decir que nunca dejaremos de necesitar un libro, porque existen tantas actividades y un tipo de relación, como leer en la cama, que sólo podemos tener con este objeto. Luego me digo que si llegamos a tener unas pantallas grandes como paredes, nadie nos impedirá ponerlos en el cuarto de baño, así podremos leer hasta tumbados en la bañera... Y sin embargo, avances tecnológicos a parte, siempre nos traeremos entre manos la estructura secuencial del libro" (Umberto Eco)

Jordi Nadal> Bueno, el futuro del libro está íntimamente ligado a lo que mejor se pueda esperar de la humanidad. Es como un termómetro del grado de salud humana de una sociedad. Si, por ponerlo en términos apocalípticos, el libro estuviese clínicamente muerto, pues tendríamos, me temo, un sociedad bastante muerta (o, al menos, en un sentido de vitalidad, pluralidad, riqueza emocional e intelectual).

Lo que también sucede es, justamente, lo contrario a lo que se teme en esas versiones apocalípticas: cuanto más temor se siente por el libro, más necesario es, porque el libro da sentido a la existencia. Al

menos para aquellas personas para las que vivir exige pensar y sentir más.

El otro día escuchaba a mi hijo recitar trozos enteros de la película *El Señor de los anillos*. Y, un rato más tarde, le preguntaba si se daba cuenta de dónde había salido todo aquello. Como está leyendo la obra, tenía muy clara la procedencia de las palabras que le impresionan. Pero para mi hijo, el mundo está formado de muchísimas formas de entretenimiento, y todas intentan captar su atención, sea con motivos muy nobles o puramente más crematísticos. Una industria y un modelo de sociedad determinados provocan un modelo de educación, de entretenimiento, de formación de conciencia determinados. Tecnología y sociedad interactúan. Economía y civilización interactúan, y forman modelos que no son inocentes, en su sentido etimológico (que no causan daño).

Creo que esa forma de civilización -donde todo lo esencial pasaba sólo por la palabra escrita- ha desaparecido. Para bien o para mal. Pero ha desaparecido. No quiero decir con ello haya que tirar la toalla, pero el valor de leer, el placer, la seducción que leer ejerce en una mente es y va a ser un placer para una cierta forma de elite social, que no forzosamente será exclusivamente económica.

Leer te hace más rico en matices, y eres capaz de comprender más cosas. Hace el

mundo más complejo. La lectura perdurará, sin duda. Porque define lo mejor de un ser humano. Mientras haya un solo rayo de luz intelectual y emotiva, la lectura tiene un futuro cualitativamente brillante, como siempre ha sido. No tanto, me temo, cuantitativamente. Pero habrá que decir lo que parece que dijo Borges, cuando le preguntaron su opinión sobre la democracia: *Es un abuso de la estadística.*

FT> La forma de interactuar con una pantalla transforma esta estructura secuencial del libro. Promueve una lectura no lineal, que salta de página a página y que parece interesarse sólo en los primeros párrafos de una página. Si cambia tanto la forma de lectura, ¿estamos aún autorizados a utilizar este término?

JN> Sí, estaremos autorizados, aunque será, evidentemente, otra forma de lectura. Es como las lenguas, que evolucionan. La percepción, la formación de conciencia se habrá modificado, pero hay que recordar que los sistemas de lectura rápida ya se apoyaban en leer en diagonal y concentrarse en las partes más relevantes del texto. Con la lectura pasa como con las lenguas: hay muchos niveles de lectura, y muchos modos de llegar al texto, porque también los fines son distintos.

FT> En el año dos mil, el prestigioso instituto francés Médiangles, especializado en investigación de mercado, afirmó que el uso de la red favorece la lectura, acerca las personas a los libros y promueve la relación libro-lector. Tres años después, con un uso más consolidado de Internet, ¿podemos seguir afirmando algo por el estilo?

Sí, sin duda. Internet sirve para leer más a quien quiera leer más. Sirve para consumir más imágenes a quien era un devorador de imágenes. Sirve para buscar más y mejor música a quien adore la música, sea cual fuere el tipo. Y, para consumir más pornografía a quien fuese ya un conspicuo devorador de imágenes de este tipo. En realidad, lo único que cambia (que no es poco) es la facilidad con la que se encuentran

cosas (si sabes buscar, si dominas los códigos de búsqueda, etc).

Hablemos de Internet y lectura. Gracias a Internet leo más cosas (en pantalla, cierto). Me remito sobre este tema a las excelentes palabras de Antonio Basanta, director general de la Fundación Germán Sánchez Ruipérez, en el congreso de libreros de Orense, en mayo del 2002, donde auguraba un magnífico futuro para la lectura, también gracias a Internet. Cito a Antonio Basanta:

"¿Por qué no llamamos lector a quien lee en pantalla? ¿Por qué no contabilizamos como páginas leídas las descolgadas de Internet? ¿Por qué no hacemos que el espacio de la lectura sea eso, amplio y abierto, universal y libre, independientemente del soporte sobre el que se asiente?"

FT> El e-book, no obstante unos adelantos tecnológicos que abaratan los costes y mejoran la calidad de los resultados, ha entrado en una fase de estancación, sobre todo en el nivel de percepción que puede tener el público en general. ¿Puedes indicar las razones básicas y apuntar hacia soluciones próximas?

Internet sirve para leer más a quien quiera leer más. Sirve para consumir más imágenes a quien era un devorador de imágenes.

El e-book ofrece algo que no está maduro todavía. Creo que será mucho más verosímil (porque ofrece una solución a una necesidad real de la edición) la presencia de soluciones de impresión bajo demanda (Print on Demand), puesto que es una necesidad que responde a un cierto volumen de mercado desatendido. El tema de e-book no tiene una masa crítica esperando. Ya se ha dicho muchas veces, pero se perfeccionará tanto el e-book que se acabará descubriendo el libro, tal y como lo conocemos hoy.

De todos modos, habrá que estar muy atentos a las pautas de comportamiento del público infantil y juvenil, porque ellos están configurando una forma de futuro.

FT> En el estudio que te citaba antes, el 25% de los entrevistados decía que tiende a leer con menos frecuencia en soporte papel, cosa que nos lleva a pensar que las librerías de mañana podrían presentar un aspecto diferente: un número limitado de títulos en papel, integrando esta oferta con unas modalidades y formatos electrónicos en donde la red juega un papel fundamental. ¿Nos harías un retrato robot de esta librería próxima ventura?

“La prisa excluye la reflexión, y sin reflexión no hay profundidad, y sin ella no hay conciencia, y sin la misma no existe la condición de ser humano.”

Depende de cual sea el tipo de cliente, porque las librerías también se están especializando y llaman a colectivos diferentes. Algunos libreros basan su éxito reciente en ser más del "papel" que nunca. Una librería de literatura, humanidades, ciencias sociales, etc, debe ser así.

¿Retrato robot de una librería de obra científica? No conozco ese campo, pero, evidentemente, la venta de información on line en ese campo tiene mucho futuro. El papel puede ser obsoleto rápidamente en una obra científica. Habrá que ver cómo se interrelacionan los vectores "papel" y "tiempo". Pero, sea como sea el futuro, nunca hay que olvidar al lector. Como decía Alfons Cornella en una de sus magníficas reflexiones ante editores, hay tres tipos de conocimiento: el ser especialistas en el lector; el serlo en la experiencia de la compra (retail) y en el los especialistas en back office (logística, finanzas, etc.). Los editores deberían estar

especialmente atentos a este primer campo.

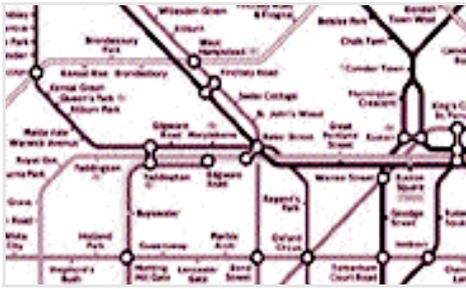
FT> Una última cuestión. He visto a menudo tu revista, "Libros o Velocidad" citada como "Libros y Velocidad". Me parece un fenómeno evidente de "descodificación interesada" por parte de quien no cree que pueda proponerse una disyuntiva tan radical. ¿Podrías aprovechar el momento para recordarnos el estado de convivencia que imaginas actualmente entre los dos términos?

En el mensaje número 15 del 13 de marzo del 2001 decidí cambiar el enunciado de la revista *Libros y velocidad* por *Libros o velocidad*. Cito las razones que esgrimía al principio de ese mensaje

Cambiamos el enunciado. Ya hemos jugado con libros y velocidad. Pero ahora es hora de un nuevo título, porque hay que decir claramente que la esencia del conocimiento no es libros y velocidad.

La prisa excluye la reflexión, y sin reflexión no hay profundidad, y sin ella no hay conciencia, y sin la misma no existe la condición de ser humano.

Es curioso, y me alegra mucho que me hagas esta pregunta. Bauticé esta revista cuando aún estaba bajo el *jet lag* de mi época en Nueva York. Allí las cosas pasan muy deprisa y pueden parecer fascinantes. Luego, con más perspectiva, después de haber vuelto, medité sobre qué modelo de sociedad (y de mundo) era el que se me ofrecía. Y pensé que era bueno optar por la reflexión, porque sino, las sociedad y sus imperios acaban actuando como actúan. La velocidad, dije en otro artículo posterior, es una de las posibles formas de la censura. El gatillo fácil y veloz tienen una clara connotación política, económica, y social. Pensar sólo rápido no es pensar totalmente. Pensar sin dudar no es pensar satisfactoriamente. Sigo creyendo que el libro *El descubrimiento de la lentitud* es una obra magistral para entender el valor del tiempo.



Multimap.com

¿Buscas algún bar de Londres, o alguna plaza de Japón? En esta página podrás encontrar mapas de todo el mundo y mucho más.

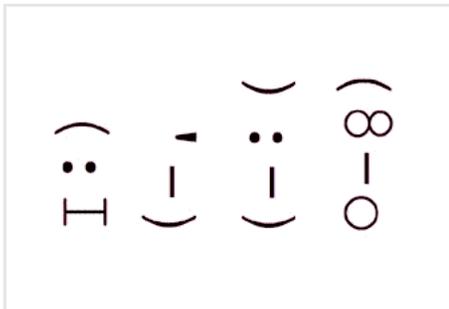
www.multimap.com



They Still Draw Pictures

Una colección de 600 dibujos hechos por niños españoles durante la Guerra Civil Española.

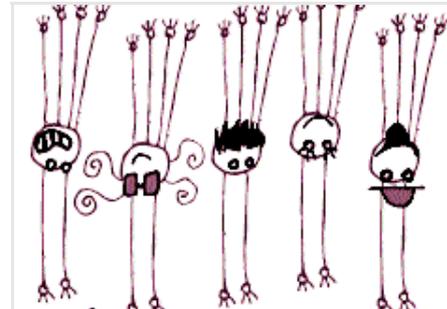
<http://orpheus.ucsd.edu/speccoll/tsdp/>



Artef@ctos virtuales

Página de arte digital. Descubre el arte visual en la web.

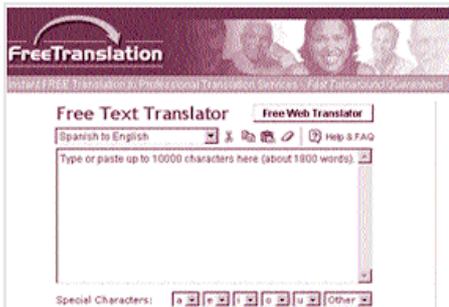
www.internet.com.uy/vibri



Neuronilla.com

Neuronilla.com es un gran cerebro vivo que estimula y canaliza la producción de ideas nuevas y valiosas a través de Internet para generar conocimiento y resolver problemas de interés social.

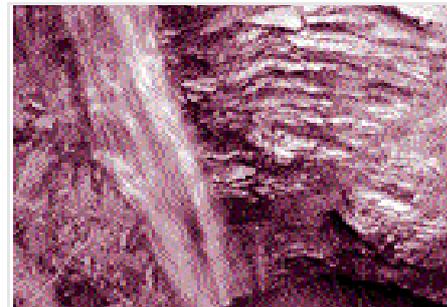
www.neuronilla.com



Free Translation.com

Un traductor online gratuito donde podrás traducir tus textos a diferentes idiomas.

www.freetranslation.com



Photoblogs.org

Un web donde podrás encontrar cientos de fotoblogs de gran calidad de diferentes lugares del mundo.

www.photoblogs.org

**ESTÍMULOS
PARA PENSAR
E INNOVAR...**

*... por **menos** de
un **café** a la
semana.*



IDEAS

IDEAS FRESCAS CADA SEMANA

*Recibe la revista digital con herramientas
e ideas para innovar.*



REVISTA

REVISTA PARA INNOVAR

*Recibe cada mes en tu casa 24 páginas
en papel para ir al grano*



ENCUENTROS

ENCUENTROS PARA APRENDER

*Comparte ideas con profesionales
inquietos como tú*

ÚNETE A NOSOTROS

Sólo 49 €/año (+IVA)

Miles de profesionales innovadores ya
forman parte

info@infonomia.com Tel. 93 224 01 50 Fax 93 225 19 81
Av. Icària 205-207 2º1ª. 08005 Barcelona (España)