

8€

revistas  **infonomía**

if...

revista de innovación

nº 47

www.infonomia.com

Homo Next

- Cómo innova Netflix
- Microcasos: Grupo Carinsa y Santa&Cole
- Economía de Ayuda | Captología, o tecnología persuasiva
- Más: *ideas, personas y herramientas fuerza...*

10.000
ejemplares

vueling

NOW TASAS,
CARGOS E
IMPUESTOS
INCLUDED.

ALL VUELOS
NACIONALES.

FROM
25€
TODO
INCLUDED.

COMPRING EN
www.vueling.com

BARCELONA-MADRID-VALENCIA-ALICANTE-BILBAO-MÁLAGA-SEVILLA-GRANADA-SANTIAGO-IBIZA-MENORCA-PALMA
Precio por trayecto con tasas, cargo de gestión e impuestos incluidos. Para más información consulta nuestra web.
En caso de reserva telefónica(902 33 39 33), 7 € más por trayecto. ¡Vuela!



8



16



48

Ideas Fuerza

- 16 **Homo Next**
Alfons Cornella
Knowledge Energy
- 6 **Leyes informacionales**
Alfons Cornella
- 14 **Las ideas fuerza de Infonomía**
Economía de Ayuda
Captología, o tecnología persuasiva
Alfons Cornella
- 47 **Vitamina mental**
Laura Miñano
- 32 **La táctica importa: poder y política en los proyectos de infonomía**
Sergio Vasquez Bronfman
Infonomía Aplicada
- 35 **Las señales del desastre I: 4 de septiembre de 2001**
Josep Cobarsí Morales
Grandes i-desastres
- 13 **Surviving Humanity**
Giulio Ruffini
Trends in Science

Personas Fuerza

- 8 **Fran Ponti**
María Sanz
Infonomistas del mundo
- 30 **Nuestros cuatro grandes infonomistas**
- 38 **Directorio de innovadores**

Organizaciones Fuerza

- 40 **Grupo Carinsa**
Epi Amiguet
- 48 **Santa&Cole**
María Sanz
Micro casos prácticos
- 44 **010. Netflix.com**
Teresa Turiera
Cómo innova...

Herramientas Fuerza

- 4 **Herramientas útiles**
David Ramon



Publica tus fotos y vídeos en Internet desde tu teléfono móvil

por David Ramon



Existen actualmente mercados “de moda” cuya demanda por parte de los usuarios es muy importante y que provoca que vayan surgiendo a menudo “ofertas” de productos y soluciones nuevas e innovadoras. Dentro de estos destacaríamos la telefonía móvil, la fotografía digital y los vídeos digitales.

La oferta de terminales móviles con capacidad de realizar fotografías digitales (e incluso grabar pequeños vídeos) es significativa, con un precio cada vez más asequible para los usuarios finales. Además, muchos de estos terminales incorporan capacidad de conexión a Internet, favoreciendo nuevas formas de comunicarse con los usuarios.

Por otro lado, el gran auge de la fotografía digital ha hecho que servicios como Flickr se hayan puesto de

moda. En este espacio es sencillo compartir tus fotografías con un grupo de usuarios e incluso con aquella gente que valore tu creatividad. Los números de usuarios dan fe de este éxito.

Shozu es un nuevo servicio que permite a usuarios con terminales móviles que tengan cámara de fotos o vídeo, poder integrarlo con los principales servicios de publicación (como Flickr) desde el mismo terminal. Su uso es tan sencillo como tomar una fotografía y subirla a la web, con lo que en pocos segundos podrás consultar tus fotografías aunque te encuentres todavía en el mismo sitio. No dudamos de que este tipo de servicios tendrá un gran éxito, y si dispones de un terminal telefónico con estas características, te animamos a que lo pruebes. •

if...

[revista de innovación (revista mensual) D.L.=B.36509-2002 - ISSN 1885-8082]

Fotografía portada:

StockXpert

Edita: Zero Factory, S.L.

Av. Icària, 205-207, 2º 1ª

08005 Barcelona

Tel. +34 93 224 01 50

Fax +34 93 225 19 81

Presidente y Editor:

Alfons Cornella

www.infonomia.com

Redactora jefe: Núria Nieto

nnieto@infonomia.com

Directora creativa: Sílvia Langa

slanga@infonomia.com

Publicidad: Maura Claramunt

mclaramunt@infonomia.com

marketing@infonomia.com

Ilustraciones: Sergi Rucabado

Impresión:

DFS MailBoxes Etc. Badalona

Edición para uso personal. Queda prohibida la redistribución, copia o cesión, total o parcial, de la información contenida en este documento, incluyendo: textos, diseño gráfico, imágenes, índices u otros análogos o similares. La contravención de esta nota de copyright puede comportar la aplicación de las sanciones establecidas en el Código Penal, la Ley de Propiedad Intelectual, la Ley de Marcas y la Ley de Competencia Desleal.

Cuando necesite un hogar para sus datos piense en Digital Parks



Hosting Compartido

Soluciones flexibles para una presencia profesional en Internet

- Planes para profesionales, PYMES y grandes empresas
- El sitio web y las aplicaciones de su empresa estarán siempre disponibles con la máxima seguridad
- Servicios adicionales como alta y posicionamiento en buscadores



Hosting Virtual

El servidor que se ajusta a sus necesidades

- Servidores virtuales generados sobre un mismo equipo físico
- Administración independiente y total seguridad y separación de los datos
- Evite el coste de adquirir y gestionar un servidor sobredimensionado



Servidor Dedicado

Control total sobre los servidores que trabajan para su empresa

- Incluye supervisión básica, Firewall, estadísticas y software preinstalado
- Conectividad a Internet a través de los principales operadores
- Posibilidad de configuraciones a medida



Housing

La mejor infraestructura para alojar sus equipos informáticos

- Centro de datos propio con generador, extinción de fuegos por gas, videovigilancia, personal de seguridad, etc.
- Alquiler de Uts, 1/4 rack, racks enteros, jaulas y salas
- Acceso 24x7 a los espacios contratados



Disaster Recovery

Planes de continuidad de negocio

- Garantice la continuidad de su empresa pese lo que pase
- Proyecto a medida a cargo de consultores especializados
- Solución integrada de consultoría y plataforma tecnológica



Oracle e-Pyme

Externalice sus aplicaciones de gestión

- El primer ERP/CRM totalmente externalizado
- Incluye software, hardware, administración y soporte
- Gran ahorro en la inversión, que se convierte en cuota mensual por usuario

Soluciones innovadoras de presencia en Internet, seguridad y proyectos de outsourcing tecnológico “llave en mano”

Industria, 56 - 08908 L'Hospitalet de Llobregat
Barcelona - España

Tel.: (+34) 902 50 50 05 - Fax: (+34) 93 335 09 29
info@digitalparks.com - www.digitalparks.com





1 Síndrome NIH (Not Invented Here)

Se dice de la situación de **aquella empresa en la que sus miembros insisten en querer ignorar que existen fuera de ella soluciones a sus problemas. Y todo por el simple hecho de que, justamente, esas soluciones no las han creado “en su propia casa”**. En otras palabras, “lo que no hemos hecho nosotros mismos, no vale”. Existen dos situaciones típicas del síndrome NIH: Primera: **ignorancia deseada**. Ni siquiera se buscan soluciones en el exterior porque se parte de la presunción de que serán malas por provenir de fuera. Una de las razones por las que no se busca es, quizás, porque no se sabe buscar adecuadamente, o sea, porque la empresa no ha desarrollado adecuadamente una función de “inteligencia competitiva” que funcione. Segunda: **renuncia manifiesta**. Aunque se encuentran soluciones en el exterior se rechazan deliberadamente porque la gente de la empresa cree que puede construir soluciones mejores (algo típico en los ingenieros y en los informáticos). Una de las consecuencias del síndrome NIH es la **pérdida inútil de millones de horas**

de trabajo... y la lentitud en desarrollar la función de inteligencia competitiva por falta de encargos inteligentes de las empresas... Y la segunda es que frecuentemente lleva a **reinventar la rueda...** *Reinventing the Wheel*, escultura conceptual de de Susan White www.susandwhite.com.au/sculptures/mixedmedia/reinventing.htm Otra derivada de este problema es que hay que definir claramente qué debe hacer uno y qué debe ser adquirido en el mercado. Hay que **definir los límites del outsourcing**. El ritmo de desarrollo en el que hemos entrado pone al síndrome NIH en el centro del debate sobre cómo innovar. La investigación y la innovación en las grandes empresas durante la mayor parte del siglo XX ha seguido un modelo basado, implícitamente, en el “síndrome NIH”. En este modelo de “**innovación cerrada**”, las empresas tienen que construir sus propios laboratorios de I+D, muy alineados con los objetivos de la empresa, y en los que reina el paradigma de control: sobre las ideas generadas y sobre las personas implicadas. Todo se “inventa” en la organización. Algunas ideas

se mueren, y otras se “desarrollan”. Pero todas quedan “dentro”. Es el modelo de “**innovación cerrada**”: todo se inventa dentro y, lo que no se desarrolla dentro, simplemente muere. En la economía del siglo XXI, la innovación no es un capricho: es un elemento esencial de competitividad (www.infonomia.com/extranet/index.asp?idm=1&idrev=1&num=668). 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. Algunos proponen que se supere la idea de limitar innovación a una área controlada. **¡Adiós al laboratorio de I+D!** Ya no se trata de investigar en áreas cerradas, muy focalizadas, sino en estimular un entorno de creación de ideas, y de captación inteligente de ideas “desde el exterior”, que permita responder “en tiempo casi real” a las oportunidades del mercado. Hay que ir hacia un modelo de “**innovación abierta**”. En el modelo de “innovación abierta”, se innova dentro de la organización pero también se adoptan ideas del exterior, y ambos tipos de ideas se aplican no sólo a los

productos “foco” de la misma, a los “tradicionales”, sino que también se aprovechan para desarrollar, en la empresa o en empresas de fuera (a las que se venden esas ideas), nuevas líneas de productos o servicios. De esta transformación de una innovación “cerrada”, controlada por la empresa, hacia una innovación “abierta”, trata el texto *Open Innovation* de Henry Chesbrough, del que se puede leer un resumen en el artículo “Thriving in the era of open innovation”, en la *Sloan Management Review*, de primavera 2003 (p35) (<http://mit-smr.com/past/2003/smr4435.html>). A pesar de todo, muchos siguen advirtiéndolo: **If it’s a core business function -- do it yourself, no matter what.** •

VÍNCULOS...

http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/files/academic/chesbrough_formatted.pdf, o www.quickmba.com/entre/open-innovation.



Texto: María Sanz

Fotografía: Silvia Langa

Tiempo estimado de lectura: 6 minutos

Link: www.eada.edu

INFONOMISTAS DEL MUNDO

FRAN PONTI

*Director de Programas
de Creatividad en EADA*

*“Las organizaciones no entienden
que nos tenemos que apasionar
y divertir trabajando”*



Dos maestros de ajedrez jugaron cinco partidas, cada uno ganó y perdió el mismo número de partidas pero ninguna terminó en tablas. ¿Cómo es posible? La lógica nos dice que no, pero es tan sencillo como tener en cuenta la posibilidad de que no jugaran entre sí. Pensar de una manera diferente es la clave de la creatividad, campo de trabajo del profesor Fran Ponti. Director de los programas de Negociación y Creatividad e Innovación de EADA y a punto de publicar en colaboración el libro *Pasión por innovar*¹, tuvimos la ocasión de charlar con él.



IF.- ¿Qué es la creatividad?

Fran Ponti (FP).- La creatividad escapa de las definiciones porque si no, no sería creativa. Pero podríamos decir que es una actitud vital. Hay personas que hacen que cualquier cosa sea creativa tanto a nivel profesional como personal, mientras que otras son más rutinarias y están más limitadas por la educación, las creencias, los conceptos estáticos en general. En cualquier caso, to-

dos tenemos en mayor o menor medida esta capacidad humana para generar ideas y conexiones imaginativas originales en un determinado campo de saber.

Podríamos decir que nos traicionan los patrones de comportamiento. Da la sensación de que el cerebro es vago, que busca hacer el mínimo esfuerzo y que por eso tiende a repetir pensamientos conocidos, rutinarios.

Es cierto. Se trata del pensamiento retrospectivo, pensar en lo obvio. Lo primero que te viene a la cabeza es lo que no cuestionas porque ya lo tienes aprendido. Pero es posible aprender a utilizar el cerebro de otra manera, utilizar tus capacidades cognitivas y emocionales de una manera nueva. Es lo que Edward de Bono llamó pensamiento lateral por oposición al pensamiento vertical o lógico. El pensamiento lateral da saltos y permite hibridar conceptos inconexos como un supermercado y una tienda de muebles para obtener Ikea, una revolución que crea una nueva manera de comprar muebles. La buena noticia es que todos podemos desarrollar la creatividad.

Eso dicen...

Hay personas más creativas que otras, es evidente. Pero todos podemos aprender a ser más creativos de lo que somos y tanto la voluntad, la ilusión, como las ganas son fundamentales para ello. La creatividad no es únicamente inspiración, hay que trabajar duro con las ideas para que se despierte la luz y surja la chispa.

¿Cómo pasamos de la creatividad a la innovación?

La innovación es una buena idea aplicada con éxito, normalmente a través de una empresa. La idea puede ser muy buena pero si no la conviertes en una innovación de producto, de proceso, de servicio, de lo que sea, ¿qué haces con ella? En principio cuanto más radical sea la innovación se supone que más éxito debería tener. Pero puede que sea una novedad tan rompedora que no triunfe inmediatamente porque el mercado necesite un tiempo para asumirla.

No toda creatividad es innovadora, pero toda innovación es creativa...

Yo diría que hay creatividad que es innovación de bajo voltaje porque no revoluciona nada. Pero que toda innovación necesita de la creatividad y de otros elementos como la inversión.

¿Qué rasgos tiene una cultura creativa?

Para ser creativa, una cultura tiene que ser abierta e integradora, tiene que permitir relaciones jerárquicas flexibles y además dedicar tiempo a la creatividad. Un problema que tenemos los latinos es que nos falta "sistemática". Quizá somos más creativos que los nórdicos porque somos más intuitivos y espontáneos, pero sistematizando somos bastante malos. La realidad es que ellos con una creatividad modesta logran mejores resultados porque saben administrar el tiempo. Una cultura innovadora es imaginativa y sistemática al mismo tiempo.

¿La flexibilidad de las jerarquías no es precisamente uno de nuestros puntos débiles? Cada vez hay más jóvenes profesionales que trabajan por su cuenta porque no ven otra alternativa para dar rienda suelta a su creatividad.

Claramente una cultura muy rígida no se pueden considerar innovadora. La relación entre jefes y subordinados debe ser fluida y tranquila, debe permitir el error. En nuestras empresas hay todavía mucha rigidez y poca flexibilidad. Los profesionales de hoy en día cada vez tenemos más conocimiento y exigimos más autonomía, nos gusta ser más libres y no recibir órdenes porque sí, sin una argumentación que nos convenza. Concebimos la vida como una aventura, pero las orga-

Ideas...

[1] Una cultura innovadora es imaginativa y sistemática al mismo tiempo. Los latinos quizá somos más creativos que los nórdicos, pero sistematizando somos bastante malos.

[2] Para ser creativa, una cultura tiene que ser abierta e integradora, tiene que permitir relaciones jerárquicas flexibles y dedicar tiempo para la creatividad.

[3] Las organizaciones que logran conjugar las aspiraciones de sus trabajadores con los objetivos estratégicos de la empresa, son las organizaciones innovadoras.

[4] Si la jerarquía no asume un cambio de valores y no los vive, no se transmitirán al resto de la organización.

[5] La pregunta es: ¿cuántas empresas han logrado conectar con las emociones de sus mercados?

[6] Retrato de las empresas innovadoras en España: PYMES de servicios o productos modernos, en una zona urbana, preferentemente Madrid, Barcelona y País Vasco, con muchas mujeres y gente joven.

nizaciones no entienden que nos tenemos que apasionar y divertir trabajando. Aquí pesa mucho el jefe, el ordeno y mando.

Pero entonces alegan que una empresa es algo muy serio porque está para ganar dinero.

Evidentemente que las empresas tienen que ganar dinero, ¿quién dice lo contrario? Pero no creo que la mejor lo haga con profesionales aburridos que sólo piensan en cobrar a final de mes.

¿Cómo podemos provocar este cambio de cultura empresarial?

A través del liderazgo. Los valores hay que vivirlos, te tienen que emocionar, te tienes que identificar con ellos. Si la jerarquía no asume un cambio de valores y no los vive, no se transmitirán al resto de la organización. La clave de la vida es conectar con nuestras emociones y nuestras pasiones, y las organizaciones deben conectar con las pasiones de sus integrantes. Esto es tremendamente complejo.

¿Qué empresa considera ejemplar en su gestión de los recursos humanos?

El Circo del Sol², que dicen cosas como: si podemos imaginar algo tenemos que intentarlo. Cuando seleccionan un gimnasta, no sólo les exigen una gran perfección técnica, que se sobreentiende, sino que sea un artista porque son muy conscientes de la importancia de las emociones. Y por supuesto, para maravillar a medio mundo tratan muy bien a su gente. En Montreal, tiene salas de trabajo para desarrollar la creatividad. La pregunta es: ¿cuántas empresas tienen un espacio donde trabajar la creatividad?, ¿cuántas empresas han logrado conectar con las emociones de sus mercados?, ¿cuántas han logrado el equilibrio entre imaginación y sistemática? El Circo del Sol lo hace cada día del año.

¿Y una empresa más cercana y menos artística?

Ausa es una empresa de Manresa que fabrica carretillas elevadoras, etc. Por ejemplo, han creado el Multiservice, un pequeño jeep para transportar materiales de construcción que ha superado su segmento de mercado y recibe pedidos de campos de golf, de ferias de rodeo americanas en las que les ponen cuernos, etc. ¿Por qué? Porque lo han hecho con emoción y su diseño emociona. Esto no ocurre gratuitamente. Ellos han transmitido los valores de la innovación a toda

Para ser creativa, una cultura tiene que ser abierta e integradora, tiene que permitir relaciones jerárquicas flexibles y además dedicar tiempo a la creatividad. Un problema que tenemos los latinos es que nos falta “sistemática”.

la organización y han desarrollado la sistemática y las herramientas necesarias para que cualquiera pueda proponer una idea teniendo la seguridad de que será tenida en cuenta, estudiada y en caso de implantarse reconocida. También han creado un cargo que se llama New Concepts, una persona que sólo se dedica a pensar y generar ideas.

¿Cuál sería el retrato robot de las empresas innovadoras en España?

PYMES de servicios o productos modernos, en una zona urbana, preferentemente Madrid, Barcelona y País Vasco, con muchas mujeres y gente joven. Las mujeres porque están más conectadas con sus emociones y son más intuitivas, elementos claves en la creatividad; y los jóvenes porque son mucho más permeables.

Imaginemos que hemos reunido a los mejores directivos del país y usted tiene la oportunidad de enviarles un mensaje conciso. Adelante.

Tengan una visión clara de su futuro que no sólo sea cerebral sino emocional, rodéense de los mejores colaboradores para sacarla adelante, comuníquenla con una pasión desmesurada y permitan que la gente se divierta con el proyecto. No sean serios y no tengan miedo. •

NOTAS...

¹Pasión por innovar. Editorial Granica. Xavier Ferràs y Fran Ponti.

²LA MAGIA. El Libro del Cirque du Soleil. Lynn Heward y John U. Bacon. (Editorial Empresa Activa).

TRENDS IN SCIENCE

Surviving Humanity

Starlab[®]
Living Science



What is an organism? An organized community of entities giving rise to “emergent” behavior—behavior which is complex and unexpected given the relative simplicity of its parts. A human being is an organism: a huge community of cells which “agrees” to work together for the greater common benefit. When a revolt takes place it’d better be put down fast, or all chaos will ensue and the organism will die. The miracle of the human organism owes a great deal to the moment of conception. The fertilized egg is a single entity with a single, wonderful program for the creation of many copies of itself in tight choreography. The program is passed along with almost no mistake, over and over again, ensuring coherence. Of course, things can go wrong. Revolts do take place, led by powerful cells in what is known as cancer. Organisms age, “decohere” and die. Both cancer and aging can be thought of as organizational diseases. We can expect to find them, in some form or another, in other organisms.

The Earth itself has been described as organism. **The Gaia Hypothesis** holds that our planet is a living entity capable of homeostasis—the emergent control of parameters which are critical to the organism, such as atmospheric composition and temperature. According to this view, the biosphere is at the core of Gaia’s homeostatic machinery, and given the example of the human organism, we can ask what would represent cancer for Gaia. As before, the revolt of some sub-organisms foregoing the common good. And this is what humanity is doing. We are reproducing and exhausting the planet’s resources, polluting the biosphere, killing off most of our organic companions. Mind you, we are also

quite capable of killing each other for those resources, as recent events show. And we now have real firepower.

Will we manage to avoid killing Gaia? As Stephen Hawking recently asked, **How can the human race survive the next 100 years?** According to all symptoms, our climate is really changing. Due to human activity, the oceans are sick with fertilizers and oil. Can science and technology help? Part of the problem is that we, lowly sub-organisms, don’t have a direct view to the organic planetary troubles. Sensors, including remote sensing from satellites can give us a better view. Today we can measure planetary surface and atmospheric temperature with precision, as well as the rising sea level. We can see the oceans move, currents giving rise to subtle surface undulations of tens of centimeters over long scales. Oceanic circulation is akin to the pulse of the planet, at least with regard to climate change. Thanks to Synthetic Aperture Radar satellites, we can see oil tankers cleaning their tanks in the open ocean. We will soon be able to actually identify and prosecute them.

So science and technology can help us—at least in becoming aware. But it is hard to be overly optimistic. The main problem may be our operating system: our culture, our values, our nature. As Hawking concluded, our best bet may be to leave our planet at some stage.



Dr. Giulio Ruffini is CEO of Starlab, a company that identifies business and science opportunities in order to create disruptive technologies for the emerging Space and Applied Neuroscience markets. He graduated from UC Berkeley in Mathematics and Physics and obtained a Ph.D. in Physics from UC Davis/Los Alamos. www.starlab.es



SOS, S.A.

FUCH

Economía de Ayuda

En su libro *The Support Economy*, Shoshana Zuboff constata que las empresas actuales no tratan suficientemente bien a sus clientes.¹ Un ejemplo: mi operador telefónico me ha instalado “amablemente” un contestador que no sé cómo desconectar. Y cuando accedo a un número de teléfono de ayuda, hay una serie de instrucciones en árbol en las que no está la opción de desconectarlo, que es lo que me interesa. Es como si las empresas estuvieran sólo interesadas en vendernos cosas (productos y servicios), sin que les interese realmente ayudarnos a usarlas. La gente, dice Zuboff, no quiere que le vendan, sino que le den “soluciones” para las complejidades crecientes de la vida. Y quiere respuestas instantáneas, sin colas.²

Así, el próximo “episodio” del capitalismo debería ser “una economía de ayuda” (*support economy*). ¿Cómo?: facilitando *herramientas de productividad* (procesos y tecnologías) y “*dando poder*” a los empleados para que puedan “servir” (ayudar) mejor a los clientes (o sea, ir hacia un “capitalismo distribuido”). Así una farmacia debería estar totalmente automatizada a la hora de buscar las especialidades para que la farmacéutica pueda *dedicar su tiempo* a asesorar (ayudar). Que se pueda dedicar al valor añadido dejando las rutinas mecánicas a una máquina.³

Otro ejemplo son los servicios a domicilio: el apoyo para la *instalación de ordenadores* domésticos⁴, las *clases particulares* para niños, o los servicios a personas dependientes, crecerán como consecuencia de los horarios

de los padres. Así padres excelentemente formados y profesionales bien pagados tienen que acudir a una estructura de personas “de servicio” (volviendo a una terminología ya olvidada). Un profesional “creativo” crea varios puestos de trabajo “de servicio”. Esta economía de servicios será *sin fronteras*: un médico alemán saldrá de su casa, tomará un vuelo de bajo coste, y pasará el resto del día atendiendo a sus pacientes en alguna zona de Gales donde no hay médicos locales, o en la que los precios no son atractivos para los de allí.⁵

Otra línea que merecerá especial atención es la de las *ayudas online*. Pronto podremos conectarnos mediante vídeo con un *asistente virtual*, para ayudarnos en ese mismo instante. Algo así ya se ve hoy en espacios digitales de gran consumo, como en el *LiveHelp* de eBay. •

¹ Antes de Zuboff, algo parecido fue anunciado por Gerry McGovern, fundador de NUA (www.nua.ie, ahora CyberAtlas), en su libro *The Caring Economy*. ² Interesante concepto de servicio médico pensado por la cadena MinuteClinic (www.minuteclinic.com) para tratar las pequeñas afecciones familiares. Centros de MinuteClinic gestionados y “servidos” por enfermeras con experiencia, no por médicos (lo que se justifica por el tipo de afecciones que tratan: sólo las que están en un “menú” aceptado). ³ Algo que ya llevan a la práctica las farmacias de la cadena PrairieStone (www.prairiestonex.com) ⁴ Ver GeeksonCall (www.geeksoncall.com) o GeeksSquad (www.geekssquad.com). Es nuestro país, instituciones como el RACC (www.racc.es) han ampliado la gama de sus servicios tradicionales con servicios a domicilio. ⁵ El caso citado es real. Fue comentado en un artículo en Business Week (18/07/05)



FUCH

Captología, o tecnología persuasiva

La captología es una nueva disciplina científica que “se focaliza en el diseño, investigación y análisis de productos informáticos (o, más ampliamente, digitales) interactivos creados con el propósito de cambiar las actitudes y comportamientos de la gente”, en palabras del “fundador” de la misma, B.J. Fogg.^{1, 2}

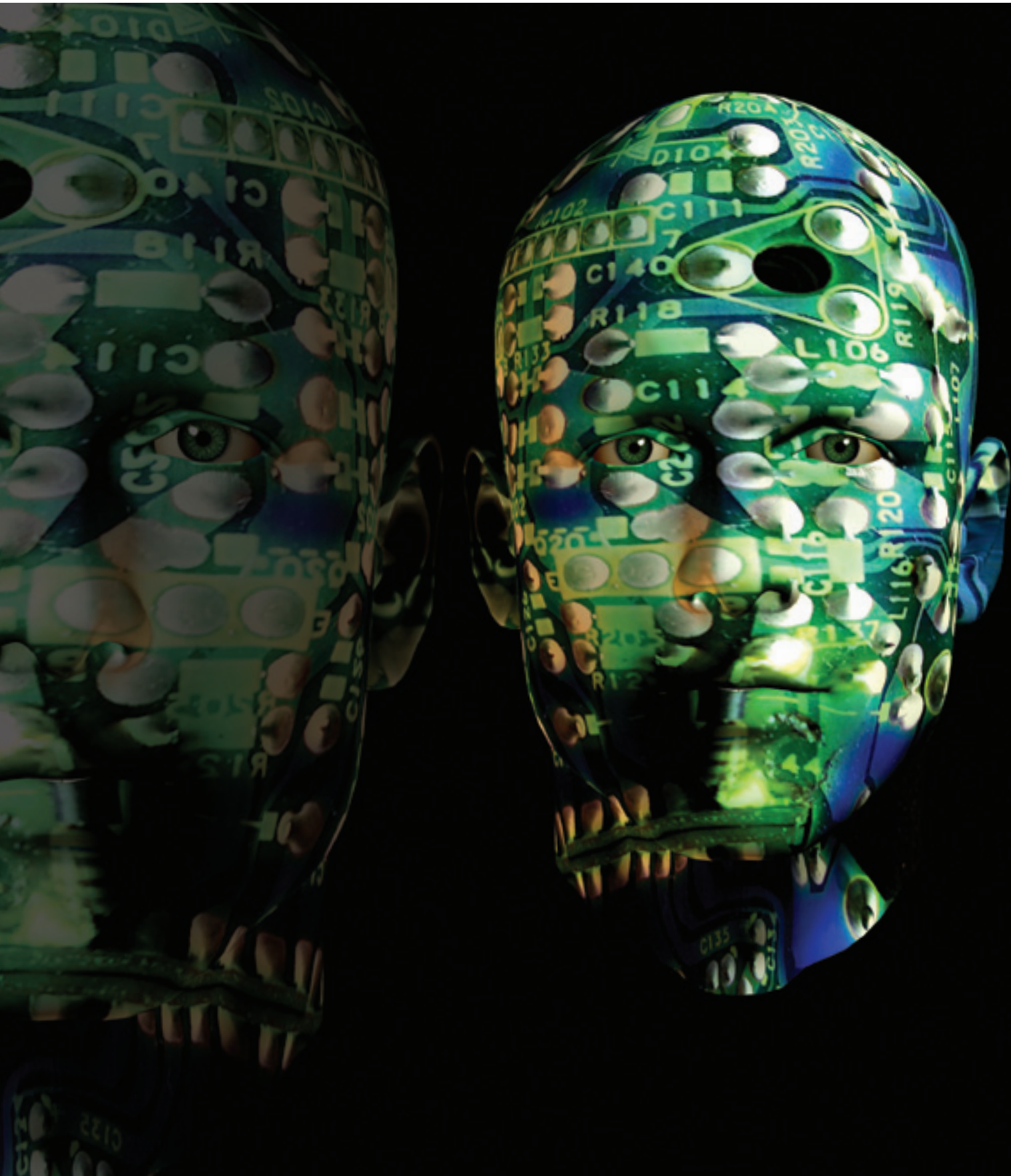
Algunos ejemplos ayudan a entender de qué se trata: *sistemas digitales para dejar de fumar*,³ *seguir una dieta* o *estar en forma* (te recuerdan lo que debes y no debes hacer), *ejercicios para asmáticos* o para *controlar fobias* (como el miedo a las arañas, o el pánico a volar),⁴ para *aprender a relajarse*, para ayudar a los niños a superar su *síndrome de déficit de atención* (SDA),⁵ o para convencer a los trabajadores de una empresa de alimentación sobre la conveniencia de *buenos hábitos de higiene*.⁶

Más aún, hay softwares con aplicaciones médicas, como terapias para tratar a niños con cáncer, sumergiéndolos en una *experiencia virtual submarina*; o sistemas de realidad virtual que envuelven al paciente en un *mundo virtual helado*, para distraerle sin tanta necesidad de anestesia mientras le están curando quemaduras.⁷ Otros dos ejemplos interesantes: la *Ruleta del Sida* (un sistema que te deja ver las consecuencias de la actividad sexual sin protección con parejas no conocidas.)⁸ o el *Teleciclo* (una bicicleta fija, para hacer ejercicio

que, según la velocidad que consigas, alimenta energéticamente un televisor).⁹ Un último ejemplo, que vi en una serie juvenil de TV: los *bebés simulados*. Se trata de un bebé artificial que “funciona” igual que un bebé normal (llora cuando tiene hambre, se lo hace todo encima, etc.). Se utiliza en algunas escuelas secundarias para persuadir a los jóvenes sobre los “inconvenientes” de los embarazos no deseados y sobre la seriedad de la paternidad.¹⁰

Por último, Michael Schrage comentaba en uno de sus artículos en Technology Review que uno de los retos más importantes para los desarrolladores de nuevos productos consiste en favorecer la *autopersuasión* del cliente, o sea, que a través de jugar con ellos los clientes lleguen a convencerse *por sí mismos* de que son buenos para ellos. “El reto es conseguir que los clientes potenciales prueben, jueguen, toquen, los productos de manera que reduzcan su resistencia, natural o adquirida, a la innovación”. En fin, simulaciones convincentes que persuadan y reduzcan nuestras resistencias.¹¹

¹Véanse los conceptos fundamentales en http://captology.stanford.edu/Key_Concepts/key_concepts.html. ² La captología estudia cómo diseñar webs que los hagan más creíbles: quién hay detrás, dirección física, actualización frecuente, enlaces a otras webs creíbles, etc. ³ Ver www.quitnet.com/ o www.realityworksinc.com/cms.asp?SID=5 ⁴ Hay interesantes ejemplos al respecto en Valencia; ver <http://dac.escet.urjc.es/docencia/RVA/psicoterapia.pdf> ⁵ Ver www.smartbraingames.com, donde se propone un juego de carreras en el que, cuando no te concentras, tu coche deja de correr. Un sistema interesante para ayudar a los niños con SDA. ⁶ Ver http://captology.stanford.edu/Examples/hygiene_guard.html ⁷ Ver el ejemplo de la Virtual Reality Analgesia en www.hitl.washington.edu/projects/magnet ⁸ Ver <http://hci.stanford.edu/captology/resources/cep/catalog/hiv.html> ⁹ Ver <http://hci.stanford.edu/captology/resources/final/ena> ¹⁰ Véase el “Baby, think it over” en www.realityworksinc.com/cms.asp?SID=4 ¹¹ Más en el libro de Fogg: *Persuasive Technology: using computers to change what we think and do*, <http://persuasivetech.info> o en www.captology.com



Texto: Alfons Cornella

Fotografía: StockXpert & Silvia Langa

Tiempo estimado de lectura: 7 minutos

Homo Next

Uno tiene la sensación de que la tecnología va más acelerada que nuestra capacidad para absorberla. Es cierto que, en pocos años, hemos pasado de enviar faxes a dar por descontado que tienes cobertura de teléfono móvil en prácticamente todo el planeta. De coleccionar discos de vinilo a llevar encima toda tu discografía, en algunos casos de procedencia dudosamente legal. Y que aquello que llamaban Internet, la red de redes, es ya Undernet, una especie de infraestructura global que discurre invisible por las cloacas de la ciudad, bajo el suelo. La tecnología avanza muy acelerada, pero tengo la impresión de que los humanos somos muy lentos a la hora de sacar provecho de las aceleradas posibilidades de la tecnología.

Un ejemplo muy claro lo constituyen, creo, los blogs. Millones de personas se han lanzado a crear sus “memorias compartidas”, espacios en la Red en la que comentan sus vidas, sus opiniones, sus descubrimientos, etc. Pero me pregunto si esto es un avance o, más bien, un nuevo descalabro de infoxicación (de exceso de información). ¿Tenemos capacidad para absorber la información que se produce y, peor, podemos derivar esta aparente riqueza informacional en una forma inteligente de descubrir oportunidades que generen nuevo valor? ¿Tenemos los instrumentos, y las capacidades, para convertir esa exhaustividad en conocimiento relevante?

Otro ejemplo de nuestras limitaciones a la hora de sacar provecho del potencial de las tecnologías fue el estudio realizado para *HP* en 2005 según el cual estar “siempre *online*” (*always on*), o sea, estar siempre disponible para contestar una interacción *online*, como un correo electrónico, un mensaje instantáneo o una llamada de telefonía IP, conllevaba una desconcentración comparable a la provocada tras haberse fumado un porro de marihuana (un efecto que ya ha sido denominado “*infofomanía*” por los investigadores que llevaron a cabo el estudio, <http://news.bbc.co.uk/1/hi/uk/4471607.stm>). O sea, el problema no está en que las máquinas procesen la información en cantidades ingentes, sino en que nuestro cerebro sea capaz de asimilarlo.

Empezamos, pues, a sospechar que los humanos, con sus limitadas capacidades a la hora de cambiar de hábitos y formas de trabajar, pueden acabar convirtiéndose en un molesto freno a la aceleración tecnológica. Puede que quizás acabe siendo cierto lo que se comentaba en un artículo ya “histórico” de Bill Joy, en la revista *Wired* en el año 2000 (“*Por qué el futuro no nos necesita*”, www.wired.com): el futuro será tan complejo que será inimaginable manejarlo sin máquinas, hasta el punto de que deberemos abdicar en ellas el control del planeta. Lástima, dirán los robots en un próximo futuro, que a principios del siglo XXI no pudieran prescindir de los humanos, porque aún teníamos que inventarlos.

Por tanto, la revolución que debe venir no es *tecnológica*, sino *humana*. Precisamos de un *Homo Next*, de una evolución de la especie que produzca un humano más capaz de sintonizar con un desarrollo tecnológico que, aunque creado por él, amenaza con desbordarlo. Una

evolución/revolución que se base en aprender a usar la tecnología para cambiar las formas en las que hacemos las cosas: cómo aprendemos, cómo trabajamos, cómo nos divertimos, en definitiva, cómo vivimos.

Este camino empieza por *multiplicar* nuestras capacidades por las tecnologías. O sea, por aprovechar las posibilidades de las mismas para “aumentar” a los humanos más que simplemente limitarse a “automatizar” sus rutinas. El *Homo Next* es un hombre multiplicado a sí mismo, con la ayuda de la tecnología. Por ejemplo, hasta ahora hemos hecho muy poco por construir instrumentos (*soft* y *hard*) que nos ayuden a interpretar mejor la información de cara a tomar decisiones más inteligentes (tenemos máquinas para generar *más* información, pero no herramientas para descubrir *qué* información es la más relevante para nuestras necesidades en un determinado momento). Por otra parte, es cierto que ya empezamos a ver en los medios de comunicación, humanos multiplicados *físicamente* por máquinas, esa especie de *pseudociborgs* que alientan un mejor futuro a los físicamente limitados (brazos artificiales, dirigidos directamente por el cerebro, rudimentos de ojos basados en silicio, lectores que leen los códigos de barras a ciegos, etc.). Pero esto es sólo una pequeña muestra del cambio “evolutivo” forzado por la tecnología que podemos experimentar en las próximas décadas cuando biología y tecnología encuentren un punto de conexión gracias al impulso del humano por superar sus limitaciones, ahora físicas y pronto intelectuales (lo que Kurzweil ha denominado la gran “*singularidad*”). Un *Homo* con montones de interfaces hacia el mundo, en la línea de lo que Marcel.Í Antúnez nos mostró en nuestro *re-Nacer’06* ([\[mia.com/renacer06\]\(http://www.infono-mia.com/renacer06\)\).](http://www.infono-</p></div><div data-bbox=)

Pero, aparte de la superación del cuerpo gracias a las tecnologías, hay otros retos importantes para el humano. Por ejemplo, habrá que aprender a aprovechar que las máquinas no tienen aún una “*parte derecha*” del cerebro, o sea, que no son capaces de *intuir*, de combinar e hibridar elementos en nuevas formas, de determinar patrones para generar nuevas ideas, porque un cerebro meramente *analítico*, como el de las máquinas de hoy, no puede aún hacerlo. O sea, hay que sacar partido del hecho de que somos humanos, una circunstancia curiosa en un entorno de creciente automatización donde la eficacia es total. El *Homo Next* es un hombre que no tendrá miedo de la tecnología, y que sabrá que su valor diferencial reside precisamente en su humanidad.

Además de aprender a aprovecharnos de nuestras capacidades como individuos intuitivos y creativos, tenemos la oportunidad de construir una “*economía de la gente*”, una potente máquina de innovación científica, económica y social, a través de la combinación de las habilidades diversas de los humanos (lo que

Hay que aprender a hibridar a la gente en proyectos complejos en los que puedan participar en la dosis de espacio-tiempo que deseen, o que les convenga, para que de ello emerja una sociedad muy diferente.

algunos ya denominan *crowdsourcing*, la multitud como fuente de valor para la empresa, a través de la generación de contenidos, o mejor, de su participación en mercados de problemas/soluciones). Hay que aprender a *hibridar* a la gente en proyectos complejos en los que puedan participar en la dosis de espacio-tiempo que deseen, o que les convenga, para que de ello emerja una sociedad muy diferente. Por ejemplo, de la combinación inteligente de talentos resultan empresas muy distintas. Algunos se basan en tener sólo empleados cuya función está totalmente pautada, y están convencidos de que para prosperar en la organización, “políticamente”, no les conviene “salirse de sus márgenes”.



La revolución que debe venir no es tecnológica, sino humana. Precisamos de un Homo Next, de una evolución de la especie que produzca un humano más capaz de sintonizar con un desarrollo tecnológico que, aunque creado por él, amenaza con desbordarlo.

No estamos hablando de un futuro muy lejano. Y no podemos quedarnos sentados esperando a que llegue. Porque hay tres factores ya presentes en nuestras sociedades que nos aconsejan no perder ni un minuto. Es lo que Daniel Pink ha designado como *la triple A*: *Asia*, *automatización* y *abundancia*. Dice Pink en su libro *A whole new mind*: La supervivencia de una empresa depende hoy de que sea capaz de hacer algo que los trabajadores de otros países (más baratos) no puedan hacer, que tampoco puedan realizar más rápido los ordenadores, y que satisfaga los deseos de trascendencia de una época marcada (en el mundo desarrollado) por la abundancia (el exceso). Será ésta una nueva economía para una nueva sociedad, que quizás requiera además de una *nueva ética*.

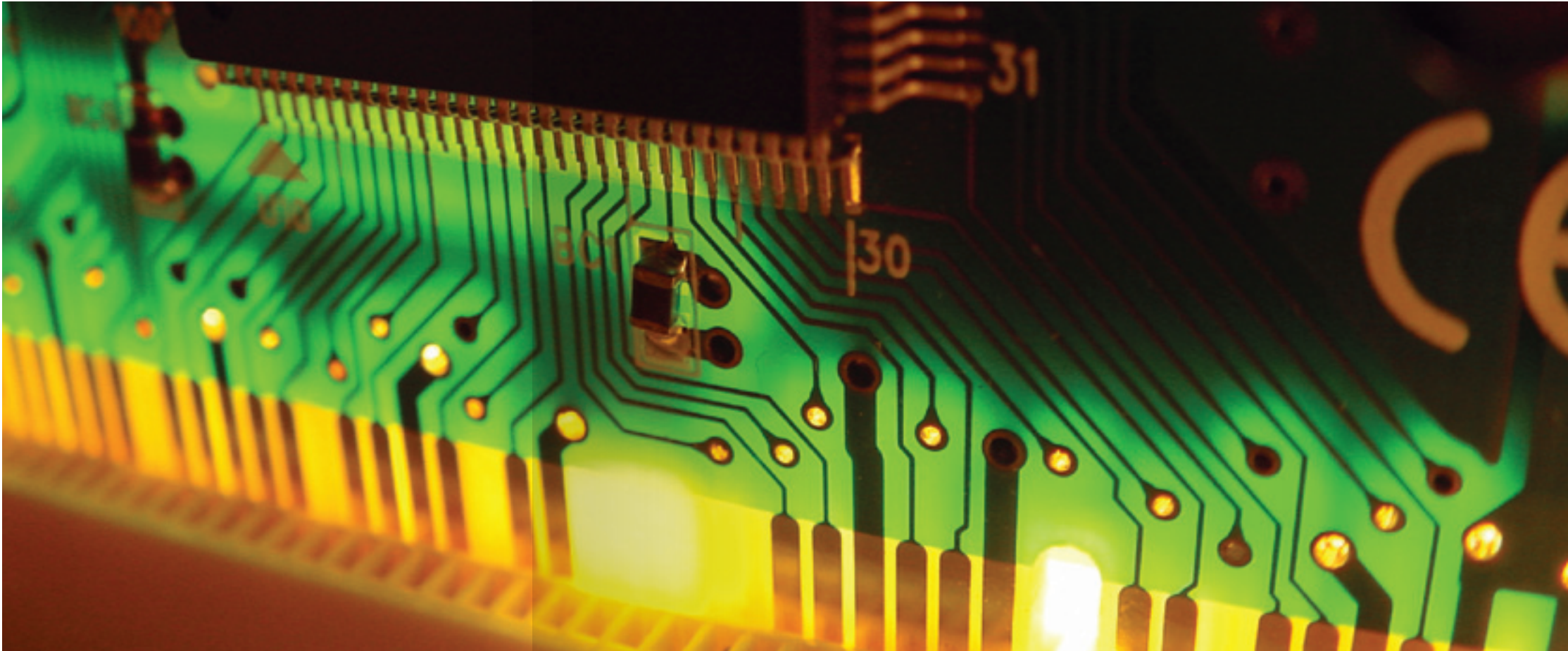
Para responder a este nuevo contexto marcado por la triple A, no podemos limitarnos a explotar la capacidad de análisis de nuestro lado izquierdo del cerebro, sino que debemos aprender a destilar lo que resulta de mezclarla con la derecha. Hay que multiplicar el *análisis* (racionalidad) por la *imaginación* (emoción de las ideas). Algo que las máquinas aún no han aprendido a hacer.

De la combinación del *HomoNext* aumentado con organizaciones basadas en la *multiplicación de imaginación* y *tecnología* resultará un mundo totalmente diferente. Sin aventurar lo indeterminable, sino sólo proyectando lo que ahora ya emerge como síntoma, no hace falta ser muy listo para ver que en ese nuevo mundo habrá, por lo menos, tres vectores importantes: mover, saber y sentir. Por ejemplo, además de encontrar remedio a la dependencia de ciertos tipos de combustible, el verda-

dero reto consistirá en encontrar una mayor eficiencia *watts-átomos* (o sea, cuantos watts se precisan para mover un átomo en el espacio/tiempo). También deberemos encontrar la manera de convertir automáticamente información en conocimiento, en términos de *bits-memes* (o sea, cuantos bits, y organizados de qué forma, ayudan a generar una nueva idea en una mente). Y finalmente, nos convendría encontrar una forma de

generar felicidad individual y social que no se limitara a recurrir al *Prozac* y a las *pantallas* (TV, etc). Redescubrir la virtud humana del juego. Buscar el sentido de las cosas. Tomar la felicidad como un tema importante.

En un futuro de máquinas, los humanos todavía seremos necesarios. Y como recuerda Pink, lo seremos básicamente por dos razones principales. Por que so-



Tus Notas:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

mos capaces de aportar *criterio experto* (la intuición, la experiencia, que te permite resolver problemas para los que no hay una solución rutinaria), y porque nos movemos bien en la *comunicación compleja* (la capacidad de persuasión, de seducción, de transmisión de pasión que tienen algunos humanos). Los humanos han hecho a lo largo de la historia cosas que un robot (al menos uno de las primeras generaciones) no podría entender.

Quizás el mejor ejemplo que se me ocurre ahora de la “no-racionalidad” humana es el que explica Anne Fadiman en su texto *ExLibris, confessions of a common reader*, sobre la expedición de Scott al Ártico en 1912. Después de comprobar que Amudsen había llegado 34 días antes (podemos imaginar su sensación de fracaso...), Scott inició su vuelta de casi 900 millas desde el Polo Sur hasta el campamento de partida. Cuando habían recorrido ya casi 750 millas, una tempestad obligó a los únicos tres supervivientes a refugiarse en su tienda. Siete meses más tarde la expedición de rescate encontró sus tres cuerpos congelados. Junto a ellos,

sus cosas, y, en especial, un montón de cartas que Scott escribió a su mujer y a las mujeres de los compañeros fallecidos en la expedición. Pero lo más sorprendente es lo que encontraron en su trineo: unos 20 kilos de piedras que contenían fósiles. Y sorprendía porque, en una situación como la que vivieron esos exploradores, en la que habían limitado hasta lo inimaginable el peso de las raciones de comida así como de los objetos personales a acarrear, no dudaron en arrastrar centenares de kilómetros un montón de “pedruscos”. Quizás si las hubieran abandonado habrían conseguido realizar las once millas que les faltaban hasta un depósito de combustible y alimentos que estaba próximo.

Scott murió por acarrear unas piedras que hoy nos permiten entender un poco más el pasado. La pregunta es, ¿cuántas evoluciones de un robot deberemos esperar para que uno de ellos sea capaz de hacer un gesto humano tan incomprensible y, al mismo tiempo, tan loable, como el de Scott? ¿Será el *Homo Next* capaz de hacerlo?•

Ideas...

[1] ¿Tenemos capacidad para absorber la información que se produce y, peor, podemos derivar esta aparente riqueza informacional en una forma inteligente de descubrir oportunidades que generen nuevo valor? ¿Tenemos los instrumentos, y las capacidades, para convertir esa exhaustividad de información en conocimiento relevante?

[2] Los humanos, con sus limitadas capacidades a la hora de cambiar de hábitos y formas de trabajar, pueden acabar convirtiéndose en un molesto freno a la aceleración tecnológica.

[3] Los humanos han hecho a lo largo de la historia cosas que un robot (al menos uno de las primeras generaciones) no podría entender.

[4] El Homo Next es un hombre multiplicado a si mismo, con la ayuda de la tecnología. El Homo Next es un hombre que no tendrá miedo de la tecnología, y que sabrá que su valor diferencial reside precisamente en su humanidad.

Tus Notas:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

+ : Màsters La Salle. El futur

a Vols créixer ? A

- MBA / Executive / Part Time / Full Time
- Project Management
- Gestió de les TIC
- Supply Chain Management
- International Business
- Global Marketing
- Direcció Multimèdia
- Gestió d'Empreses de Telecomunicació
- SAP R/3
- Empresa i Qualitat Ambiental
- Xarxes, Serveis i Infraestructures de Telecomunicació
- Seguretat TIC
- Multimèdia i Serveis Interactius
- Producció Audiovisual Digital
- Gestió Integral de l'Edificació

Sessions informatives personalitzades
Es prega confirmar l'assistència
Quatre Camins 30.
Barcelona

Consulta el nostre programa de Màsters On Line

902 404 434

www.MastersLaSalle.net
info@salle.url.edu

LA SALLE





010. CÓMO INNOVA...:

Netflix.com

El mayor servicio de alquiler de DVD *online*, creado en 1999 por su actual CEO, Reed Hastings, quien decidió poner en marcha este servicio después de haber tenido que pagar 40\$ a Blockbuster por haberse retrasado en la devolución de una cinta de vídeo.

Texto: Teresa Turiera

Imágenes: Sxc y Natália Teira

Tiempo estimado de lectura: 3 minutos

Link: www.speedpass.com

Netflix ofrece cada mes el acceso a más de 65.000 títulos a 5,2 millones de clientes en los EE.UU. Desde que se lanzó el servicio en 1999, la empresa alcanzó el millón de socios más rápidamente que el proveedor de Internet America On Line. Actualmente Netflix tiene 1.200 empleados en la sede central en Los Gatos, California, y en los 40 centros de envío repartidos por los EE.UU.

La clave del negocio está, según sus impulsores, en ofrecer un catálogo de títulos lo más extenso posible en, establecer una manera fácil de elegir las películas, y en tener un servicio de envío rápido y gratuito. Otro de sus puntos fuertes es la personalización de la página web para sus clientes. En función de su historial de alquiler de películas y de la valoración que cada cliente puede hacer de los títulos vistos, éste recibe recomendaciones adaptadas a sus preferencias, con lo que se consigue aumentar las peticiones por parte de los usuarios y mantener un flujo constante de demanda de títulos. Netflix alquila el 95% de todo su *stock* cada tres meses. Cada día se envían un promedio de 1,4 millones de DVD.

➤ ¿QUÉ OFRECE NETFLIX?

- Una manera de alquilar películas en DVD más fácil, rápida y barata que el resto de ofertas existentes.
- Los planes de suscripción al servicio van desde los 5,99\$ mensuales, con lo que el cliente recibe 2 DVD de su elección al mes, hasta los 47,99\$, para recibir una cantidad ilimitada de títulos con un máximo de 8 a la vez.
- El cliente puede cancelar el servicio sin cargos en todo momento, y no existe un plazo máximo para devolver el DVD.
- El envío de los DVD solicitados se hace en un plazo de 24 horas y el cliente recibe un sobre prepagado para devolverlos.

Ideas fuerza:

- ✗ Crear un nuevo mercado donde muchos creían que no había espacio para ello.
- ✗ Explotar las debilidades de la competencia
- ✗ Mantener el equilibrio justo entre satisfacción del cliente y coste de un servicio.
- ✗ Ante la entrada de la competencia: Seguir en el mercado y centrarse en dar la máxima satisfacción al cliente. El boca a boca hace el resto.
- ✗ La clave de un buen servicio al cliente es hacerlo bien cuando el cliente tiene un problema.
- ✗ Mejorar constantemente el servicio te hace crecer sin necesidad de diversificar.
- ✗ Aliarse con los socios adecuados
- ✗ Personalización del servicio
- ✗ Creación de comunidades de clientes como fidelización de grupos.
- ✗ Inversión constante en tecnología.

- *Netflix* personaliza su página web en función del historial de compra de los clientes y de la valoración que ellos mismos hacen sobre las películas vistas. De esta manera, los clientes reciben recomendaciones que quizás no descubrirían sin este seguimiento personalizado de su perfil.

➤ **ESCUCHAR AL CLIENTE**

En 2005 y 2006 la página web de *Netflix* fue calificada con el Nº1 en el ranking de satisfacción del cliente, según datos de *ForeSee Results* y *FGI Research*. En 2005 la revista *Fast Company* consideró *Netflix* como el ganador del Premio “Customers First” (los clientes son lo primero). Más del 90% de los clientes dicen que recomiendan el servicio a sus amigos y más del 85% afirman que se suscribieron a *Netflix* gracias a las recomendaciones de otros socios. El cliente medio llega a calificar unas 200 películas. Un 60% de los DVD son seleccionados en función de estas recomendaciones. Los clientes de *Netflix* afirman que alquilan por este sistema el doble de películas que las que alquilaban a través del videoclub de la esquina. Alto nivel de satisfacción: Netflix registra sólo un 4,7% anual de clientes que abandonan la suscripción.

➤ **¿POR QUÉ NETFLIX HA TENIDO TANTO ÉXITO EN TAN POCO TIEMPO?**

- Fuerte inversión inicial en software: un complejo sistema llamado *Cinematch* y creado específicamente para *Netflix* capaz de equilibrar en cada momento el stock de títulos con la demanda de los clientes o la previsión de demanda futura y la combinación de recomendaciones para cada cliente. Por ejemplo, *Netflix* evita recomendar a sus clientes los títulos agotados, con el objetivo de maximizar su inventario y evitar las peticiones que no pueden ser atendidas por falta de stock.
- También crearon su propio software de atención al cliente, de manera que cuando se produce una determinada reclamación que el sistema tiene clasificada como “importante”, los responsables de este servicio reciben una alerta para ponerse inmediatamente en contacto con el cliente afectado.

- Inversión en automatizar los centros de distribución, para mantener los costes bajos y acelerar los tiempos de envío de los DVDs.
- Una combinación simple y muy efectiva del *online* y el *offline*.

- Agresiva campaña de marketing (¿alguien NO lo ha visto en los principales portales de Internet?)

- Habilidad para reunir un inventario mucho más completo que el que pueden reunir otros negocios del mismo tipo. Esto le asegura una amplia gama de clientes potenciales, lo que tiene un efecto multiplicador sobre su popularidad.

- Innovación en recursos humanos: los empleados de *Netflix* reciben suscripciones gratuitas y reproductores de DVD para que comprueben el servicio a diario y mejoren sus potencialidades al sentirse también sus propios clientes.

- Ver una película tiene que ver con una experiencia, con una emoción que puede compartirse con la familia o con amigos. *Netflix* hace que esto sea rápido de conseguir y a un precio asequible. Además, anima a los clientes a crear una comunidad de usuarios para comentar las películas y dar su opinión.

- *The Friends Network*: permite visualizar a través de la página web las películas que han pedido los amigos del cliente y compartir la opinión con ellos; una manera sencilla de fidelizar a grupos de amigos como usuarios de *Netflix*, dar continuidad a la “experiencia” vivida por el cliente, pero también una herramienta para anticipar puntas de demanda de una película determinada.

- Al igual que *Amazon.com*, *Netflix* hace recomendaciones personalizadas sugiriendo otros títulos, en función de las películas anteriormente elegidas; y mantiene puntualmente informados a sus clientes de las novedades.

- Maximización del inventario: no propone las películas que no están en stock en ese momento.

- Cada semana la empresa organiza *Focus Groups* para tener información directa sobre cómo percibe el cliente las novedades introducidas en el servicio o en la página web.

- Durante los primeros meses *Netflix* tenía 115.000 usuarios y 100 personas de atención al cliente; actualmente hay 3,5 millones de usuarios y sólo 43 personas de atención al cliente. No han apostado por



el *outsourcing*. Hay que mantener el equilibrio justo entre satisfacción del cliente y coste del servicio.

➤ POR QUÉ NETFLIX NO SÓLO SOBREVIVE, SINO QUE ESTÁ ROMPIENDO EL MERCADO?

[1] Entendieron el mensaje: *Netflix* vió que el alquiler de cintas de vídeo era un negocio acabado y que el uso de DVDs (más ligeros y baratos de enviar) se imponía con gran rapidez en los hogares norteamericanos.

[2] Interpretaron claramente las tendencias de los consumidores: El cliente actual no dispone de tiempo, y la gente gasta su dinero en aquello que mejora su entorno, habitualmente el hogar. *Netflix* ahorra tiempo y mejora la comodidad-entretenimiento en el hogar.

[3] Comprendieron que los detalles importan: Ampliando el número de centros de distribución en los EE.UU. para garantizar el mínimo tiempo de envío en todas partes por igual; y sobretodo, escuchando constantemente lo que piden los clientes.

[4] Explotaron las debilidades de la competencia. Lo que todo el mundo odia de *Blockbuster* es la multa que hay que pagar si se devuelve un DVD más tarde del plazo previsto (según un estudio de mercado, el 18% de los ingresos de *Blockbuster*

procede de las multas). *Netflix* decidió prestar los DVD durante el tiempo que quiera el cliente, y eso se convirtió en un gran éxito.

[5] Aliarse con los socios adecuados: *Netflix* invirtió en alianzas con la industria del cine, los fabricantes de DVD y los vendedores. Al abrir un lector de DVD de *Samsung* aparece una tarjeta para registrarse en *Netflix*.

[6] Futuro: Cuando el negocio de la descarga de películas *online* esté más desarrollado, esta infraestructura puede no ser necesaria, pero los responsables de *Netflix* creen que ello no ocurrirá de la noche a la mañana, y que durante el período de transición, puede que muchas películas antiguas no estén todavía disponibles *online* y deban enviarse en DVD. *Netflix* prevé ofrecer un servicio de descarga de películas por Internet y confía para ello en la fidelidad de su amplia base de clientes y la confianza ganada en esta primera etapa. •

VÍNCULOS...

<http://www.netflix.com>

www.economist.com

High Tech achiever. Fast Company. Octubre 2005

Strategy, Noviembre 2002

Private Screening, Fast Company, 2005.

[para anunciarte: marketing@infonomia.com]

PUBLICIDAD

Te damos los ingredientes...

gestión de la información
información para la innovación
archivos empresariales
nuevas tecnologías
contenidos digitales
gestión del conocimiento
innovación en la empresa

El profesional de la

información

Revista sobre información y nuevas tecnologías

www.elprofesionaldelainformacion.com

para que elabores el

El libro de:

Alfons Cornella y Antonio Flores

Con ilustraciones de Sergi Rucabado

Disponible en la tienda de Infonomía





NUESTROS CUATRO GRANDES INFONOMISTAS

1234

GORDON E. MOORE

www.intel.com/pressroom/kits/bios/moore.htm

Gordon E. Moore es, actualmente, presidente emérito de Intel, compañía que cofundó en 1968. Moore es ampliamente conocido por la “Ley de Moore”, por la cual predijo que el número de transistores que la industria podría colocar en un chip se doblaría cada año. En 1995 actualizó esta predicción para una vez cada dos años. La Ley de Moore se ha convertido en la guía principal de la industria informática para ofrecer chips cada vez más potentes a la vez que disminuciones proporcionales en el coste.

Gordon E. Moore es también director en Gilead Sciences, miembro de la National Academy of Engineering y miembro del IEEE. También es miembro del consejo del California Institute of Technology. Recibió la Medalla Nacional de Tecnología de manos del Presidente George Bush en 1990.

DAVID SNOWDEN

<http://mine.pc.unicatt.it/faculty/facultyDirectory/snowden/mainSnowden.htm>

David Snowden, antes director en el instituto de Gestión del Conocimiento IBM, se reconoce por su contribución al movimiento hacia la integración de la humanística con la gestión del conocimiento. También es identificado por su uso extenso de historias utilizadas para comunicar conceptos intrincados y hacerlos fáciles de entender¹. Actualmente, Snowden es el director del Cynefin Centre para la complejidad organizacional (www.cynefin.net) donde se centra en el desarrollo de la teoría y de la práctica de la complejidad social y está enfocando el futuro de la investigación en la creación de un acercamiento de OpenSource a la gerencia.

¹Art and Science of Story: Gathering and Harvesting Material por David Snowden www.cynefin.net/kbasedetail.php?kbaseid=5

GUY KAWASAKI

www.garage.com/about/bios.shtml

Guy Kawasaki es el presidente ejecutivo de Garage.com, banco de inversión de capital riesgo para *start-ups* de alta tecnología y de las ciencias de la vida. De 1995 a 1998 fue devoto y perseverante orador de Apple Computer, antes había sido jefe ejecutivo de Fog City Software. Es columnista de la *Forbes Magazine*, y autor de *Rules for Revolutionaries* y *How to Drive Your Competition Crazy*. Es también miembro del consejo de *BitPass*, *FilmLoop*, and *SimplyHired*. Es un reconocido orador y fundador de varias empresas de ordenadores personales. Él personalmente fue uno de las personas responsables del éxito del ordenador Macintosh.

DONALD A. NORMAN

www.jnd.org

Don Norman es un entusiasta de la tecnología preocupado por la innecesaria complejidad de los productos de hoy en día. Por eso, su objetivo es humanizar la tecnología, y así llegar al “más fácil de aprender, más fácil de usar” para hacerla más potente y agradable. Esta estrategia centrada en el ser humano pone las necesidades de las personas por delante de la tecnología. Es profesor emérito en la Universidad de California, San Diego; anteriormente había sido ejecutivo en Apple y Hewlett Packard; y actualmente colabora en Unext.com y en el Nielsen Norman Group. Autor de *Things that Make Us Smart*.



La táctica importa: poder y política en los proyectos de infonomía

Texto: Sergio Vasquez Bronfman

Fotografía: StockXpert

Tiempo estimado de lectura: 6 minutos



➤ Sergio Vasquez Bronfman

Sergio Vasquez Bronfman es profesor de sistemas de información en la ESCP-EAP (European School of Management), en París. Sus dos principales ejes de trabajo son a) los aspectos no tecnológicos de la informatización de las organizaciones, y b) la innovación en sistemas de aprendizaje. En ambos ejes ha desarrollado proyectos de consultoría, investigación y docencia, desde el año 1983. Su trabajo actual está orientado por una parte a diseñar sistemas de aprendizaje que reduzcan la brecha entre “saber” y “hacer”, aumentando así el retorno sobre inversión de la formación, y por otra parte a trabajar las cuestiones políticas y los juegos de poder que siempre existen en torno a los proyectos de infonomía.

Cuando observamos la implementación de proyectos de infonomía en las organizaciones podemos constatar una brecha importante entre los objetivos de los proyectos, su planificación inicial, y lo que realmente ocurre. Además, muchos proyectos ni siquiera llegan a implementarse, y algunos sólo en parte, después de gastar (despilfarrar) millones de euros en su diseño y planificación.



Cuando decimos “implementación” no nos estamos refiriendo solamente al hecho que los proyectos funcionen en los ordenadores y las redes de telecomunicaciones, sino que estamos hablando de personas que utilizan a diario los sistemas implementados en sus organizaciones, y están satisfechas con esos sistemas. Desde este punto de vista, está claro que la implementación es algo que plantea problemas. Estas cuestiones son críticas para los profesionales y muchas veces deciden el éxito o fracaso de un proyecto; más aún, simplemente deciden del hecho que el proyecto se haga o no.

Hay numerosas causas que inciden en el fracaso de la implementación. Entre las más frecuentes podemos observar el no tomar en cuenta las preocupaciones y la situación del usuario final. Los métodos participativos de diseño de sistemas permiten paliar estos problemas. Sin embargo, hay todavía muchos casos en que un sistema bien diseñado técnicamente, donde se han utilizado métodos participativos, es rechazado totalmente (o al menos en parte) por sus futuros usuarios. Cuan-

do esto ocurre es que nos encontramos probablemente con *conflictos de poder* ligados a la implementación del sistema.

Tomemos un ejemplo para entender mejor esta cuestión del poder. Se trata de un sistema de gestión del conocimiento en una multinacional del sector de la consultoría. Allí se diseñó e implementó un sistema basado en Lotus Notes para dar solución a un importante y recurrente problema, a saber “reinventar la rueda”, que ocurría cada vez que diferentes consultores, en diferentes lugares del mundo, trabajaban sobre los mismos problemas sin compartir ideas, perspectivas, o soluciones, duplicando así esfuerzos y desaprovechando la experiencia acumulada en la empresa. Se instalaron rápidamente miles de copias de *Lotus Notes* en todas las oficinas de la empresa con objeto de tener lo antes posible una masa crítica de usuarios.

Sin embargo, la realidad del uso de *Notes* fue decepcionante. La gran mayoría de los consultores utilizó el software de manera muy limitada, sobre todo para la



Hay numerosas causas que inciden en el fracaso de la implementación. Entre las más frecuentes podemos observar el no tomar en cuenta las preocupaciones y la situación del usuario final.

lectura de correo electrónico corporativo, y sólo muy ocasionalmente accedieron a una base de datos. Por otra parte, un (pequeño) grupo de consultores utilizó *Notes* como herramienta de productividad personal, pero siempre en clave individualista.

La explicación fundamental de esto es que a los consultores no les convenía utilizar el sistema. En efecto, aunque trabajan en equipos de proyecto, su cultura de trabajo y sus relaciones profesionales están fuertemente influenciadas por la estructura de la carrera profesional de la empresa, basada en el lema “o subes o te vas”. La mejor manera de “subir” es hacer bien el trabajo (sobre todo hacerlo mejor que los demás) y facturar muchas horas a los clientes. Esta estructura regula el progreso en la carrera de los consultores a través de sus diferentes estadios: **consultor junior, senior, manager**, y socio. Y entonces, ¿de qué sirve compartir su conocimiento con otros consultores si luego ellos pueden utilizar ese conocimiento para “subir” en su lugar? Y, ¿a qué cliente se pueden facturar las horas que pasa documentando su conocimiento y compartiéndolo?

Proponemos entonces la siguiente aproximación al tema del poder en los proyectos de infonomía. En el diseño y la implementación de los proyectos hay que preguntarse, con lucidez y “sin anestesia”: si el proyecto tiene éxito, ¿quién pierde?, ¿quién gana?, ¿quién quiere ganar qué?, ¿quién teme perder qué?, ¿a quién no le conviene que el proyecto sea un éxito?, etc. A

partir de allí pueden deducirse las coaliciones que se van a formar, a favor o en contra del proyecto.¹ Y diseñar entonces la estrategia y la táctica. Porque *los proyectos que finalmente son implementados no son necesariamente los mejores, sino aquellos que están apoyados por la coalición de poder más fuerte. No basta con tener razón, también hay que tener poder*. Porque, si bien es verdad que sin razón el poder es tiranía, no lo es menos que *sin poder la razón es irrelevante*.

Si la coalición contraria al proyecto es la más fuerte, podemos renunciar a él (de todas maneras el proyecto no tendrá lugar), o bien modificarlo para integrar en él los intereses de algunos de los actores de la coalición que se opone. Podemos también comunicar sobre ciertas cosas en vez de otras: por ejemplo, si la mayoría de los actores perciben, con razón o sin ella, que sus condiciones de trabajo van a mejorar si el proyecto tiene éxito, entonces esa será nuestra bandera y diremos públicamente que el proyecto se hace para mejorar las condiciones de trabajo (aunque no sea verdad).

Dicho de otro modo es necesario no ser ingenuos y asumir que no todo el mundo va a participar de buena fe en el proyecto. Hay personas a las que, por diversas razones, *no les conviene* que el proyecto sea exitoso. Por ello es necesario identificar *sutilmente* a esas personas y cuidarse de ellas. Hay que ser lúcidos, incluso cínicos, pero jamás ingenuos.●

NOTAS...

¹Hay que saber también que hay personas que están a favor de un proyecto, pero a condición que sean ellos quienes lo lideren. De otro modo estarán en contra porque si el proyecto es un éxito perderán poder.

Tus Notas:

Grandes i-desastres: Las señales del desastre I: 4 de septiembre de 2001



Texto: Josep Cobarsí Morales

Fotografía: Silvia Langa

Tiempo estimado de lectura: 5 minutos

Casi siempre, un desastre viene precedido de avisos formulados “desde abajo” pero ignorados “arriba”. A veces, por falta de imaginación “arriba”.

Hace unos meses debatíamos sobre desastres de la información con estudiantes del Master en Gestión de la Información y el Conocimiento de la Universitat Oberta de Catalunya¹. Una de las constataciones principales fue la siguiente: en un desastre de información “como Dios manda” es ingrediente casi obligado que alguien

avise previamente de la existencia de un riesgo grave y concreto, pero la advertencia resulte desatendida.

Vamos a apuntar someramente, en una trilogía de mensajes sucesivos, tres casos concretos de señales ignoradas. El punto de partida es un muy interesante artículo de Fast Company, que me ha señalado Alfons Cornella, titulado *Gospels of Failure*².

El día 4 de septiembre de 2001, la Sra. Condoleezza Rice, entonces asesora de seguridad nacional estadounidense, recibió de Richard Clarke (alto responsable de la lucha antiterrorista en aquel país) una carta en términos de perentoria advertencia, conteniendo frases como las siguientes: “¿estamos tratando con seriedad la amenaza de AlQaeda?”, “los responsables de decisiones deberían imaginarse a sí mismos en un día futuro, cuando hayamos fracasado en parar los ataques de AlQaeda y cientos de norteamericanos hayan

resultado muertos en varios países, incluido Estados Unidos. En tal caso, ¿qué desearían esos responsables haber hecho antes? Ese día futuro puede suceder en cualquier momento”. Los responsables de decisiones fueron poco imaginativos, o tal vez creyeron que el futuro quedaba lejos. Pero resultó estar muy próximo, seguramente incluso más cerca de lo que el propio Clarke pensaba en el momento de escribir la carta. En cambio, y dejando a parte otras consideraciones, AlQaeda se comportó al preparar y ejecutar aquellos atentados de forma “imaginativa”, “moderna” e “innovadora”. Y lo hizo en un grado poco habitual, o incluso altamente improbable, en muchas organizaciones que se complacerían en aplicarse esos adjetivos a sí mismas.

Esto no significa que siempre funcione así AlQaeda. Recuerdo haber leído algún reportaje, basado en documentación hallada en alguna de sus bases capturadas en Afganistán a finales de 2001. Y en ellos se ponían de manifiesto la burocracia, la rivalidad por el reparto de financiación, el afán por “subir”... así como la sorpresa por la fuerza, rapidez y precisión de la respuesta de las fuerzas armadas norteamericanas.

No recuerdo la fuente y no sé hasta qué punto se trata de una información fiable y rigurosa, o por el contrario teñida de propaganda. Pero suena muy verosímil: mostraría que “ellos” también son una organización de este mundo, y que en su caso el futuro también estaba más cerca de lo que imaginaban. Un análisis exhaustivo, riguroso e incluso ameno de los hechos del 11 de septiembre y de los tiempos anteriores a la tragedia queda recogido en el informe “The 9/11 Commission Report”³.

Pero quizá eso no resulte tan extraño. Conocer las historias de desastres tal vez sea no sólo interesante o curioso, sino ante todo necesario e imprescindible para

la supervivencia saludable de nuestras organizaciones. Por lo menos parece una manera bastante provechosa de ayudar a prevenir que el futuro nos alcance de forma poco amable, y ni siquiera podamos decir entonces con razón que no nos habían avisado.●

VÍNCULOS...

¹www.uoc.edu

²Artículo disponible a texto completo en: www.fastcompany.com/magazine/91/gospels.htm

³www.gpoaccess.gov/911

Sorprendentemente, el artículo de Fast Company menciona que el informe en formato libro se ha convertido en un best-seller y en una referencia para muchos directivos de aquel país.



Tus Notas:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



blog de innovadores

Infonomia Blog es un lugar donde podrás compartir tu conocimiento con la comunidad de Infonomistas, así como visitar y comentar otras aportaciones que hayan hecho.

PARTICIPA!

> Innovar la cultura empresarial

Por: Iñaki

En opinión de algunos se ha acabado la historia, en opinión de otros ACABA DE EMPEZAR. Existen formas de innovar en la empresa. Las empresas sociales solidarias son un ejemplo de ello, como lo son las cooperativas, etc. Debatis sobre estas y otras cuestiones a través de la Universidad de Málaga www.eumed.net

Links: www.eumed.net

> Blog sobre comunicación corporativa

Por: Cristina

Blog-o-corp es el blog de Cristina Aced sobre comunicación corporativa, periodismo digital y fenómenos comunicativos en general. En este cuaderno de bitácora se repasa la actualidad relacionada con el mundo de la comunicación y se ofrecen recomendaciones bibliográficas, además de algunos apuntes sobre conferencias y congresos relacionados con el sector. Links: <http://blogocorp.blogspot.com>

> Pasar la pasta de dientes en el aeropuerto? Resuelto!

Por: Alfons Cornella

Leído en el blog de Daniel Pink: Entrepreneurs 1, Terrorists 0. “I travel a fair bit, but I never check bags. Ever. That’s made the TSA’s new “no liquids or gels” regime a challenge. But now an entrepreneur has ridden to the rescue. His venture: MyWetStuff.com. The value proposition: “Travelers will be able to pre-order trial sizes of their favorite water-based toiletries and travel amenities” and have them delivered ahead of time to the hotel in which they’re staying.”

Links: www.mywetstuff.com/

> CupleFlash

Por: Tona

Flash, una de las herramientas que más han ayudado a determinar la evolución de la web, cumple 10 años. En Thefwa nos muestran los mejores sitios Flash de la década. Los primeros son casi entrañables... ¡Cómo pasa el tiempo!

Links: www.thefwa.com/flash10



> Un e-book: Learning Spaces

Por: Tona

Space, whether physical or virtual, can have a significant impact on learning. Learning Spaces focuses on how learner expectations influence such spaces, the principles and activities that facilitate learning, and the role of technology from the perspective of those who create learning environments Vía Elearningpost.

Links: www.mywetstuff.com

> Desubicados

Por: Marc

¿Por qué hay tanta gente que no está a gusto consigo misma? ¿Por qué hay tanta gente que trabaja en algo que no le gusta o está con quien no quiere estar? ¿Por qué hacemos las cosas por hacerlas y no porque deseamos hacerlas? Tenemos medios y una finalidad, pero no somos conscientes de ellos ni de nuestros objetivos, como tampoco somos conscientes de las limitaciones que provocan las tecnologías cuando van más allá de nosotros mismos.

Comentarios: Porque no nos

conocemos a nosotros mismos. Porque no existen los contratos con todos los derechos pero ninguna obligación. Porque creemos que otras vidas son mejores que la nuestra. Porque somos cortoplacistas. Porque nos creemos todo lo que nos dicen. Porque no existe un infojobs para ideas abiertas que nos ilusionen por implicación propia, y no para proyectos cerrados ideados por otros. Aunque así tendrá que ser la empresa del futuro.

Por Juanfran

Porque tenemos miedo al cambio, miedo a la soledad, miedo a arriesgarse por perseguir nuestras propias ideas. Porque preferimos la comodidad, que decidan otros por nosotros, trabajar lo justo.

Por Pedro Marco

También por la indecisión. En la naturaleza (y nosotros no somos una excepción), el miedo tiene efectos fisiológicos que nos preparan para dos tipos de reacciones de carácter opuesto: el ataque (afrontar, arriesgarse) o la huida (rendirse, abandonar). Cuando no somos capaces de decidir nuestra opción nos paralizamos y optamos por una tercera vía que en realidad no lo es: “no hacer nada”. Así podemos pasar horas, días e incluso años soportando situaciones de angustia o tensión a la espera de que el tiempo elimine la necesidad de decidir.

Por Mercè

Creo que habeis sacado el tema clave: conocimiento de uno mismo y de sus posibilidades. Recuerdo los tiempos de masificación en las universidades en que la gente estudiaba lo que podía y no lo que realmente le interesaba. Pero, ¿sabía lo que realmente le interesaba o era acorde con sus habilidades?, ¿qué pretendíamos estudiando “lo que sea”? ¿satisfacer a otros? El fracaso escolar es preocupante. Creo que ese “pasotismo” influirá a largo plazo en nuestra competitividad.

Por Antoni Gimeno

Ver más en www.infonomia.com





Who is really who?

¡únete a nuestro directorio de innovadores!

www.infonomia.com/directorio



Andoni Gartzia Urtaza

Director Gerente -
Polo Innovacion GARAIA
www.pologaraia.es

MIS ENLACES PREFERIDOS

A nivel local, www.mcc.es
www.mik.es
www.mondragon.edu
A nivel internacional:
www.mit.edu

BIO Soy Licenciado en Empresariales. Tengo 41 años y desde hace tres desarrollo mi trabajo de Dtor. Gerente en el Polo de Innovación GARAIA en Mondragón (www.pologaraia.es). Por circunstancias de la vida, que algunas veces uno no entiende, también soy alcalde del municipio de Oñati (Gipuzkoa), en el corazón del Alto Deba. Hace dos años comencé una tesis doctoral en Mondragón Unibertsitatea sobre las Infraestructuras de Apoyo a la Innovación: El proyecto GARAIA y su contribución a la generación y desarrollo del Capital Social del Valle de Mondragón.

MI PRESENTE ES DIFERENTE

Y tanto. Mi misión en el Polo GARAIA

es seducir a la Sociedad, las Empresas, los Centros Tecnológicos y a las Universidades con una imagen convincente de un futuro deseable integrador y abierto como el que proyecta GARAIA: INTERACCIÓN-ESPACIO-INNOVACIÓN.

OS PUEDO OFRECER

Mi experiencia en el desarrollo de una infraestructura similar a la de un Parque Tecnológico, sin llegar a serlo.

ME SEDUCE EL FUTURO

Sobre todo la ignorancia de la gente en temas relacionados con la tecnología me hace aprender cada vez más conceptos y compartirlos.



Tona Monjo Palau

Diseñadora - Diseñadora freelance
www.tonamonjo.com

BIO Nací en Barcelona. Estudié Bellas Artes y al terminar empecé a interesarme en la producción gráfica en entornos digitales. Hoy trabajo como freelance en diseño gráfico en general, aunque me he especializado en diseño de interfaces para interactivos. Además doy clases de diseño en el Graduado Multimedia de la UOC, y en el CITM de la UPC. Para mí, la actividad docente es, ante todo, una ocasión para relacionarme con personas con intereses similares (el trabajo de *freelance* puede ser un poco solitario), y para mantener siempre actualizados los conocimientos.

MI PRESENTE ES DIFERENTE
Cada vez más me interesa conocer los mecanismos que intervienen en el intercambio de información en nuestro entorno social. Por ello, este año he empezado a cursar estudios sobre gestión de la información y del conocimiento.

OS PUEDO OFRECER Mirando al pasado, mi experiencia en diseño de interactivos. Hacia el futuro: curiosidad infinita, el motor de mis acciones.

ME SEDUCE EL FUTURO

Porque lo desconozco.

RELLENA TU PERFIL:

Si quieres formar parte de nuestro directorio y aparecer en *if...*, únete a nuestra red y rellena tu perfil en www.infonomia.com. Además podrás conocer y compartir intereses con los miles de profesionales que ya pertenecen a esta red de gente inquieta...

MIS ENLACES PREFERIDOS

www.netdiver.net
<http://journal.aiga.org>
www.alzado.org
www.fastcompany.com
www.bboxesandarrows.com
...y, para reir,
www.theonion.com



Gigaset M340 T EPG



El zapper más vendido del mercado:

- Recepción de hasta 2.000 canales de TV Digital.
- Sistema de menú por pantalla para un uso sencillo.
- Control parental de acceso a canales.
- Guía Electrónica de Programación (EPG) de InOut TV®.

Gigaset M360 T EPG



La forma más sencilla de disfrutar de la TV Digital:

- Recepción de hasta 4.000 canales de TV y radio Digital.
- Sistema de menú por pantalla para un uso sencillo.
- Funcionalidad teletexto.
- Guía Electrónica de Programación (EPG) de InOut TV®.

Gigaset M365 T EPG



Graba un programa a la vez que ves otro:

- Dos receptores independientes, que permiten la grabación y visualización de programas distintos.
- Funcionalidad teletexto.
- Guía Electrónica de Programación (EPG) de InOut TV®.

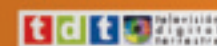
Gigaset M750 T EPG



Haz de la TV Digital una experiencia real:

- Doble sintonizador, que permite la grabación y visualización de programas distintos. Con disco duro. Lacie USB 2.0 design por F.A. Porsche de 160Gb (recomendado).
- Guía Electrónica de Programación (EPG) de InOut TV®.
- Menú Boulevard para:
 - Compra de entradas.
 - Alquiler de DVD.

¿Cuántas maneras hay de ver la TV? Para Siemens, tantas como personas.



www.siemens.es/gigaset

COMUNICACIÓN INALÁMBRICA EN EL HOGAR

Gigaset



Texto: Epi Amiguet

Fotografía: Sxc

Tiempo estimado de lectura: 3 minutos

Link: www.carinsa.es

Grupo Carinsa,

aroma de innovación

En 1993, un grupo de seis profesionales del sector pusieron en marcha Carinsa, empresa fabricante de aromas para la industria alimentaria. Doce años después esta firma, con sede entre los municipios de Sabadell y Sant Quirze del Vallés, se ha convertido en un grupo de compañías que cuenta con más de 22 plantas por todo el mundo, entre filiales y asociadas, dedicadas a aromas para la alimentación humana; fragancias para la industria de perfumería, cosmética, ambientación y productos de limpieza, entre otros.

Espacio patrocinado por:

Ajuntament  de Sabadell

¿LAS CLAVES DE ESTA ESPECTACULAR EXPANSIÓN?

Su apuesta por el I+D, el uso de Internet como medio de creación y mantenimiento de una red logística y comercial, la transferencia de conocimientos, y una serie de alianzas estratégicas con los *partners* más adecuados en cada país.

Una clara estrategia de internacionalización orientada a consolidarse en los próximos cinco años como el mayor grupo de transferencia tecnológica del estado español, con presencia en más de 30 países repartidos entre cuatro continentes y capaz, por volumen, de competir con las grandes multinacionales del sector.

Para Carles Casanovas, gerente comercial del Grupo Carinsa, la filosofía de esta empresa se puede resumir en una sola frase: “Ayudamos a mejorar la competitividad de nuestros clientes en el mercado”. Y añade, “ahora bien, desde el principio, hemos tenido muy presente que el mundo no se acaba en Europa ni tan sólo en Estados Unidos y, por eso, para garantizar nuestra competitividad y la de nuestros clientes, intentamos abrir nuevas filiales en el exterior, año tras año”.

Una internacionalización de sus recursos que ha permitido al Grupo adaptarse perfectamente a las reglas de juego de la actual globalización de los mercados, de manera que un 40% de su facturación, durante el año 2005, procedió de exportaciones o producción generada en sus filiales del extranjero. En total, la cifra de negocio de la empresa durante este año alcanzó unos 13 millones de euros, lo que supuso un crecimiento del 10,2% con respecto al ejercicio anterior.



El Grupo Carinsa ha sabido emplear Internet como herramienta para la rápida implementación de una extensa red comercial internacional, ágil y dinámica, y una comunicación eficiente con todas sus filiales y empresas asociadas.

El Grupo Carinsa cuenta, además, con su división Pajmsa dedicada a la creación, fabricación y venta de preparados y aditivos para la industria de alimenta-

ción y, muy especialmente, para el sector cárnico, contando con una moderna planta piloto capaz de elaborar cualquier producto curado cocido. También ha lanzado la línea *Hotemix*; toda una gama de preparados en líquidos y polvos, como zumos, caldos o postres para el ramo de la hostelería.

INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN
Para seguir siendo una de las empresas líderes del sector, Creaciones Aromáticas Industriales S.A. (Carinsa) destina cada año una media del 14% de su volumen total de negocio a la investigación y desarrollo de nuevos aromas y productos con el objetivo de conseguir la mayor diversificación especializada en los distintos sectores y mercados.

Como ejemplo de este esfuerzo en I+D+i, hay que destacar que Carinsa, junto con tres equipos de investiga-

ción de la Universidad Autónoma de Barcelona, ha iniciado durante el 2005, la investigación y el desarrollo de un microorganismo probiótico con funcionalidad sanitaria específica para la industria alimentaria. Dicho probiótico está siendo diseñado para conseguir mejorar el sistema inmunológico de las personas, fomentando la prevención de las enfermedades relacionadas con la inmunosenescencia, como pueden ser las infecciones bacterianas. Las propiedades beneficiosas que se obtengan en la investigación de este producto innovador -en la línea de esa nueva tendencia de mercado en alza orientada a un *target* cada vez más preocupado por una dieta saludable y alimentos denominados “bio”-, serán documentadas y difundidas posteriormente una vez patentado.

Por otro lado innovación, a veces, también es saber anticiparse a los

Ideas...

[1] ¿Las claves de esta espectacular expansión? Su apuesta por el I+D, el uso de Internet como medio de creación y mantenimiento de una red logística y comercial, la transferencia de conocimientos, y una serie de alianzas estratégicas con los *partners* más adecuados en cada país.

[2] El 40% de su facturación, durante el año 2005, procedió de exportaciones o producción generada en sus filiales del extranjero. En total, la cifra de negocio de la empresa durante este año alcanzó unos 13 millones de euros, lo que supuso un crecimiento del 10,2% con respecto al ejercicio anterior.

[3] Creaciones Aromáticas Industriales S.A. (Carinsa) destina cada año una media del 14% de su volumen total de negocio a la investigación y desarrollo de nuevos aromas y productos con el objetivo de conseguir la mayor diversificación especializada en los distintos sectores y mercados.

[4] La estrategia de internacionalización del Grupo Carinsa es inequívoca; destina una media del 26% de su facturación a su expansión exterior y sectorial y combina la transferencia de conocimiento tecnológico y en materia de productos de consumo con una adecuada política de alianzas estratégicas.

Tus Notas:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

“La internacionalización es lo que nos permite estar en continua comunicación con los mercados de los diferentes países, obteniendo así, un gran conocimiento de las últimas tendencias y de la diversidad de nuevas creaciones”.

cambios del entorno antes de que se produzcan.

En previsión de la Directiva 2000/13/CE, que entró en vigor en noviembre del 2005, y obliga a dejar bien patente en el etiquetado del producto todos aquellos ingredientes que sean susceptibles de crear algún tipo de alergia en personas sensibles, Carinsa ya dispone de una gama completa de todo tipo de aditivos libres de alérgenos junto con sus respectivos certificados, “a sabiendas de que gran parte de nuestros clientes prefieren eliminar las sustancias alérgenas de sus productos antes que declararlas, para evitarse el coste de cambiar el etiquetaje de los mismos”.

“De esta manera, gracias al trabajo en equipo desarrollado, principalmente, por el departamento I+D+i, marketing y gestión de la calidad, podemos responder con la máxima rapidez y efectividad posible a nuestros clientes”.

Precisamente, uno de los valores de esta empresa es la estructura interdisciplinar de su equipo, sobre todo el que se ocupa de las tareas más técnicas, como la formulación del producto hasta el control de calidad, y que está formado por un núcleo de 30 expertos entre químicos, farmacéuticos y veterinarios. En total, incluyendo

el personal empleado en sus filiales, el Grupo Carinsa da trabajo a 180 personas.

EXPANSIÓN INTERNACIONAL

La estrategia de internacionalización del Grupo Carinsa es inequívoca; destina una media del 26% de su facturación a su expansión exterior y sectorial y combina la transferencia de conocimiento tecnológico, y en materia de productos de consumo. Tiene una adecuada política de alianzas estratégicas, con las empresas pertinentes en cada país, como llave para abrirse paso en los respectivos mercados teniendo como objetivo siempre, la mayor integración vertical posible.

En este sentido, el Grupo Carinsa ha sabido emplear Internet como herramienta para la rápida implementación de una extensa red comercial internacional, ágil y dinámica, y una comunicación eficiente con todas sus filiales y empresas asociadas. Buena muestra de ello es su página web Carinsa virtual; una extranet que funciona las 24 horas del día para dar servicio a sus clientes y asociados en todo el mundo, en la que se puede consultar y solicitar desde la información necesaria para el desarrollo integral de productos de consumo al diseño global de plantas de fabricación de diversos sectores de la industria alimentaria, la cosmética o la droguería.

Respecto a sus alianzas estratégicas, sin ir más lejos, a principios del 2005 firmó un acuerdo con la empresa estadounidense Chemical Technologies International para la comercialización de sus productos en este país. “También acabamos de poner en marcha con éxito Carinsa Egipto y tenemos previsto seguir abriendo filiales en toda el área mediterránea aparte de las ya

existentes en Marruecos, Argelia o Turquía”, apunta Carles Casanovas.

“La internacionalización es lo que nos permite estar en continua comunicación con los mercados de los diferentes países, obteniendo así un gran conocimiento de las últimas tendencias y de la diversidad de nuevas creaciones”. Además, “gracias a esta sinergia establecida con nuestras filiales y empresas asociadas, entre nuestros departamentos de I+D y marketing y los de de nuestros clientes, podemos responder mejor a las necesidades específicas de cada uno”, señala.

“Es así como somos capaces de poder competir a todos los niveles, internacional y sectorialmente, y crear un delicioso aroma para uno de los fabricantes más importantes de *prosciutto cotto* de Italia, el aroma y el preparado del *cachir* que más se vende en los países árabes o la sofisticada fragancia del jabón de un hotel de París”.



Tus Notas:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Los mejores artículos para entender la red

por Laura Miñano

Spam + Blogs = Trouble

Revista: *Wired.com*

Autor: Charles C. Mann

Fecha: Septiembre, 2006

www.wired.com/wired/archive/14.09/splogs.html

Abstract: Inventados los ingresos por publicidad “per clic” en Internet, inventados los bloggers, llega la trampa: el splog (spam + blog). Se trata de un blog “ficticio”, molesto pero por el momento legal, cuya única misión es conseguir que los internautas cliquen sobre una publicidad para obtener así ingresos.

The Enlightenment of Richard Branson

Revista: *Fast Company*

Autor: Alan Deutschman

Fecha: Septiembre, 2006

www.fastcompany.com/subscr/108/open_customers-branson.html

Abstract: Richard Branson es el innovador que a la cabeza de Virgin, hace dos décadas, promovió que durante un vuelo lo primordial es que el cliente lo pase bien. Con esta concepción empresarial fruto de su experiencia en la *entertainment industry* ha emprendido otros negocios basados en tratar al cliente como le gustaría a él mismo que le trataran, en lugar de centrarse unilateralmente en reducir costes.

Website Helps Armchair Biographers

Revista: *Technology Review*

Autor: Wade Roush

Fecha: 18 de Julio, 2006

www.techreview.com/blog/roush/posts.aspx?id=16818&p=1

Abstract: Web Biographies (www.webbiographies.com) es un curioso site que va más allá que un blog-biografía; proporciona una herramienta *online* en la que ir documentando una vida. Además, permite conectar biografías de familiares, reconstruir la vida de los ancestros y sobrevivirá *online* a la persona que la crea. Este artículo es una entrevista a Scott Purcell, CEO de Epoch Networks, la empresa detrás de Web Biographies.

DVD Rental Services Shrug as Star Brands Move to Film Downloads

Revista: *Internacional Herald Tribune*

Autor: Thomas Crampton

Fecha: 10 de Septiembre, 2006

www.ihrt.com/articles/2006/09/10/yourmoney/movies11.php

Abstract: El martes 12 de septiembre Apple hará pública su incursión en un nuevo nicho de mercado: *on demand film download*. Mientras que empresas del sector consolidadas, entre ellas las de alquiler de DVDs, dudan de que el modelo de negocio de Itunes sea aplicable al mundo del DVD, para otros Apple no deja de ser una empresa que crea tendencias de mercado.

¿te interesa lo que estás leyendo?

72€ al año*
Suscríbete en
www.infonomia.com/revistaif

 **infonomia**
LA RED DE INNOVADORES

más información: suscripcion@infonomia.com · +34 93 224 01 50

*IVA no incluido

Si quieres anunciarte en Infonomia, llama al **+34 93 224 01 50**



Texto: María Sanz

Fotografía: Santa&Cole

Tiempo estimado de lectura: 3 minutos

Link: www.santacole.com

Santa & Cole

Editora de Diseño

Serenidad, cultura y bienestar a través de los objetos

Santa & Cole nació hace 21 años como una empresa editorial de diseño. La intuición fundacional de Santa & Cole estriba en explorar los conceptos habituales en el mundo de la edición de libros (contrato de edición, royalty, autor, editor, etc.) para aplicarlos al nuevo mundo emergente de los objetos de diseño. Fácil de decir, pero difícil de concebir y de realizar. Innovación que se vio reconocida con el Premio Nacional de Diseño en 1999.

Espacio patrocinado por:

Ajuntament  de Barcelona

BarcelonActiva

“La economía del siglo XXI se fundamenta en los activos intangibles y que el diseño industrial es el factor de diferenciación en los mercados globales, así como un poderoso vehículo de transmisión cultural. Por ello, el mejor diseño industrial protegible es la esencia misma de Santa & Cole. No sólo se trata de de una elección estética sino el puntal básico de nuestra estrategia de diferenciación”.

EL CONCEPTO

Santa & Cole selecciona los objetos en los que se reconoce y gestiona los medios adecuados para materializarlos y ofrecerlos al mercado. Es decir, edita, pero no produce, sino que subcontrata el 100% de la producción a proveedores principalmente españoles, y finalmente distribuye y vende.

La empresa se define como una industria de conocimiento: “procuramos generar, contratar, proteger y difundir conocimiento, expresado a través de productos físicos con buen diseño, la entrañable *gutte form* de la Bauhaus: solidez constructiva, sobriedad estética y calidad funcional”, explica Javier Nieto, socio-fundador y director de la firma.

La mayoría de los elementos editados por Santa & Cole son diseños de autores que no trabajan exclusivamente para la empresa como Miguel Milà, Ferran Estela o Antoni Arola. Sin embargo, también editan elementos de los diseñadores de “la casa” firmados como Equipo Santa & Cole. Sería el caso de la lámpara de pie Trípode, la lámpara de suspensión GT7 o el sistema Gran Fonda firmado también por Gabriel Ordeig. En palabras de Javier Nieto: “Nosotros buscamos y elegimos aquellos objetos con una gran historia que les preceda o una humilde sorpresa por descubrir; una selección de piezas que aporte algo más que materia: serenidad, cultura y bienestar”.

LOS ORÍGENES

Para una idea singular, era preciso la confluencia de tres personajes singulares: Nina Masó, Gabriel Ordeig Cole y Javier Nieto Santa, que en 1985, junto con un grupo de familiares y amigos, constituyeron la empresa con un capital inicial de tres millones de pesetas.



Nina Masó, por aquel entonces cuñada de Javier Nieto, se dedicaba al interiorismo y formaba pareja profesional con Gabriel Ordeig, un diseñador especializado en la iluminación a medida de espacios públicos y acontecimientos singulares, ya fuera una fiesta de la jet-set o una iglesia catedralicia. Gabriel regentaba en Barcelona un taller de lámparas extrañas bajo la denominación de Comercial Estelar donde ambos manufacturaban sus lámparas espe-

ciales por encargo al tiempo que la lámpara La Colilla de Carlos Riart. Por su parte, Javier Nieto estaba inmerso en el intento de reanimación empresarial de Editorial Bru-guera, S.A. y había dedicado sus seis anteriores años al mundo de la edición de libros en editoriales como Seix Barral (ediciones literarias), Ariel (ediciones universitarias) o Planeta (ediciones de *mass-market*).

“Un objeto Santa & Cole será práctico y útil porque un buen diseño es aquel que perdura en el tiempo y no queda desfasado, aquel que sigue proporcionando la comodidad para la que fue diseñado”.

UNA EMPRESA DEL CONOCIMIENTO

Santa & Cole sólo trabaja sobre diseño original protegible, registrado por sus autores o por sus departamentos internos. Javier Nieto enfatiza el convencimiento de que “la economía del siglo XXI se fundamenta en los activos intangibles y que el diseño industrial es el factor de diferenciación en los mercados globales, así como un poderoso vehículo de transmisión cultural. Por ello, el mejor diseño industrial protegible es la esencia misma de Santa & Cole. No sólo se trata de de una elección estética sino el puntal básico de nuestra estrategia de diferenciación. Disponer o no de determinados derechos de conocimiento puede determinar una exclusividad estratégica”.

DIVERSIFICACIÓN

Santa & Cole comenzó editando objetos de interior, pero ya en 1987 sacó su primera colección con la Lamparaalta de Beth Galí y Màrius Quintana, un homenaje al arquitecto Alvar Aalto que había ganado un premio ADIFAD en 1984. Actualmente, el catálogo de la División Urbana supone hoy el 65% de las ventas del grupo.

En 1990 Santa & Cole inicia la edición de libros con la monografía sobre Antoni de Moragas que inaugura la colección CLÁSICOS DEL DISEÑO editada en colaboración con la Escola Técnica Superior d’Arquitectura de Barcelona (ETSAB). Hoy Santa & Cole cuenta con tres colecciones de libros más: CONTEMPORÁNEOS DEL DISEÑO, iniciada en 2001 con las monografías de Miguel Milá y Carles Riart; LOS OJOS FÉRTILES, colección de ensayo inaugurada en 2005 y la BIBLIOTECA DE POLÍTICA DE GESTIÓN, publicada en colaboración con la Escuela de Negocios ESADE de Barcelona. Y finalmente, hace aproximadamente un año, se constituyó la nueva División Forestal, un nuevo camino para ofrecer elementos vivos que mejoren la calidad material de la convivencia.

Por otra parte, si bien los orígenes de Santa & Cole son los propios de todo editor “producto-céntrico”, elaborar un catálogo con la esperanza de que sea de interés para su mercado objetivo, desde hace años la empresa ha vivido una progresiva transformación hacia un modelo “proyecto-céntrico”: aportar soluciones para los proyectos de sus clientes ya sea un paseo marítimo, una cocina o el arbolado de una trama urbana. Sin embargo, Santa & Cole no vende el proyecto sino los elementos para ejecutarlo.



Si bien los orígenes de Santa & Cole son los propios de todo editor “producto-céntrico”, elaborar un catálogo con la esperanza de que sea de interés para su mercado objetivo, desde hace años la empresa ha vivido una progresiva transformación hacia un modelo “proyecto-céntrico”: aportar soluciones para los proyectos de sus clientes.

¿Y cual es el común denominador de tal variedad de objetos y de iniciativas? Nos responde Javier Nieto: “Un objeto Santa & Cole será práctico y útil porque un buen diseño es aquel que perdura en el tiempo y no queda desfasado, aquel que sigue proporcionando la comodidad para la que fue diseñado”.



Ideas...

[1] La empresa se define como una industria de conocimiento: “procuramos generar, contratar, proteger y difundir conocimiento, expresado a través de productos físicos con buen diseño, la entrañable gutte form de la Bauhaus: solidez constructiva, sobriedad estética y calidad funcional”, explica Javier Nieto, socio-fundador y director de la firma.

[2] “Nosotros buscamos y elegimos aquellos objetos con una gran historia que les preceda o una humilde sorpresa por descubrir; una selección de piezas que aporte algo más que materia: serenidad, cultura y bienestar”.

[4] Hoy en día, Santa & Cole tiene 113 empleados, una política de tiendas en franquicia y un negocio internacional en el que el 26,85% de su facturación corresponde a la exportación a Europa y a EE.UU., fundamentalmente.

PUBLICIDAD

[para anunciarte: marketing@infonomia.com]

Hoy en día, Santa & Cole tiene 113 empleados, una política de tiendas en franquicia y un negocio internacional en el que el 26,85% de su facturación corresponde a la exportación a Europa y a EE.UU., fundamentalmente. Acaba de firmar un acuerdo de distribución exclusivo de elementos urbanos y de exterior con Landscape Forms Inc., la empresa líder en mobiliario urbano y de exterior de Estados Unidos y tiene para España la distribución exclusiva de algunos fabricantes de alta gama extranjeros como Bulthaup, mobiliario de cocina alemán; Ingo Maurer, iluminación de interior alemana; La Cornue, cocinas francesas; Sub-Zero, electrodomésticos de frío norteamericano.

protéjete con techair®

descubre en el interior de tu maletín, de tu mochila o de tu bandolera, los herméticos tubos de aire comprimido de la mejor protección antigolpes patentada hasta la fecha

más de 40 diseños actuales que podrás elegir en las mejores tiendas de informática del país

protección y diseño para tu ordenador portátil

tech air

www.techair.co.uk
t. 93 664 41 27



“La Caixa” lanza el programa **Emprendedor XXI-Formación**. “la Caixa”, a través del programa **Emprendedor XXI-Formación** apoya a las universidades en el desarrollo de iniciativas en el ámbito de la creación de empresas. Para ello pone en marcha varias actividades presenciales y online con las universidades, los docentes y los estudiantes. Entre todas las acciones, cabe destacar la herramienta “Mis proyectos”, orientada a facilitar la creación online de un plan de empresa, y las jornadas de promoción del espíritu emprendedor. Durante el primer trimestre de curso 06-07, diez universidades españolas ya se han adherido al programa. www.emprendedorxxi.es.



Tech air ¡Tiró la bolsa con su portátil al suelo!... Eso hacen los presentadores de maletines de la marca **tech air**, dado que su **tecnología de protección** está basada en un tubo de aire comprimido que absorbe el impacto y evita la rotura del ordenador. La nueva colección de esta temporada incorpora nuevas formas, colores e innumerables detalles para la comodidad y ergonomía del usuario. Y si se te olvida en alguna parte, **el sistema de localización I-TRAK**, exclusivo de **tech air**, te ayudará a recuperarlo.



El MBA **La Salle** arranca su 22ª edición tras liderar el ránking de El Mundo. La Salle ofrece un amplio programa de masters aplicados al management, la tecnología y la innovación, en el que destaca el prestigioso International MBA La Salle, con 22 años de historia y posicionado este año como el 4º mejor MBA dentro de la modalidad Part Time, según el ránking de El Mundo. Los alumnos masters La Salle gozan de los servicios de su Parque de Innovación, donde pueden acceder a un medio innovador para convertir su iniciativa empresarial en una empresa sólida. Además, La Salle cuenta con una red de 73 universidades repartidas por todo el mundo con lo que da la institución una clara vocación internacional.



Iniciativa Joven: ¿Recuerdas qué te ocurrió en el *coffee break* del último congreso al que fuiste? Quizás conseguiste un nuevo cliente, recogiste nuevas ideas para tu negocio, o simplemente conociste a una persona con la que compartirías incertidumbres e ilusiones.

Iniciativa Joven organiza *The Coffee Break*, que parte de la necesidad de crear espacios no formales para potenciar el intercambio entre mentes imaginativas e innovadoras que se atrevan a generar proyectos únicos y originales. Cáceres 10 y 11 de noviembre.



El 20è **Festival Castell de Peralada**, celebrat aquest estiu, ha destacat per grans nits d'èxits a l'Auditori dels Jardins, per l'excel·lent nivell d'assistència de públic i per l'àmplia col·laboració de patrocinadors privats que han apostat, una vegada més, per la cultura.

Un Festival, clàssic i multidisciplinar, que un any més, ha estat punt de trobada de la societat catalana -artistes de tots els àmbits culturals, polítics i empresaris, autoritats dels entorns culturals i esportius- han gaudit dels espectacles d'aquest estiu al Festival Castell de Peralada.



**LOS PROYECTOS INNOVADORES
TIENEN FECHA DE CADUCIDAD.
HAY QUE HACER ALGO CON ELLOS...**

Imaginar, avanzar, mejorar, evolucionar, innovar

ese es el sentido de la

SOCIEDAD DE LA IMAGINACIÓN

Si eres una persona que dedica su esfuerzo y su imaginación a la búsqueda de proyectos innovadores y soluciones positivas, en **Extremadura** a través del **Gabinete de Iniciativa Joven** te ayudamos a hacerlo realidad.

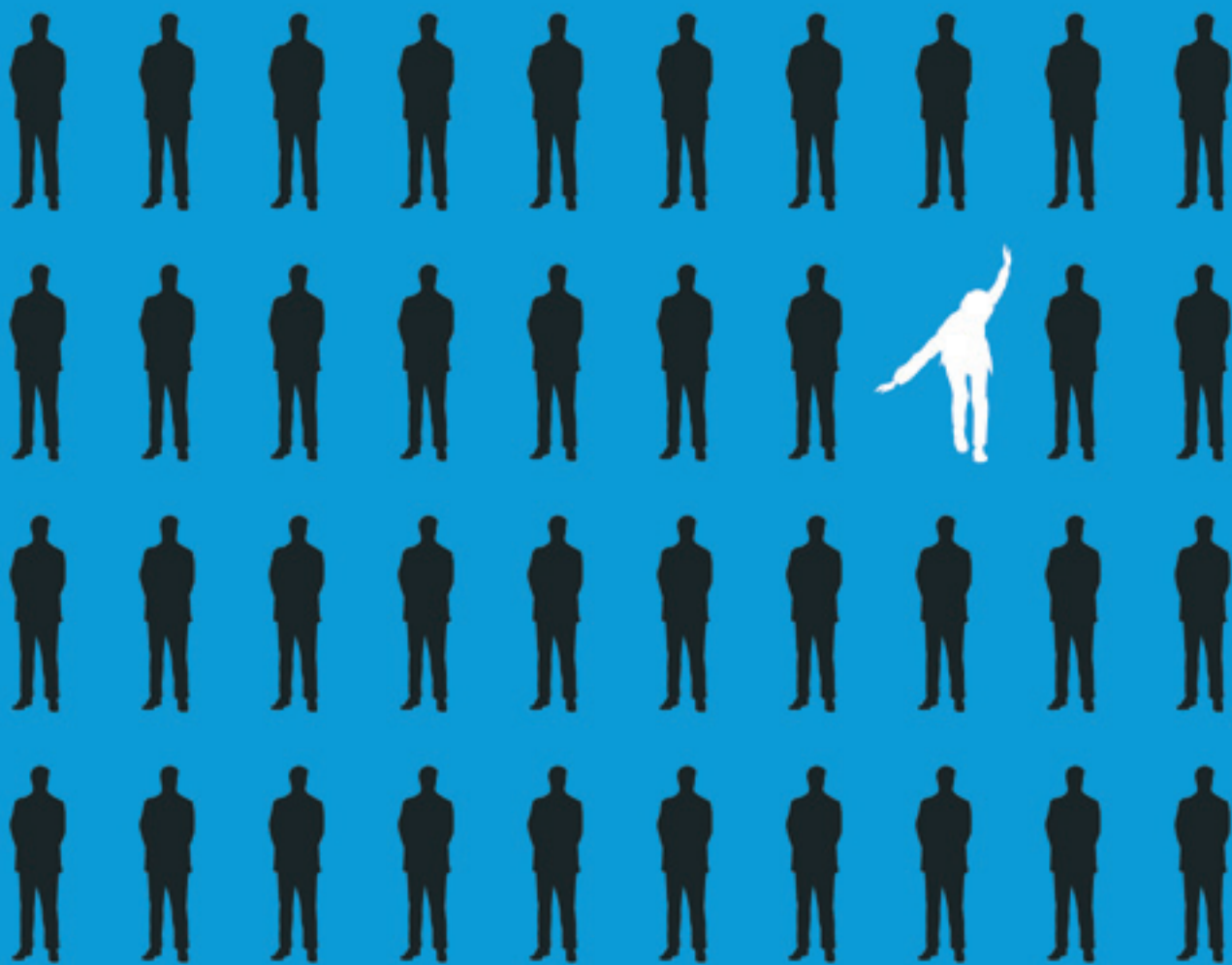
Tfno. 902 511 902
www.iniciativajoven.org



nvojiniciativa
OTRA FORMA DE VER Y HACER LAS COSAS

Es un proyecto de la Junta de Extremadura

rumbo.es
902 123 999



Si estás pensando en tus vacaciones, compara todas las ofertas. En Rumbo encontrarás todas las compañías aéreas, incluyendo low cost, para que viajes donde quieras al mejor precio. Verás la diferencia.

COMPARA.
VERÁS LA DIFERENCIA.

LOS MEJORES PRECIOS EN VUELOS Y HOTELES