

Más días de 25 horas...

Laura Miñano – Ramon Bori – Epi Amiguet

Alfons Cornella (Ed.)

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la reprografía y el tratamiento informático, como también la distribución de ejemplares de esta obra por medio de alquiler o préstamo públicos.

Zero Factory S.L.
Av. Icària 205 2n 1a
Tel. 93 224 01 50 Fax 93 225 19 81
08005 Barcelona
info@infonomia.com
<http://www.infonomia.com>

Primera edición:
Depósito legal:

Diseño de cubierta: Nomadesign
Impresión: Cargraphics
Impreso en Espanya – Printed in Spain

ÍNDICE DE MICROCASOS POR SECTORES

Prólogo	9
Tv Trans.....	10
Visual Century	15
InQuiero Plataforma tecnológica de asistencia online	20
Infinity Comunicaciones	27
DiceLaRed.....	32
IGMWEB.....	36
Morsopay	42
InfoJobs.net	46
Artificial Solutions.....	53
IT DEUSTO.....	58
CATANET, el marketplace vertical de la hostelería y la restauración	61
Centro de Análisis y Prescripción Empresarial S.A.	66
CARBEN SA, el sistema Geomail o cómo aplicar geomarketing al buzoneo selectivo	74
VoxSmart.....	80
EDITORIAL	84
Barcelona Multimedia	84
Cargraphics	93
Totsellsllibres.com	98
Ocenet de Editorial Océano	102
Distribuciones Rueda S.A.	104
Age Fotostock.....	110
Digital Legends	114
Un portal gastronómico como hobby compartido	119
Anuntis.....	123
SECTOR SANITARIO	128
SALOCONSULT DIABETES.....	128
CIP de GlaxoSmithkline	133
TIENDAS MINORISTAS.....	140
Discos Castelló	140
Mangoshop	146
Ecalcetines.com.....	151
Perfumail.....	155
Eoland.com.....	160
GOBIERNO ELECTRÓNICO	171
EPOCA	171
Elciutada.net	175
e-Cassà	178
Sant Cugat del Vallès	182

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...

EDUCACIÓN.....	185
Sobre las tecnologías de la información en la educación no universitaria en Cataluña	185
Educamedia.....	190
Divermat	194
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	198
Xpertia Solutions.....	198
Metápolis	203
ASOCIACIONES	207
CECOT	207
Infometal.com	211
Voltimum.....	216
Catalonia Qualitat	220
The GNOME Foundation	229
EMPRESAS	232
JJuan	232
Grupo Actel.....	243
ENCOPIM.....	249
Supergrif	255
Banco Sabadell.....	261
Distribuciones Disclub S.A.	268
Cunill Orfebres S.A.	272
VOLTREGÀ	277
OPTIMUS S.A.....	283
Detector Digital de Ángulo Muerto del Retrovisor (DDAM)	288
Chupa chups.....	292
Ultramagic.....	299
J. Vilaseca	304
Fundació Barcelona Digital	308
GENAKER, Hacia la “exclusividad” por el conocimiento	314

Prólogo

En mayo de 2003 Infonomia publicó una primera recopilación de microcasos de empresas y organizaciones que utilizan inteligentemente las tecnologías y la información. Continuamos ahora ese esfuerzo con 50 nuevos microcasos, distribuidos entre un amplio espectro de sectores y funciones. Estos microcasos demuestran el nuevo momento de las tecnologías de la información en las organizaciones: el énfasis está ahora en aplicar las tecnologías a la consecución de eficiencia, productividad y desarrollo de la innovación (aunque en este último aspecto estamos aún un poco en el inicio).

Para el proyecto Infonomia es una satisfacción enorme poder ir detectando ejemplos reales de empresas que van traduciendo las tecnologías de la información en palancas de cambio. Y, más aún, lo es comprobar que una parte importante de esa transformación está relacionada con un cambio en la forma en qué se utiliza la información: de meros datos, de soporte a la actividad, a recurso clave para la generación de valor.

Los autores de estos microcasos han dedicado muchas horas a hablar con los protagonistas de esta transformación. Entre los autores destacan Laura Miñano, Ramon Bori y Epi Amiguet. Algunos de los casos han sido elaborados por grupos de alumnos del MBA de ESADE, en el que participo como colaborador.

Finalmente, veinte de los casos de empresas han sido realizados dentro de un marco de colaboración con el CIDEM, de la Generalitat de Catalunya, con el objetivo de mostrar iniciativas innovadoras destacables de las empresas en Catalunya.



Pero más destacable aún es el tiempo que los profesionales nos han brindado. Ellos son los verdaderos autores, porque demuestran con su inquietud y energía que hay mucho por hacer. Y que hay que hacerlo ahora.

No podemos esperar. El futuro se define hoy.

Alfons Cornella
Fundador y Presidente
Infonomia.com

SERVICIOS A EMPRESAS

Tv Trans

Por Ignacio De Gispert, Cristina Gracia, Francesc X. Serra, Anne Marie Lisuzzo, Christine Pednault-Berthel, alumnos del LICMBA de ESADE.

Tvtrans forma parte del grupo Constructor y Gestor de infraestructuras Dragados, integrada dentro de la División de Servicios. Fue creada pensando en un mayor aprovechamiento de las concesiones de aeropuertos y estaciones de ferrocarril adquiridas.

Tvtrans es una empresa dedicada a la creación de televisiones corporativas, dicho de otra forma, a gestionar la emisión de contenidos a través de un circuito cerrado de televisión que comprende físicamente las instalaciones de una determinada organización. Dicha gestión de contenidos tiene la peculiaridad que se realiza a través de la línea telefónica o de ADSL. La gestión a través de Internet permite un elevado grado de flexibilidad y coordinación entre las pantallas.

Este sistema de redes de pantallas está sustituyendo a los carteles publicitarios tradicionales y a otros sistemas de publicidad estática en los Estados Unidos y Canadá.

Actualmente la empresa está gestionando el Canal Metro Barcelona y Madrid, y está presente en 100 estaciones de metro y ferrocarril de las dos ciudades. Con ello lidera el sector de televisión digital en medios de transporte público.

La última instalación creada por Tvtrans ha sido el canal de televisión corporativo del aeropuerto de Barajas, que se denomina Canal Aeropuerto y que emite dentro de las instalaciones del aeropuerto. Esta instalación entró en funcionamiento el Octubre de 2002. Además ha realizado un acuerdo con el grupo Telecinco para emitir contenidos de entretenimiento.

El sistema: Canal Aeropuerto

El aeropuerto de Barajas recibe 34 millones de visitas anuales y esta cifra está creciendo un 6%. En este contexto el número de impactos que pueden recibir pantallas de plasma emitiendo contenidos de información y publicitarios en las terminales es muy fuerte.

Tvtrans mediante este producto consigue, creando una estructura relativamente pequeña, un importante canal de comunicación que llega a millones de pasajeros y que puede ser terriblemente atractivo para muchos anunciantes.

Una instalación de este tipo consta de distintos elementos:

- **Los puntos de emisión**



Aunque existen casos en los Estados Unidos en que empresas de este sector han utilizado pantallas de televisión convencionales, en el caso de Tvtrans se utilizan otros medios como las pantallas de plasma y los proyectores. Concretamente, en el aeropuerto de Barajas se han instalado:

- 10 pantallas de plasma de 42" (considerado el tamaño estándar de pantalla)

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...

- 6 proyectores que son capaces de proyectar imágenes de hasta 120"

Estas pantallas se han diseminado por las terminales, en los lugares donde sean más susceptibles de ser vistas.

- **CPU**

Asociada a cada pantalla o a varias pantallas hay una CPU. Esta CPU está conectada a Internet y básicamente tiene dos funciones: por una parte, es la que traslada las órdenes de emisión enviadas desde el servidor a la pantalla en cuestión, indicándole qué debe emitir, y por otro lado, se usa su disco duro para almacenar la información que será emitida en las próximas horas. Al utilizar un sistema basado en ADSL, los contenidos no se pueden emitir directamente desde el servidor en tiempo real, sino que se bajan de noche y se van emitiendo durante el día. Lo que si que se puede modificar en tiempo real es el orden de emisión o la inclusión en la programación de pantallas de texto con cualquier mensaje.

- **Servidor/ BBDD**

Existe un servidor y una base de datos donde están almacenados todos los contenidos y desde los que se envían éstos a las distintas pantallas.

- **Software**

La parte más importante del sistema es el software de gestión. Este permite gestionar los contenidos que tenemos almacenados en la base de datos para que sean emitidos. Dicha emisión puede ser la misma para todas las pantallas, diferente en cada una o incluso se puede dividir una pantalla en dos y emitir dos contenidos distintos. Evidentemente, el programa puede gestionar pantallas dispersas, estén donde estén, siempre y cuando estén conectadas a Internet. El sistema regula la emisión mediante un sistema de parrillas de programación que se puede modificar en cualquier momento.

La flexibilidad del sistema viene dada por el hecho de que sólo se trabaje con información y contenidos digitalizados.

En la parrilla de contenidos un poco más arriba, correspondiente a media hora de emisión, podemos ver como la programación se

estructura en grupos de poco más de dos minutos. Esta unidad hace que los contenidos sean más fáciles de digerir.

- **Los contenidos**

Al igual que en cualquier otro medio de comunicación, Canal Aeropuerto necesita sus contenidos.

La empresa se ha asociado con la productora de propiedad de Telecinco, Publimedia, para que ésta emita algunos de sus programas (Informativos, Nosolocoche,...) a través del canal Aeropuerto. Además, se espera completar la programación con publicidad que debe ser la fuente de ingresos de todo el sistema.

Adicionalmente, Canal Aeropuerto puede ser utilizado por los propios gestores del aeropuerto como sistema de comunicación con los usuarios de las instalaciones.

Usos alternativos de los canales corporativos

El caso de Canal Aeropuerto es fácilmente extrapolable a otras grandes instalaciones públicas, donde el tráfico de personas es considerable: parques de atracciones, estaciones o museos.

Sin embargo, existen otros usos potenciales de las redes corporativas como herramientas de comunicación. En Estados Unidos y Canadá existen experiencias de uso de canales corporativos parecidos al de Canal Aeropuerto en cadenas de *retailing*, como por ejemplo WalMart o las tiendas de moda Eddie Bauer.

La idea principal es que tener un canal audiovisual propio dentro de tus tiendas puede ser una potente herramienta comercial. Según varios estudios, entre el 65% y el 75% de las decisiones de compra se realizan dentro del local comercial.

- Enorme capacidad de customización y segmentación. Decidir que productos anunciar dependiendo de la posición de la pantalla en el local, la hora, el día, la época del año, el margen que tengas de cada producto o la situación de tus *stocks*.
- Comunicarte con tu público objetivo sin necesidad de usar los caros canales más generalistas.

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...

- Si eres propietario del local, recibir ingresos por parte de tus proveedores a cambio de un *share* de pantalla determinado.
- Comunicar a tus clientes cualquier incidencia al momento.
- Implementar campañas de comunicación al instante gracias al uso de Internet.
- Realizar cualquier modificación de la programación a través de formularios online.

Las posibilidades de la televisión corporativa (o *in-store*) van mucho más allá de ser una simple fuente secundaria de ingresos para los propietarios de zonas de elevado tráfico de personas. Supone poder promocionar tus productos en el lugar donde se venden y en el lugar donde los consumidores toman la decisión de qué comprar. Tvtrans es un uso inteligente de la red, aunque la tecnología de gestión que usa tiene muchas otras aplicaciones.

Visual Century

Por Laura Miñano

Visual Century es una *startup* especializada en desarrollo de productos de gestión y publicación de vídeo para todo tipo de empresas. Las claves: una buena base de investigación y tecnología junto con una adecuada elección de *partners*.

Gestación

En Junio de 2001 un colectivo de emprendedores se constituye como empresa. La empresa se denomina Visual Century Research y la montan entre 10 compañeros, universitarios, que cubren diferentes disciplinas -con predominio de informáticos-

El factor común es que, en aquel momento, los emprendedores eran doctorandos o estudiantes de la Universidad Autónoma de Barcelona. El futuro les parecía incierto y no querían renunciar a trabajar en lo que les gustaba. El sector audiovisual presentaba una serie de nichos sin cubrir y optaron por especializarse en ellos.

El primer cliente fue Televisió de Catalunya - empezaron basándose en las garantías del proyecto contratado con este primer cliente- y su oficina era, por aquel entonces, una masia que tenía uno de los socios en Castellbell i el Vilar, cerca de Montserrat. Desde este proyecto inicial todo ha ido sobre ruedas.

El nombre Visual Century (<http://www.visualcentury.com>) refleja la apuesta por lo visual- la palabra Research se perdió del nombre por cuestiones de márketing-. Trabajan con imágenes y construyen herramientas para vídeo, desde una sólida base de investigación que es fruto del período universitario.



Fuente: <http://www.visualcentury.com>

Valor Añadido

Su valor añadido es hacer posible procesos que antes no se podían hacer. El punto fuerte de esta empresa es indexar vídeo de forma automática. Es decir, localizan distintos puntos característicos del vídeo para que posteriormente sean localizables. La metáfora con el mundo del texto sería el índice de un libro pero con un *storyboard* visual, creado de manera automática, que permite acceder al vídeo de un modo similar al hipertexto.

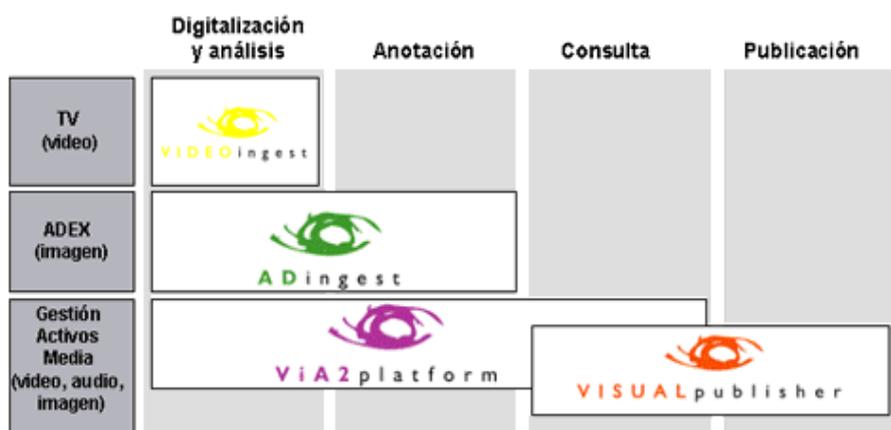
Su reto es hacer que trabajar con imágenes sea sencillo, que sea igual que trabajar con un documento en word. Una tecnología muy avanzada no tiene porqué estar reñida con la usabilidad. Desarrollan herramientas y productos. Quieren que la tecnología sea transparente. En definitiva, mejoran la calidad del producto de vídeo, reducen el tiempo y costes de elaboración, hacen que la publicación de vídeo sea sencilla y presente múltiples posibilidades (desde incluir texto en un vídeo hasta dividir una pantalla e insertar varios vídeos).

Trabajar en el futuro

La investigación es una base muy importante de la empresa y por eso siempre tienen desarrollos "guardados en un cajoncito". "Se trata de no dormirse" nos comenta Marc Puig, director general. Estos productos siempre pueden ir saliendo para asegurar que la empresa está por delante en el mercado.



Productos y soluciones



Gama y evolución de productos

Sus productos han ido evolucionando y diversificándose en el tiempo en función de una tecnología de base común.

- **TV.** Los clientes son las grandes televisiones. Se trata de un mercado muy limitado ya que hay un número muy reducido de grandes televisiones en cada país. Este es el primer tipo de producto que ofreció Visual Century.
- **ADEX.** En este sector Infoadex (<http://www.infoadex.es>) es su *partner*. Ellos se encargan de distribuir el producto. Visual Century desarrolla sistemas ADEX de seguimiento de la publicidad que se publica en medios escritos.
- **Gestión de Activos Media.** (*Media Asset Management o Rich Media Asset Management*) Software A.G. es el *partner* en el desarrollo de los productos relacionados con esta tecnología. Se trata de un software que hace posible que la gestión de vídeo sea muy sencilla y que las funcionalidades se adapten a las necesidades de cada cliente. Este es el tipo de producto que requiere tecnologías diferentes y es el último en incorporarse en el abanico que Visual Century desarrolla.

Ingresos

Los ingresos se obtienen a través de dos vías:

- **Royalties de productos** - Visual Century recibe royalties por cada una de las licencias de producto vendida por sus distribuidores.
- **Consultoría "plegable"** - En la oficina son 10 personas de los cuales 6 son programadores. De entre estos 6, en un momento dado, pueden llegar a dedicarse 2 personas a un proyecto concreto de consultoría. "Desplegas la consultoría, das el servicio y la vuelves a plegar." Nos explica Alba Sort, directora de márketing.

La micro empresa

Desde Enero de 2002 han conseguido trasladarse al vivero de empresa de Barcelona Activa, en pleno distrito 22@. Son 10 en plantilla. Algunos de los socios fundadores, externos a la empresa, se mueven en el campo de la investigación y les ofrecen

colaboraciones de manera muy informal. La media de edad es de 27 años. La estructura es muy horizontal y se trabaja en equipo y por proyectos.

Reconocen que su caso "es un poco especial". Se sienten privilegiados por haber estado en el lugar adecuado en el momento adecuado. El primer proyecto con Televisió de Catalunya les animó a constituirse como empresa. Más tarde, en Septiembre de 2001, Software A.G. una multinacional alemana, se puso en contacto con ellos. Les propuso que utilizaran su tecnología XML como base en sus desarrollos y ambas empresas -la pequeña empresa y la multinacional- decidieron ir adelante de la mano. Software A.G. se dedicaba más a la parte comercial y Visual Century a la investigación y desarrollo de productos.

En un determinado momento, la multinacional alemana, decidió invertir en Visual Century. Esta operación financiera se cerró en julio del 2002. En un momento de crisis para las dotcom Software A.G. entró en Visual Century con un 25% de participación. Inyectó un capital que otorgaba a la dotcom catalana tranquilidad y calma para poderse dedicar a la investigación, para acelerar al máximo el proceso de desarrollo de productos. Así, se pudieron dedicar a estudiar el mercado, a ver cuáles eran las necesidades, todo esto con el plazo de un año. Desde finales del 2002 comenzaron la actividad comercial.

Posicionamiento

Actualmente, sus productos han evolucionado desde el mundo de la televisión a un mercado más general, al mundo del vídeo. "La dificultad es que hay que popularizar todo el tema del vídeo. Es un campo que está muy verde todavía. Es decir, en general es necesario visitar al cliente y mostrarle modelos, cómo funciona el producto, qué puede llegar a obtener..." afirma Marc Puig.

Sus clientes potenciales son cualquier empresa que tenga, necesite vídeo, desde publicar un mensaje del director general, a formación, una convención de ventas, un seminario, elearning, comunicación corporativa, publicidad...

Las aplicaciones del vídeo pueden ser muy diversas, desde Internet, un cajero automático, la televisión del metro, el teléfono móvil, pantallas de plasma en grandes almacenes...

Aprendizajes

Marc Puig tiene claro el aprendizaje más importante del equipo de Visual Century: "hemos aprendido qué implica montar una empresa. Empezar con una pyme implica aprender a marchas forzadas". Lo que recomiendan es contratar desde el principio un gestor que lleve todo el tema de administración. "No hay que caer en el error de querer hacerlo todo uno mismo."

El futuro

Desde el mercado de la Gestión de Activos Media pueden observar cómo el vídeo es una bomba que está empezando a explotar. El vídeo, hoy en día, es algo muy sencillo de hacer -y más con las cámaras digitales- y de editar. Su almacenaje es cada vez más barato y se está utilizando recientemente en elearning, comunicación y márketing. Otros medios más basados en texto tienen sus limitaciones pedagógicas y, a la hora de llamar la atención, el vídeo es un recurso muy útil.

En Visual Century se plantean que en un futuro quieren continuar siendo pequeños, quieren seguir teniendo los cajones llenos de "desarrollos secretos" que puedan sacar al mercado en su momento y, así, ser competitivos. Aprovechan las posibilidades de flexibilidad y adaptación que otorga el ser una empresa de tamaño reducido.

InQuiero

Plataforma tecnológica de asistencia online

Por Laura Miñano-Ramon Bori

InQuiero (<http://www.inquiero.com>) es el software estrella de la empresa barcelonesa NTR - Net Transmit & Recieve S.L.- (<http://www.ntr.es>). Una compañía joven que nació a principios del 2000 como desarrolladora de I+D especializada en productos de comunicación y colaboración.

¿Qué tiene de especial InQuiero? Se trata de un software que hace realidad los sueños de muchas empresas que atienden online a sus clientes. Hace posible dar soporte al cliente, al instante, vía web (<http>) sin ningún tipo de instalación en el ordenador del cliente ni del operador, independientemente del sistema operativo utilizado y desde cualquier navegador.

InQuiero permite visualizar cómo se mueven los usuarios en nuestro web e incluso que el operador acceda remotamente al ordenador del cliente, con admisión previa. En definitiva, debo reconocer que estas prestaciones son una parte de todo lo que me impactó de InQuiero cuando Lluís Font –director general- y Joan Villalta –director comercial- me abrieron las puertas de NTR.

Observé que InQuiero facilita un servicio del que yo hubiera agradecido disponer, en numerosas ocasiones, al realizar compras online en diferentes empresas: solicitar, al menos en la primera compra, la ayuda de un operador online que pueda seguir el proceso de complementación de información e incluso realizar anotaciones en la página web que tú, como cliente, estás viendo, para guiarte, a través de una conversación con voz o escrita, vía chat. Eso sí, con confidencialidad e información encriptada, sin descargas y en tiempo real.

NTR

En los 2 años y medio de existencia iniciales en NTR se dedicaron a desarrollar y a programar, llegando a tener más de 1.400 webmasters haciendo de beta-testers de productos, poniendo a prueba la programación de los productos.

La familia Casanovas es el grupo inversor inicial y quienes han ido financiando la compañía desde sus orígenes. Tras estos dos años y medio iniciales, NTR entró en la fase de comercialización y fue entonces cuando el FonsInnocat gestionado por HighGrowth (<http://www.highgrowth.net/fonsinnocatcastellano.html>), con su vocación por promover el desarrollo de tecnología desde Europa, entró en la empresa con un 35%.

El equipo de NTR lo conforman profesionales interdisciplinarios: un psicólogo social, informáticos, diseñadores gráficos, profesionales del ámbito universitario... Esta transversalidad les abre los ojos y les ayuda a conocer *the state of art* y les permite ser sensibles a las necesidades de los clientes.

InQuiero, el producto estrella

"Inquirir", palabra de origen latino, que, según la RAE (<http://www.rae.es>), significa indagar, averiguar o examinar cuidadosamente algo.

InQuiero como plataforma tecnológica quiere poner en contacto a una persona que tiene una duda, un problema, con el mejor experto que se lo pueda resolver.

Este producto nace de una manera muy ingenua, pura y netamente como una herramienta para solventar una necesidad, para prestar un servicio, un soporte, a los propios clientes de NTR. Es una herramienta que con el tiempo se fue sofisticando. Para hacernos una idea, en NTR venden un producto de mensajería instantánea que se llama Conectum (<http://www.ntr.es/conectum.htm>) y que está implantado, por ejemplo, en Médicos sin Fronteras, donde es utilizado para crear comunidad, para comunicarse con los médicos desplazados. Aquí es donde NTR se encuentra con la necesidad de dar soporte a quienes utilizan este producto.

El ABC de cómo funciona InQuiero



- El operador puede acceder directamente desde el web de InQuiero (<http://www.inquierto.com>) o desde un icono que tenemos la opción de instalar en nuestro ordenador, a modo de acceso directo. Aquí subyace una diferencia filosófica importante.
- El operador recibe una serie de información sobre el cliente: la página desde la que clicó el cliente, el idioma, e incluso más datos si se trata de un usuario registrado. InQuiero puede conectarse a otras bases de datos, localizar ficha del cliente...
- El operador determina todo, el usuario no tiene muchas funcionalidades a su disposición. Es decir, si se pasa de versión chat a voz, lo decide y ejecuta el operador. El operador tiene herramientas como preguntas frecuentes de la empresa, lo que le permiten homogeneizar la atención.
- El operador puede actuar de **push multimedia** pudiendo abrir un *browser* en la máquina del cliente y escribir una dirección web, abrir un pdf, un power point, una presentación en flash en tiempo real.
- El operador tiene la posibilidad de atender a varias personas y dejar a unas en *stand by*.

- A nivel legal hay un contrato según el cual aceptas que se controle tu máquina. Todos los archivos que llegan lo hacen a través de un servidor que pasa un antivirus antes de enviarlos al cliente.
- **Co-browsing o co-navegación** es una opción que permite al teleoperador observar cómo navega el usuario e intervenir en el web que se encuentra éste, por ejemplo, escribiendo notas. Esta funcionalidad es también interesante para observar y testar nuestro web desde el punto de vista de la usabilidad.

¿Qué empresas utilizan InQuiero?

La empresa catalana tiene muy identificados los perfiles de las empresas que han ido demandando los servicios de InQuiero:

1. **Cliente e-commerce puro:** Suele ser un portal grande que necesita ofrecer un servicio de atención o ayuda a la decisión de compra implementado en su website. Por ejemplo, Carrefour Ocio (<http://www.carrefourocio.com>). Se trata sobre todo del sector de electrónica de consumo, CDs, viajes... En este sentido InQuiero hace incrementar las ventas
2. **Perfil informativo:** El objetivo es dirigir al cliente, asesorarle y orientarle en el sitio web. La empresa quiere que el cliente se sienta atendido. Un ejemplo sería el portal Inmobiliario de ENDESA "Portae" (<http://www.portae.com>) donde el uso que se hace de InQuiero es dirigir a los usuarios a las zonas del portal en las que está la información que el internauta realmente busca.

Los perfiles de carácter técnico son:

3. **Perfil proveedores informáticos de software y hardware** como Wolters Kluwer (A3 Software), EPSON (<http://www.epson.es>), Castilla Ingenieros, Lemonsoft (<http://www.lemonsoft.net/main.htm>)... En general son proveedores que hasta ahora han proporcionado asistencia por teléfono. Sin embargo, está comprobado que el tiempo de atención ante una incidencia disminuye, por una parte, y aumenta en efectividad, por otra, al utilizar InQuiero en lugar del teléfono. Además, se evitan numerosos desplazamientos de técnicos que cuando se trata de un error dentro de garantía etc. supone un coste para la empresa.

4. Empresa de considerable tamaño y con cierta dispersión geográfica. Con InQuiero, en este tipo de empresas, la atención técnica se puede centralizar y trabajar así de manera más eficaz sustituyendo la presencialidad.

Alcance : Del mercado local al panorama global

Sin necesidad de haber hecho demasiado marketing tienen clientes y distribuidores en Alemania, Canadá, Japón, EE.UU. Hoy por hoy trabajan con 6 idiomas: catalán, castellano, francés, italiano, alemán e inglés. El día 1 de Septiembre se hará público InQuiero en versión japonesa. Tradicionalmente las empresas estadounidenses han tenido poca sensibilidad en el tema de los idiomas. Es por eso que en el mercado japonés NTR juega con ventaja puesto que no hay muy pocas aplicaciones online tipo InQuiero que trabaje en este idioma.

Por otra parte, en NTR se sienten muy respaldados con su producto InQuiero a raíz de los dos premios que esta primavera de 2003 han recibido, en el período de menos de un mes: Premio Internet Global Conference (<http://www.ntr.es/PremisIGC.htm>) y Premio La Salle a la Innovación Tecnológica (<http://www.ntr.es/PremiSalle.htm>).

Factor diferencial

A pesar de las reticencias a invertir en el entorno Internet, InQuiero, como producto, cuenta con una ventaja y es que, como le gusta bromear a Lluís Font: “¡InQuiero no desestabiliza la economía familiar!, cada cliente paga en función de su tamaño” y, además, se comercializa en modalidad de alquiler. El servicio más caro que ofrecen cuesta 75 Euros al mes. Tras pagar estos 75 Euros, a nivel técnico, no hay que preocuparse de nada más, sólo tener un navegador estándar y conexión a Internet. No supone ninguna inversión en hardware ni en software. Sin embargo, también venden licencia ya que en banca y otros sectores existen unas premisas de seguridad que exige que los datos estén en sus casas.

Su ventaja competitiva es que con sus precios no abusan. Se les abren muchas puertas al ofrecer elevada tecnología, con una base potente de I+D, por un precio reducido. Las funcionalidades de InQuiero no se encuentran en ningún otro producto del mercado agrupadas de esta manera, y mucho menos al coste que ellos trabajan. Además, InQuiero está al alcance, tanto de una pyme, como de una multinacional. Por ejemplo, una empresa pequeña

paga 35 Euros al mes y el precio va escalando según las dimensiones de la empresa.

Por otra parte, al funcionar simplemente con un browser, sin necesidad de ningún tipo de descarga, InQuiero abre un interesante abanico de posibilidades en el teletrabajo y la inserción laboral de personas con discapacidades.

Masa crítica

Los clientes de InQuiero han llegado, principalmente por las siguientes vías:

- **Entran en NTR a través de tu cows** (<http://www.tucows.com>) y **softonic** (<http://www.softonic.com>). Es un perfil de gente que utiliza software y que llega a través de Internet. Acceden a un período de prueba de 30 días de la totalidad del producto.
- **A través de distribuidores.** NTR tiene una red de distribuidores del producto con *partners* europeos (Alemania, Suecia), en EE.UU., y en Japón, aunque la compañía es 100% de Barcelona. El producto está preparado para instalarse en 7 idiomas. Es más, durante el funcionamiento del programa el operador puede cambiar en 5 segundos el idioma.
- **Acción comercial directa de NTR.**
- **El boca a boca.** Empieza a funcionar a raíz de los premios y unos clientes van trayendo a otros (márqueting viral). Esto ocurre recientemente, desde que han recibido dos premios en menos de un mes

Patente de software

“En EE. UU. se ha llevado al extremo pero, ¿por qué no patentar algoritmos potentes?”, plantea Lluís Font, que aclara que no está en contra del software libre. “A nivel de precio estamos más al nivel del software libre que el software de pago de multinacional americana”, subraya. Desde NTR quisieran proteger el conocimiento que tienen detrás, los algoritmos que han desarrollado. La forma en que se protegen actualmente es teniéndolo gracias a la encriptación. El máximo que tenemos en Europa es el registro de la propiedad intelectual, que es equivalente a nada”.

Cifras + Aprendizajes = Futuro

Es público que en los próximos meses tendrán beneficios. “Cada mes aumenta la facturación”, afirman satisfechos Font y Villalta. El modelo de alquiler de software es un modelo muy estable. “Los clientes que se ganan se mantienen en el tiempo”. En su historia han registrado dos bajas una porque cerró la empresa y otra, totalmente anecdótica, de un cliente, de los 170 que tienen, que confirmó que “este sistema no iba con ellos”. Están en 100% de éxito con los clientes que acceden desde empresas a la demo considerando utilizar este software.

En cuanto a aprendizajes, en el área técnica no se han encontrado con problemas. En el área comercial han aprendido a tener un estilo muy cercano al cliente. El error que cometían en el pasado, y que no seguirán cometiendo, es que no acompañaban a los clientes lo necesario en el período de prueba. “Si desde InQuiero te ayudan aunque sea media hora, tu período de prueba será mucho más fructífero, con una pequeña introducción... Muchos clientes insisten en que se les deje solos, se trata de dejarlos solos después de dar este pequeño apoyo”, explica Villalta.

En los próximos meses quieren consolidarse a nivel España e iniciar un nivel de ventas razonables en Europa. Por el momento, Japón es una incógnita pero por la forma de trabajar del distribuidor la acogida se augura buena. Sin embargo, para el director general, el objetivo de InQuiero es la consolidación a nivel local”

En su sector quieren convertirse en referente en soporte técnico y estar muy bien posicionados a nivel atención al cliente, un aspecto en el que las empresas necesitan mejorar mucho.

“Poco a poco, paso a paso... ¡nos va bien!”.

Infinity Comunicaciones

Por Laura Miñano

¿Qué es infinty?

Infinity Comunicaciones (<http://www.infinity.es>) es la empresa pionera en nuestro país en el sector de los call centers o centros de contactos. Afrontando la competencia de empresas estadounidenses en este sector, Infinity ha acertado con su apuesta por productos flexibles y personalizables para cada empresa.

Del Videotex al IP

Gabriel Navarro Martorell, Presidente de Infinity Comunicaciones, nos recibió en su oficina del Parque Tecnológico del Mas Blau la última mañana de este caluroso mes de Julio. Charlando sobre su experiencia empresarial desde las cómodas butacas de su despacho compartió con Infonomia las tesituras por las que ha pasado esta empresa catalana hasta llegar a su madurez actual.

Infinity nació en el año 1994 de un grupo de emprendedores que venía de una experiencia empresarial anterior, también del campo de las telecomunicaciones, basada en el videotex[1] (el nombre comercial en nuestro país era Ibertex). En el año 1994 entendieron que la aparición de Internet significaba el fin de la era videotex. “En seguida detectamos que Internet sería más rápido y una red globalizada mientras que el Ibertex era más lento y cubría únicamente España” recuerda Gabriel Navarro.

En busca de un producto

Lo que hizo este grupo de emprendedores fue dar por finalizada una experiencia para embarcarse inteligentemente en una nueva: Infinity Comunicaciones. “Como no nos gustaba la informática convencional sino la informática novedosa, en la cresta de la ola, lo que hicimos fue buscar un producto para traerlo a España. En la investigación que se realizó por EE.UU. y por Europa se vio que existía un tema que no había llegado a aquí todavía: los call centers o centros de contactos. Entonces buscamos un producto en concreto para representar en España. En Europa no se encontró prácticamente nada y lo que se encontró en EE.UU. eran productos muy cautivos de centralitas telefónicas o de fabricantes de informática. Nosotros teníamos un equipo de I+D muy potente y con

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...

mucha experiencia así que decidimos desarrollar nosotros mismos un producto que fuera muy abierto. Es decir, que se pudiera conectar con cualquier centralita telefónica, que trabajara con cualquier sistema operativo y con cualquier base de datos”.

El equipo pionero y la necesidad de crear mercado

Los inversores iniciales fueron los socios de la empresa anterior. Tras fundar Infinity Comunicaciones, con un equipo de I+D de 6 personas, se dedicaron a desarrollar su novedoso producto. Su sorpresa llegó cuando una vez dado por finalizado el desarrollo se dieron cuenta de que a nivel nacional no existía mercado para los call centers. “En España las empresas trabajaban con sus centralitas telefónicas y con un distribuidor de llamadas, no con un CTI (*Computer Technology Integration*)”.



Entonces optaron por una forma de dar a conocer su producto creando una compañía de telemárqueting que les permitiera ir penetrando en el mercado, acercarse a clientes para hacerles ofertas muy económicas. A la vez, esta compañía de telemárqueting les permitiría adquirir experiencia sobre qué necesitaban los clientes.

La compañía de telemárqueting llegó a su fin después de un año de existencia y dada la contradicción que suponía ser fabricantes y proveedores a la vez. Es decir, le hacían competencia a sus propios clientes que eran empresas dedicadas al telemárqueting. De esta manera, uno de sus clientes compró la compañía para que desapareciera del mercado. A partir de entonces, sobre el año 96, comenzaron a vender su producto a banca, administraciones públicas, compañías de seguros...

Punto de inflexión

En esa época la Corporación IBV (<http://www.ibv.es>) -50% Banco Bilbao Vizcaya-Argentaria y 50% Iberdrola- adquirió un 40% de Infinity. Esto le sirvió a Infinity Comunicaciones para incrementar su capital y crecer, por ejemplo, instalando su producto en el BBVA a nivel España y Latinoamérica. En el año 2000 la Corporación IBV compró el 11% adicional que le otorga la mayoría del accionariado de Infinity (con un 51%).

El siguiente paso fue a finales del 2000 cuando la Corporación IBV lanzó una oferta de compra del 100% del accionariado. Sin embargo, los socios fundadores de Infinity decidieron llegar a acuerdos para retomar el control total de la compañía.

Fue entonces cuando buscaron de nuevo un socio que diera cuerpo a su oferta y, tras estar en contacto con compañías industriales y de capital riesgo, dieron con el socio idóneo[2], Marco Polo Investments (<http://www.marco-polo-investments.com>). La entrada de Marco Polo supuso una ampliación de capital a los 5,3 millones de euros, cerca de los 1.000 millones de pesetas. El accionariado queda así:

34% Marco Polo Investments
15% Caja Madrid
51% Antiguos socios

Del gran cliente al más pequeño

La inversión en I+D detrás de los productos de Infinity Comunicaciones los encarecen y es por eso que el primer target han sido siempre las grandes empresas[3]. Con el tiempo han ido accediendo a las medianas pero, en ningún caso a la pequeña empresa. No obstante, se plantean dar una solución a la pequeña empresa vía ASP para que en lugar de comprar el producto paguen un “alquiler” por uso.

El producto estrella

Su propia evolución les ha llevado a la unión del mundo de Internet con el mundo de la telefonía. El producto estrella es CENTRIphone Millennium, que va más allá de un mero Call Center ya que canaliza cualquier tipo de comunicación que llegue desde el cliente a la empresa (vía fax, mail, chat, teléfono, SMS, navegación conjunta...).

El secreto de su acierto

Para Gabriel Navarro el secreto de Infinity Comunicaciones es que incide en el core business. Es decir, hoy en día la banca, por ejemplo, no puede permanecer en el mercado sin una banca telefónica multicanal. Las compañías de telemarketing son compañías de producción para las que Infinity es su herramienta de productividad.

Por otra parte, el factor diferencial en los productos de Infinity es la personalización con las funcionalidades que solicite el cliente. Esto es algo que no hace la competencia estadounidense, “si lo hacen es por una suma considerable y tardando más tiempo”.

El futuro del mercado de los call centers / contact centers no se les plantea con incertidumbres. “En su día todo el mundo pensaba que el mundo de los call centres tendría una caducidad. Con la entrada del mundo Internet no ha existido esa caducidad sino todo lo contrario los call centres se han potenciado mucho más. Con la salida de nuevos canales adicionales no se le ve fin”. “Vamos a llegar a un punto en el que por ejemplo todos los cajeros automáticos tendrán un botón en el que ante alguna duda se le pueda ver la cara al operador” afirma Navarro.

El futuro en momentos de cambio

Ahora, en Infinity Comunicaciones son 55 trabajadores y se plantean nuevos horizontes. Por una parte, están apostando por voz y datos vía IP o lo que es lo mismo el Contact Center Virtual. Por otra parte, a primeros del año, cuando se cumplan sus 10 años de existencia, se configurarán como *holding* (Infinity Software Services) del que Infinity Comunicaciones será la cabecera de grupo. Todo esto mirando hacia la internacionalización de la empresa...



gabriel.navarro@infinity.es

¿Quién es Gabriel Navarro Martorell?

Tras más de treinta años de experiencia en el sector tecnológico, un grupo de profesionales en la materia con una clara visión sobre la evolución del sector Call Center fundamos Infinity Comunicaciones, pioneros en Contact Center.

Actualmente, a punto de cumplir el décimo aniversario de esta experiencia innovadora gracias al saber hacer de I+D, el equipo humano y la continua adaptación a las necesidades de los clientes, Infinity Comunicaciones es líder en España, con una participación en el mercado español superior al 50% en el número de instalaciones.

Posiblemente mi formación (además de MBA, soy ingeniero industrial en Informática) junto con mi dotes como nadador (en mi juventud obtuve varios campeonatos de España) me hayan sido de ayuda para avanzar exitosamente en el mar de la tecnología.

[1] ¿Qué es el videotex? Es la posibilidad de visualizar datos en un televisor corriente, recibidos por la red telefónica. El videotex puede ser pasivo (sólo recibe informaciones seleccionadas) o activo (con la posibilidad de realizar transacciones: reservas de billetes de avión transacciones bancarias, etc.). Es un servicio de telemática.

[2] Se trata de una compañía que participa como capital riesgo en las nuevas tecnologías y que apoya muchísimo todas las acciones de ventas en el mercado.

[3] BANCA (BBVA, Citibank, Caja Madrid, Caixa Catalunya, Unicaja...)
COMPAÑÍAS DE SEGUROS (Línea Directa, Mapfre Vida, Mapfre Seguridad...),
GOBIERNO AUTÓNOMO Y LOCAL (El 010 de Madrid, Gobierno autónomo de Canarias, Baleares, País Vasco y Extremadura...) MERCADO DEL
TELEMÁRQUETING (cerca del 70% del mercado- Sertel de la Fundación ONCE...).

DiceLaRed

Por Laura Miñano

DiceLaRed S.A. (<http://www.dicelared.com>) es una empresa que desarrolla soluciones para el análisis de la información, convirtiendo la abundancia de contenidos en ahorros y oportunidades para sus clientes.

Luis García de la Fuente, socio director, es un emprendedor en toda regla que hace algo más de un año reunió a un inversor inicial más: Luis Padial y Jorge Díaz – a los que más tarde se uniría Fernando Polo- para gestar lo que es hoy Dicelared.com.

La empresa actual se constituyó hace alrededor de un año y agrupa a un núcleo diverso de profesionales. Desde matemáticos a periodistas conforman un total de cinco personas en plantilla y cinco colaboradores a tiempo parcial.

La idea

Para empezar, los socios fundadores partieron de la base de que DiceLaRed sería fruto del dinero y el trabajo de sus socios. La inspiración surgió a raíz de la lectura de un artículo de *The Economist*. El decisivo artículo trataba sobre un análisis llamado índice R (R index) que la revista estadounidense había utilizado para estudiar la evolución de la presencia de la palabra “recesión” en la prensa financiera en inglés (http://www.economist.com/displaystory.cfm?story_id=S%26%2BXL%2BQQ7%20%0A). Y eso es precisamente a lo que se ha dedicado este grupo emprendedor, extendiendo y desarrollando la idea al mundo empresarial.

SERVICIOS A EMPRESAS



Fuente: <http://www.dicelared.com>

¿Qué son la Netnografía y Medsweep?

García de la Fuente nos explicó los dos servicios clave que ofrece su empresa. Uno de los dos servicios es la **Netnografía**, “es un estudio del comportamiento del consumidor online, del diálogo que mantiene con otros consumidores, y de las comunidades virtuales que contienen esos diálogos”. “Las Netnografías son posibles gracias a una primera etapa de rastreo de información en comunidades virtuales de forma automática y sistemática –esto es un **Medsweep** o el segundo de los servicios de DiceLaRed- (paso 1). A continuación los analistas valoran esa información (paso 2). Las conclusiones de los análisis son recogidas y se producen informes dirigidos a los departamentos de márketing y comunicación de grandes organizaciones (paso 3)”.



Medsweep es el producto que permite la fase más básica que compone la Netnografía y “utiliza los infoMódulos para dar servicios de análisis y acceso a la información”. Cada infoMódulo[1] es una sofisticada herramienta de software que realiza, de forma sincronizada, varias tareas para un cliente:

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...

- Rastrear y buscar información en sus fuentes de información favoritas.
- Almacenar los contenidos para su consulta o análisis posterior.
- Clasificar y analizar la información con arreglo a sus preferencias: productos, servicios, sector de negocio, etc.
- Representar de forma gráfica e interactiva (opcionalmente) la información, para hacerla más usable e intuitiva.

Tanto en la Netnografía como en Medsweep se busca aprovechar la abundancia de información. Son procesos totalmente personalizables para cada empresa y basados en software propietario.

El Parlamento Virtual es un ejemplo de utilización real de Medsweep, una herramienta electrónica que visualiza de forma interactiva la presencia de cada fuerza política en la actualidad.

↓ Haga click en el gráfico

El Parlamento Virtual es un módulo-ejemplo realizado sobre contenidos suministrados por iMente (más en el microcaso sobre Imente en <http://www.infonomia.com/mejorespracticass/index.asp?id=1>), con quienes DiceLaRed ha alcanzado recientemente un acuerdo de colaboración. Esta utilización de Medsweep, puede ser adaptada a las necesidades y disponibilidad de información de cualquier organización.

Confianza en el futuro

Están seguros de que, frente a los estudios de mercado tradicionales, el punto fuerte de sus Netnografías es que son análisis que se basan en diálogos sinceros y espontáneos que tienen los consumidores entre sí. Por lo tanto, afirman tener un punto de vista más fresco y original que, con menos sesgos que una investigación de mercado tradicional, refleja la opinión del consumidor.

Medsweep, por otra parte, es, en sí mismo, un servicio de información de enorme utilidad para departamentos de prensa y comunicación de grandes empresas.

Miran hacia delante optimistas desde un sector que consideran de lo más prometedor y en el que entran en competencia, por ejemplo, con el ambicioso proyecto Webfountain de IBM (http://www-1.ibm.com/mediumbusiness/venture_development/emerging/wf.html). Jugadores muy grandes y otros más pequeños buscan su sitio en este nuevo mercado por explotar. DiceLaRed son los pioneros en Europa...

[1] Medsweep está construido a partir de módulos de información personalizables. Cada módulo constituye una variable en torno a la que rastrear información.

¿Quién es Luis García de la Fuente?

Ingeniero Industrial, posteriormente consultor de tecnologías de la información, ha desarrollado casi toda su carrera profesional en multinacionales de consultoría en España y varios países extranjeros. Si quieres conocer más sobre el perfil de Luis García de la Fuente puedes consultar su ficha en nuestro directorio de infonomistas

(<http://www.infonomia.com/directorio/ww/fichainfonomista.asp?id=62>).

IGMWEB

Programas de reservas hoteleras por Internet

Por Epi Amiguet

IGMWEB (<http://www.igmweb.com>) es una empresa del sector de las tecnologías de la información, que desde 1996 ha desarrollado soluciones integrales de captación de reservas hoteleras, venta de entradas y abonos a eventos culturales y deportivos, diseño gráfico, así como consultoría estratégica sobre la integración de las tecnologías de la información en los ámbitos antes mencionados. Ubicada en Girona capital, la vocación de esta empresa es ser el *partner* tecnológico de las empresas de los sectores del ocio y el turismo.

En la actualidad, con una plantilla de 11 empleados y una facturación el pasado ejercicio de 439.000 €, sus objetivos pasan por conseguir el 30% del mercado nacional en reservas online y la máxima expansión en sistemas de gestión de entradas por Internet, según explica Carles Arnal, director técnico. Objetivos por los cuales ha conseguido una inversión de INVERTEC, fondo de capital riesgo participado por el CIDEM y las principales universidades catalanas (UB, UAB, UPC, UdG, La Salle, IESE). (http://www10.gencat.net/cidem/cat/suport_emprendors/emprenedor/inversio.html)

Todos los programas que comercializa IGMWEB son elaborados por sus ingenieros en PHP y entorno Linux, aunque últimamente también en ASP y Windows.

Actualmente, los dos programas estrella de la empresa son IGM IORS y Ticket v 2.5.

¿Qué es iors (internet online reservation system)?

Es un sistema de información vía Internet que permite la contratación de reservas hoteleras de un solo paso, facilitando la información de tarifas y temporadas, confirmación de disponibilidad online, contratación opcional de servicios, y cobro total o parcial mediante un sistema bancario. Todo un *modus operandi* telemático, mantenido autónomamente por el hotel y/o su sistema de gestión de reservas.

SERVICIOS A EMPRESAS

El sistema minimiza absolutamente la acción del usuario buscando la claridad de conceptos, eliminando cualquier posibilidad de duda o incomprensión que haga que el usuario se replantee la contratación o pierda la compulsividad de compra.

La característica fundamental del programa iors es que su diseño se realiza en función de quién va a controlar la gestión de las reservas:

- Hotel singular
- Cadenas hoteleras centralizadas o descentralizadas
- Central de reservas

A partir de aquí, se construye un sistema en forma de telaraña que permite al mismo captar reservas desde cualquier entidad y/o portal, y por supuesto, de la propia web.

Para no descuidar ningún posible vía de contratación, permite también proporcionar a posibles intermediarios (*referers*), un link de acceso para que puedan efectuar reservas con total garantía de que si la reserva es cobrada online mediante enlace bancario, quedará registrada con total seguridad a disposición del hotel y de ellos mismos.

En el caso de centrales y cadenas, el módulo “extranet” permite la contratación masiva, mediante verificación previa por parte de:

- Agencias de viaje
- Touroperadores
- Empresas corporativas

Por otro lado, el módulo “call-center” permite incorporar la contratación de las reservas telefónicas al sistema.

El sistema iors está instalado ya en más de 300 hoteles de España, Andorra y el Caribe, y está iniciando su expansión en Turquía.

También ha contado con el apoyo de *partners* como Crèdit Andorra, Unió Hotelera d’Andorra, Govern d’Andorra, Banca de Sabadell, Banco Popular Español o el Garanti Banck de Turquía, entre otros.

¿Cómo funciona el iors?

El sistema funciona según el proceso denominado “step by step” y está avalado por el uso satisfactorio (encuestado) durante más de 2 años. A grande rasgos, lo primero que ve el usuario del iors es un calendario de temporadas que permite reservar desde la fecha en curso hasta un período de un año. El calendario es dinámico, pues es definido por el hotel en el área de gestión y permite cualquier número y distribución de temporadas.

A partir de ahí:

- En la misma pantalla el usuario puede consultar las diferentes tarifas según servicios y temporadas de cada tipo de habitación del hotel.
- Una vez consultado la tarifa más conveniente, el usuario pasa a solicitar la disponibilidad del tipo de habitación escogido indicando fechas de entrada y salida.
- En caso de disponibilidad, el sistema pide que se le indique el tipo de pensión y otros detalles como cama extra, menores o uso individual de una habitación doble y solicita si el usuario desea algún tipo de servicio suplementario interno o externo al hotel como parking, acceso a Spa, golf...
- Tras la contratación de las habitaciones, se presenta la confirmación de la reserva con todos los detalles y el total del importe incluidos impuestos.
- A continuación, aparece el depósito requerido, que según el hotel puede ser 0 a la totalidad de la reserva o cualquier tanto por ciento.

El último enlace es con el sistema de cobro bancario:

1) Primero se informa al cliente de absoluta confidencialidad de los datos bancarios garantizándole que los datos de la tarjeta de crédito sólo serán visibles para el banco y las condiciones de contratación (definibles por el hotel) para su compra.

2) Una vez efectuada la conexión con el sistema de pago bancario, el cliente introduce los datos de tarjeta de crédito: número, caducidad y Pin.

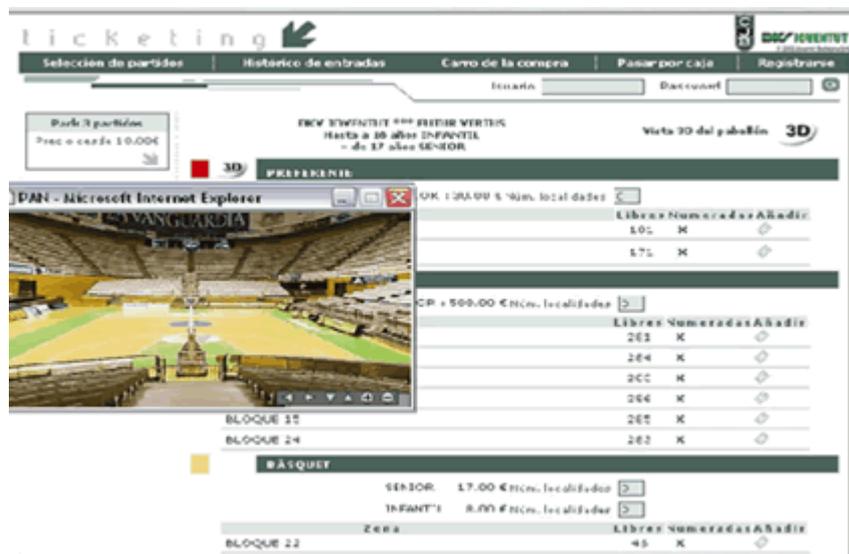
3) El sistema verifica la autenticidad, validez y disponibilidad de saldo.

SERVICIOS A EMPRESAS

4) Si el resultado es positivo, el sistema lo indica y devuelve el control a la web del hotel, en la cuál se agradece la atención al cliente y se envían mails al cliente (abono), hotel (recordatorio) y al intermediario si lo ha habido.

5) Por último, se actualiza la base de datos de reservas y clientes del hotel.

En caso negativo, el sistema indica el motivo y devuelve el control a la web del hotel que indica al cliente si desea intentar el proceso de nuevo.



El otro programa por el que IGMWEB apuesta desde hace dos años es el IGM IORS Ticket v 2.5 un sistema de venta de entradas que ya están utilizando los clubs de baloncesto DKV Joventut, el Ricoch Manresa y el CB Girona Casademont entre otros, explica Carles Arnal.

Características principales del IGM IORS Ticket v 2.5

- Configuración de espacios
- Gestión de temporadas
- Gestión de datos auxiliares
- Biblioteca de imágenes, logotipos y panorámicas
- Tipos de clientes, formas de pago, descuentos, condiciones...
- Idiomas y traducciones
- Puertas, tornos, lectores, porteros...
- Gestión de usuarios, terminales e impresoras

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...

- Gestión de abonos
 - Gestión de abonados
 - Gestión de recibos, banca online
 - Impresión de abonos
 - Remesas online

- Gestión de eventos
- Gestión de packs
- Definición de tickets
- Venta de abonos desk / online
- Venta de tickets desk / online
- Venta de packs desk / online
- Liquidación de eventos

El valor añadido que ofrece IGMWEB con estos dos productos es la autonomía total para sus clientes tanto en la contratación online con toda la gestión interna y pública hasta el enlace con sus propios programas de gestión.

Por último, el tercer producto creado por IGMWEB es el aplicativo igm e-commerce, un sistema integral de comercio electrónico con éxito en tiendas online consolidadas y de reconocido prestigio como Bianchi.com y Mas Muntaner. Fue el primer software de comercio electrónico de España en implementar un sistema de cobro bancario mediante tarjeta de crédito: la 4B.

En la actualidad, se ha rediseñado la aplicación incorporando las últimas innovaciones tecnológicas que garantizan la máxima seguridad en el e-commerce. Aunque “si este excelente producto no es una de nuestras apuestas prioritarias es porque sencillamente en este país sigue sin haber una cultura B2C” apunta Carles Arnal.

Funcionalidades principales del aplicativo igm e-commerce:

1. Gestión Multi Nivel de departamentos, familias, artículos...
2. Flexibilidad: Apropiado para venta de servicios, productos, paquetes...
3. Multi Clasificación de artículos: En su propia sección, en ofertas, los más vendidos, novedades
4. Multi Características: Tallas, colores, ingredientes, tipos...
5. Multi Objetivo: Venta directa online, venta bajo presupuesto semi-online (en dos pasos), y sólo información (escaparate)
6. Gestión de transporte multiagencia, multizona, horario de reparto, tarificación por servicio, peso y/o volumen.
7. Multi idioma y Multi moneda
8. Gestión de imágenes
9. Gestión de contenidos (CMS- Herramientas tipo Ms Word)
10. Control de stocks
11. Gestión y seguimiento de pedidos
12. Gestión y seguimiento de presupuestos
13. Estadísticas
14. Cobro al instante mediante pasarela de pago internet de cualquier entidad bancaria
15. Enlace con sistemas de gestión

¿Qué experiencias habéis aprendido de vuestra trayectoria empresarial?

Aún dentro de los mismos sectores, cada cliente tiene su propia idiosincrasia y eso nos ha servido para agrupar ideas en un solo producto.

Como todos los programas de software tienen una vida limitada, en el caso de los nuestros hemos aprendido a simplificar pasos. Desde el principio hasta la fecha, nuestros programas están vivos y hemos dejado de lado todo aquello que sea el típico engorro de los servicios de Internet: Intentamos ser claros y precisos, con aplicativos con el menor número de pasos posibles.

El futuro pasa por: La expansión comercial

“Nos hemos consolidado como creadores de programas de software de éxito. Ahora ha llegado el momento, y por eso contamos con la inversión de Invertec, de potenciar nuestra expansión comercial empezando por poner en marcha un equipo de comerciales”.

Morsopay

Por Laura Miñano

Morso es una palabra que, sin tener un significado particular, suena fonéticamente bien en castellano o catalán, en inglés o francés. Pues bien, **Morsopay** (<http://www.morsopay.com>) es la empresa madrileña que lanzó el pasado 28 de mayo de 2003 la tarjeta de prepago para Internet **Morso**.

Morsopay nace en 2002 de un grupo de emprendedores provenientes de Jazztel que detectan que cuando se quiere pagar la cifra contante y sonante de 1 Euro en Internet no hay tarjeta de crédito que valga. El hueco que detectan en el mercado es, por tanto, el de micropagos orientados a contenidos online. En la entrevista a Juan de Sala, delegado consejero, tuvimos la oportunidad de radiografiar este sistema de pago para nuestros lectores.



Fuente: el dorso de una tarjeta Morsopay
En la cara posterior contiene los 10 códigos

El sistema morso

Los emprendedores que fundan Morsopay son concedores, por su bagaje profesional, de la tecnología necesaria para hacer realidad la tarjeta de prepago Morso para Internet. El sistema que lanzan consiste en los siguientes pasos:

1. Compramos una tarjeta Morso (por ejemplo en un quiosco)
2. Navegamos en la web y decidimos pagar por un contenido (por ejemplo por una melodía de teléfono móvil)

3. Tecleamos una clave de nuestra tarjeta Morso
4. El proceso de compra ha finalizado

Las características diferenciadoras de la tarjeta de prepago específica para Internet Morso es que es una forma de pago sencilla, anónima y segura.

Las alternativas

¿Cuáles son las alternativas a Morso en el mercado? Hoy por hoy, cuando se quiere pagar una pequeña cantidad en Internet por bajarte un contenido el problema con el que se enfrenta el internauta es que los sistemas de pago existentes no solventan de la misma forma que Morsopay la problemática del micropago. Los sistemas existentes son:

- el pago a través de **SMS**
- el pago a través de una llamada telefónica al **906**

El inconveniente que desde Morsopay le ven a los pagos a través de SMS es que se trata de un pago poco flexible, de un importe fijo. En Morso te dan diez códigos diferentes para que puedas ir consumiendo, poco a poco tu crédito, e incluso es posible sumar créditos de diferentes tarjetas.

Por otra parte, el pago a través de llamada a un 906, además de desmedido, no se puede realizar, por ejemplo, desde hoteles y requiere que tengas línea ADSL o Internet a través de cable, si quieres seguir conectado a Internet.

Existen otros sistemas como **Epagado** (<http://www.epagado.com>), **Mobipay** (<http://www.mobipay.com>) y **Paypal** (<http://www.paypal.com>) con características diferentes a una tarjeta de prepago. El principal factor diferenciador que ven desde Morsopay con respecto a su competencia es que con la tarjeta Morso no tienes que abrir ninguna cuenta con datos personales.

Por último, la **tarjeta de crédito** no es apta para el pago de cifras tan minúsculas y además existe una percepción de riesgo por una parte de los usuarios.

Cómo se obtienen ingresos

La manera de obtener ingresos se concreta en la comisión por servicios que el comercio paga a Morsopay cuando un internauta realiza una compra en Internet. Es decir, cuando el cliente compra una tarjeta (en una gasolinera, por ejemplo) Morsopay paga una comisión al distribuidor de Morso (una gasolinera, por ejemplo) y cuando el internauta, que ha comprado la tarjeta Morso, hace uso en Internet de uno de los códigos de la tarjeta gastando dinero de su tarjeta de prepago, el comercio le da a Morsopay una comisión de esa venta y Morsopay se encarga de pagarle al comercio el consumo que el Internauta a realizado con su código.

Los **distribuidores** son, en principio, estancos, gasolineras y quioscos. Pero se prevé que en un futuro cercano se incorporen ciberlocales y cajas de supermercado como lugares en los que comprar las tarjetas Morso. Gracias a su acuerdo con MacLane (<https://www.mclanesp.com>), uno de los mayores operadores logísticos de España, la tarjeta Morso cubre un gran número de puntos de venta (ver link con los puntos de venta de la tarjeta Morso en España <http://www.morsopay.com/vars/puntosventa.xls.htm>)

Los **comercios** en la web que permiten el uso de Morso son también un aspecto clave (ver link con los comercios adheridos <http://www.morsopay.com/vars/COMERCIO.htm>). Desde Morsopay consideran que es vital para su negocio que los comercios que trabajen con ellos sean de calidad. Para Juan de Sala, está es una de las claves para que funcione el sistema de prepago por contenidos además de una buena distribución de manera capilar.

Sobre muros y atajos

Cuando le preguntamos acerca de su, por el momento, corta andadura, sobre las dificultades y situaciones que han encontrado a su favor De Sala afirma “la idea gusta porque es algo que no existe y cubre un hueco en el mercado. La verdad es que vende muy bien”. “La principal dificultad, sin embargo, es que la estructura funcione, trabajar y reforzar los tres frentes: distribución, comercios y clientes o internautas”.

Por otra parte, el consejero delegado piensa que el pago en Internet está cada vez más asociado a un concepto de calidad y los internautas están, también, cada vez más dispuestos a pagar por contenidos online. Los secretos son, por ejemplo, que el ancho de

banda hace posible un tipo de contenidos como el vídeo que está muy asumido que tengan un coste. Por otra parte, desde Morsopay creen que los consumidores de la Red cada vez entienden más que las empresas online tienen que ganarse la vida y si no es con publicidad... ¡pues será con pago por contenidos!

Aprendizajes

Sobre la propia tarjeta Morso han aprendido que una de las particularidades es que está posicionada para la compra de servicios y contenidos y no tanto para la compra de bienes, esto es debido a los márgenes que deja la tarjeta al comercio.

Otro aprendizaje es la característica de la tarjeta de prepago Morso es que en su uso implica dos impulsos de compra: el primero es comprar la tarjeta y el segundo consumir con esa tarjeta. El desafío, por tanto, es cómo vencer estos dos impulsos. Este es, sin duda, un factor diferencial a tener en cuenta.

InfoJobs.net

El web de empleo líder en España que resistió con éxito el estallido de la burbuja digital

Por Laura Miñano y Epi Amiguet

InfoJobs.net inició sus pasos en 1995 como herramienta interna del recién creado Grupo Intercom (<http://www.grupointercom.com>) con el fin de encontrar gente especializada en Internet y nuevas tecnologías, un perfil técnico muy difícil de encontrar por aquel entonces. En 1998 se constituyó como negocio independiente, y gracias a su buen funcionamiento y básicamente al “boca a oreja”, pronto se convirtió en el sitio web de empleo líder en España.

Seis años después, y tras la hecatombe de las puntocom, InfoJobs.net (<http://www.infojobs.net>) se ha consolidado como el punto de encuentro de referencia entre la oferta y la demanda laboral, que optimiza los procesos de selección de las empresas y la búsqueda de trabajo de los candidatos.

En la actualidad, dispone de más de 1.700.000 de candidatos y sirve más de 70 millones de páginas vistas al mes, según datos de OJD de enero de 2004. Cada día laboral, más de 2.000 personas registran su currículum vitae en InfoJobs.net, que cuenta con más de 20.000 ofertas de empleo (más de 750 nuevas ofertas cada día laborable). Durante el 2004, InfoJobs.net pretende “no sólo mantener estas cifras sino incrementarlas, en particular consiguiendo llegar al mayor número de empresas usuarias posible”, según explica Carles Salvadó, Director General de InfoJobs.net, quien a finales del 2002, relevó en este cargo a Nacho González, que ha pasado a ser Consejero Delegado.

Márketing viral

Cuando tantas cosas han cambiado en el mundo de las puntocom, el pilar del crecimiento de InfoJobs.net ha seguido siendo el márketing viral. Hasta ahora, el 50% de los usuarios que llegaban a InfoJobs.net declaraban haberlo conocido por un familiar, amigo o conocido que se lo ha recomendado. Muy pocas veces se han hecho campañas de márketing en medios de comunicación,

aunque sí se había promocionado el site en Internet mediante acciones de márketing online.

No obstante, en los últimos meses, InfoJobs.net ha apostado por desarrollar una estrategia sólida de márketing, creando un departamento exclusivo para este ámbito que con anterioridad no existía.

“Esta política ha dado como resultado el desarrollo de mejores productos, una segmentación mejor del mercado diseñando soluciones a medida, una clara orientación al posicionamiento de InfoJobs.net en todo nuestro entorno, etc”.

Hacia una personalización de los servicios

En sus orígenes InfoJobs.net empezó ofreciendo un servicio totalmente gratuito tanto para empresas como para candidatos, y así fue consiguiendo el gran volumen de ofertas y currículums del que disponen en la actualidad. Tras conseguir el objetivo de consolidar una gran masa crítica, la personalización de servicios para cada cliente es una de las claves del futuro de InfoJobs.net.

Con este objetivo se han incorporado productos como Infojobs Corporativo o E-mails personalizados:

- **InfoJobs Corporativo:** un producto innovador que permite a las empresas crear su propio portal de empleo con el *look & feel* particular de su website. Las características principales de este nuevo servicio son el ahorro de tiempo y costes en los procesos de selección mediante la unificación de los canales de captación de currículums y el uso de las herramientas InfoJobs.net de gestión de candidatos: filtros de búsqueda, preguntas de filtrado (*killer questions*), carpetas de preselección, etc. Otra ventaja de este servicio es la fácil implementación en el website y la gran escalabilidad y adaptabilidad del producto a las necesidades del cliente.

- **E-mails personalizados:** Durante el proceso de selección de personal, la organización de los CV y la comunicación con el candidato son claves para dar con el perfil ideal y mantener una buena imagen corporativa. Este servicio crea carpetas donde clasificar los CV y las asocia a un mensaje que se envía automáticamente al candidato. Las carpetas y mensajes son totalmente personalizables a los procesos de selección particulares

de cada empresa. Así, InfoJobs.net ayuda a las empresas a organizar y comunicar mejor durante los procesos de selección al mismo tiempo que rentabiliza el tiempo invertido en la búsqueda del perfil ideal.

Las principales innovaciones que InfoJobs.net ha aportado al mercado de búsqueda de empleo online, por las que fue finalista a los Premios de Innovación Tecnológica de la Generalitat de Catalunya 2003, son:

- Filtrados previos a la selección: Se trata de las preguntas de filtrado o Killer Questions, o de Preguntas Abiertas. Las primeras son preguntas que el reclutador formula asignando puntuación a cada respuesta de tipo test. Cuando el candidato se inscribe debe contestar ese test y automáticamente recibe una puntuación de enorme valor para el reclutador, ya que los currículums se presentarán ordenados automáticamente de mayor a menor puntuación. En cuanto a las Preguntas Abiertas, permitimos que los seleccionadores pregunten a los candidatos lo que quieran, para que así éstos tengan que contestar antes de inscribirse.
- Sistema de búsqueda de currículums: Permiten encontrar candidatos definidos por hasta 20 características dentro de una masa de 1.700.000 de registrados. El sistema devuelve en pocos segundos el listado con los candidatos que se ajustan al patrón de búsqueda definido por la empresa.
- Control de estado de las candidaturas: Las empresas clasifican a los candidatos inscritos a sus ofertas según el estado en que se encuentran (preseleccionados, pendientes o descartados). Ese estado es visible para el candidato, que en todo momento puede saber en qué situación se encuentra su currículum en el proceso de selección.

En los últimos meses se han realizado una serie de mejoras técnicas que permiten hacer búsquedas mucho más precisas en la base de datos y se pueda instalar la tecnología de Infojobs.net en la web de sus clientes.

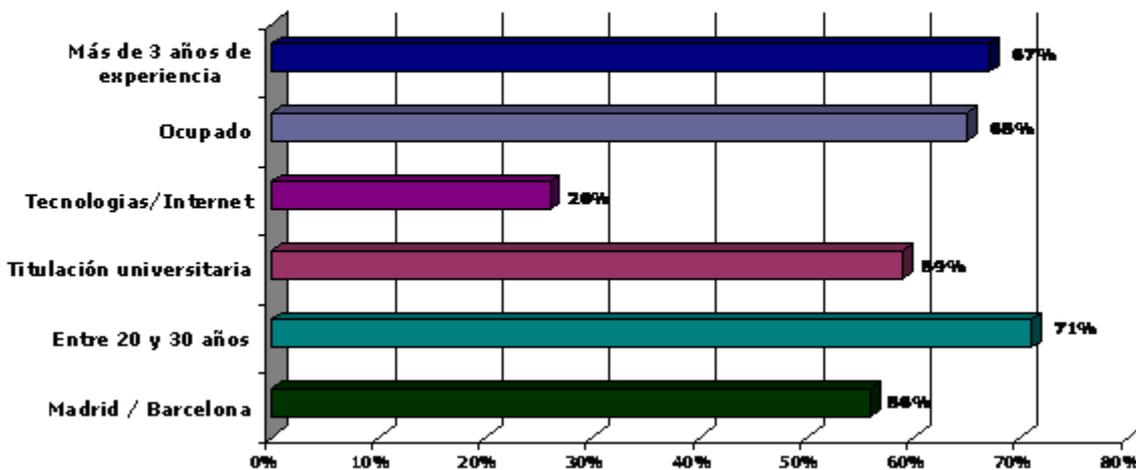
El perfil de las empresas y candidatos de Infojobs.net

En InfoJobs.net hay 29.989 empresas activas registradas. De éstas, 9.831 publican ofertas actualmente y de manera rotativa. El 68% de las compañías son de Barcelona y Madrid. Los sectores predominantes son:

- Servicios profesionales: 2.796
- Construcción: 2.265
- Telecomunicaciones: 2.028
- Servicios RRHH (Consultoras, ETT's, Otros RRHH): 1.941

2.686 empresas tienen más de 250 empleados.

Perfil del candidato online 2004



Una empresa en constante crecimiento

Según Carles Salvadó, la crisis que devastó al sector “no nos afectó y nuestro crecimiento en usuarios, empresas y facturación se mantuvo e incluso se incrementó. Puede que podamos decir que la desaparición de algunos de nuestros competidores ayudó a que consolidáramos nuestro producto y, aunque siguen existiendo otros website parecidos ahora somos muchos menos que hace unos años, cuando todo el mundo creaba portales de todo tipo”.

InfoJobs.net ha tenido un crecimiento sostenido de la plantilla y en la actualidad son ya 70 trabajadores distribuidos en varios

departamentos como son: Comercial, Desarrollo de Software, Márketing, Comunicación, entre otros.

A pesar de que por el tamaño de su plantilla quede clasificada como una pyme, InfoJobs.net invierte en herramientas de *work-flow* y procesos para elevar su productividad y facilitar la comunicación interna, minimizando mucho los malentendidos en la gestión de proyectos y tareas.

El business plan

El modelo de negocio de InfoJobs.net se basa en mantener constantemente un volumen grande de currículums y ofertas, y esto sólo se consigue dando un buen servicio. A mayor número de ofertas, más candidatos se inscriben y dejan su CV en su base de datos.

En consecuencia, la base de datos de InfoJobs.net adquiere tal dimensión que muchas empresas se ven obligadas a usar servicios de valor añadido, de pago, para poder encontrar al mejor candidato entre tanto CV. Ofertas recalcadas entre la multitud, logotipos de empresas, espacios destacados, acceso a la base de datos de CV, herramientas de filtrado, son algunos de los servicios que ofrecen a las empresas que desean pagar por encontrar al mejor candidato. Los ingresos se distribuyen en: servicios propios: 92%; publicidad; 8%.

El modelo de futuro en el sector

El futuro, tanto del mercado de empleo y empleados online, como el de Infojobs.net, según Salvadó, están caracterizados por dos tendencias:

1. Sofisticación de la demanda y la oferta de servicios:

- Clientes con mayores expectativas y necesidades más heterogéneas (Pyme, Multinacional, RRHH).
- Innovar con servicios de gestión de CV avanzados (Preguntas de Filtrado, Filtros).

2. Necesidad de soluciones integrales de gestión de RRHH:

- Integrar toda la cadena de valor de RRHH mediante proveedores y tecnologías distribuidas.
- Gracias a un nuevo estándar de comunicación multiplataforma: HR-XML.

“Hay que tender a dar un servicio personalizado para cada usuario. El futuro pasa por aprovechar los últimos avances tecnológicos para que toda website customice sus características a las necesidades del perfil de cada visitante”.

Las claves de un éxito

- Crecer sobre una base de usuarios satisfechos que nos recomendaban, ahorrando los costes de grandes campañas de comunicación.
- Detectar una necesidad existente en el mercado offline (el reclutamiento de personal y la búsqueda de empleo) y utilizar Internet para mejorar los procesos y optimizar costes y recursos.
- Saber utilizar las tecnologías y ser obsesivos con la usabilidad y la facilidad de acceso a la herramienta. Cada vez lo tenemos más difícil por la complejidad de la plataforma, pero seguimos intentando hacer un servicio fácil, rápido y eficaz.
- Mantener el equilibrio entre dos públicos aparentemente opuestos (empresas y candidatos) pero con necesidades encontradas, dando servicio a ambos sin atender a los intereses de ninguno de ellos.
- Invertir prudentemente y sólo en activos de valor que garantizarán la pervivencia de la compañía a largo plazo, obviando “pelotazos” o grandes operaciones con pocos resultados.

Errores a evitar

- Desarrollar software sin mucho método. Ahora trabajamos de manera mucho más ordenada y metódica pero en los inicios todo era algo caótico.
- Implementar herramientas excesivamente avanzadas al público

objetivo. A menudo lanzamos servicios muy efectivos pero que los usuarios no acaban de entender y por ello no utilizan.

Lo que se aprende de una crisis puntocom

“Una empresa tecnológica debe gestionarse de igual manera que una del sector tradicional y por lo tanto no cabe el gasto desmesurado si no hay unos ingresos detrás. Nuestra inversión se centra en la adquisición de hardware y software de última generación y en la inversión en equipo humano que desarrolle los mejores servicios de reclutamiento online. Sólo dedicándonos por completo a nuestro producto podríamos disfrutar del marketing viral y así ahorramos grandes inversiones en publicidad.

En la crisis parte de los motivos fueron unas inversiones desmesuradas difícilmente recuperables en tan corto plazo. En InfoJobs.net siempre hemos creído en el largo plazo y por ello hemos construido como hormiguitas el negocio, poco a poco y sin inversiones no acordes a nuestro tamaño”.

Artificial Solutions

Por Laura Miñano

Johan Åhlund, CEO de Artificial Solutions (<http://www.artificial-solutions.com>), empresa sueco-española, nos sintetizó con estas palabras su actividad: “Artificial Solutions ofrece a las empresas **Asistentes Interactivos** para sus webs, una solución basada en el **lenguaje natural y las bases de conocimiento expertas.**”

En Artificial Solutions son especialistas en hacer que el sitio web funcione de una forma más humana, gracias a unos robots que interaccionan con el internauta en forma de chat (puede ser escrito o con voz). Alfons Cornella ya habló de este tipo de asistentes virtuales, utilizando el neologismo de **verbots**, en su *Ke!* Número 663 (<http://www.infonomia.com/extranet/index.asp?idm=1&idrev=1&num=663>).

Estos robots verbales son de gran utilidad ante una creciente gama de nuevos internautas que va más allá de los *techies*, únicos usuarios de Internet antaño. Son usuarios recientes de Internet, que no necesariamente saben moverse por la Red ni integrar la estructura de un sitio web a su modo de navegación. Estas personas se ven claramente beneficiadas por la pedagogía de un asesor inteligente en forma de robot.

Breve historia de la empresa

Artificial Solutions lleva 3 años en Suecia y algo más de un año y medio en Barcelona. Los 4 socios de Artificial Solutions tienen en común su nacionalidad sueca y formar parte de un mismo grupo de amigos. Lo que sí que no tienen en común es su lugar de residencia: España, Suecia, Italia y Suiza. Y es que todo empezó a raíz de una sugerencia de negocio por parte de un familiar de uno de ellos que tenía relaciones laborales con Artificial Life, una empresa estadounidense, entonces el gran líder en asistentes interactivos. Poco a poco, desde la distancia, se fueron contagiando el gusanillo emprendedor.

Por aquel entonces empezaron a interesarse por este tipo de tecnología; durante sus primeros 6 meses como empresa trabajaron vendiendo el producto de Artificial Life. Sin embargo, este grande de

los asistentes interactivos comenzó a desplomarse en el umbral de la burbuja. La razón social de la empresa se conservó, pero actualmente Artificial Life se dedica a la biotecnología...

Cuando los 4 socios fueron conscientes de que había llegado el final de esta colaboración, se plantearon las dos alternativas que tenían: o abandonar su iniciativa emprendedora o continuar con un nuevo *partner* tecnológico. Se decidieron por la segunda opción y, tras hacer un amplio estudio de mercado y realizar las consiguientes negociaciones, unieron sus fuerzas con la empresa europea Kiwilogic (<http://www.kiwilogic.com>), cuya tecnología consideran que presenta grandes ventajas competitivas, como flexibilidad y un excelente desarrollo en lenguaje natural.



MARIA (Marketing Assistant Robotic Interactive Agent)
el Asistente de Artificial Solutions.

La tecnología tras el Asistente Interactivo

Desde Kiwilogic, su *partner* tecnológico, se genera la plataforma que utilizan los Asistentes para procesar el lenguaje natural. Esta plataforma está basada en diálogos dirigidos sobre un tipo de tema. De hecho, estos robots están preparados para llevar el control de la conversación. Por ejemplo, en el caso del Asistente de DKV (<http://www.dkvseguros.com>), Sara, el área de conocimiento en el que es experta son los Seguros de Salud de DKV, y actúa guiando al internauta a través de la web de la aseguradora alemana. Cuanto más completo y específico sea el lenguaje natural utilizado como

tecnología de base, mejor sabrá guiarnos un Asistente en torno a su especialidad.

A partir del gran éxito de Sara, DKV ya ha encargado más proyectos a Artificial Solutions, como la versión catalana de la Asistente y la integración del Cuadro Médico en su conocimiento. Ambos proyectos se lanzarán durante el otoño de 2003.

En Artificial Solutions se encargan de crear las bases de conocimiento expertas en las áreas de actividad de sus clientes, de construir la base léxica en diversos idiomas, de crear la imagen gráfica y la personalidad del Asistente y, en definitiva, de personalizarlo según las necesidades de cada proyecto.

La empresa sueco-española ofrece, hoy en día, dos tipos de asistentes: por una parte, el **Asistente Automático** y, por otra, el **Asistente** con filtro de preguntas para enlazar más adelante con un **operador humano**. Pueden ofrecer este segundo servicio gracias a la colaboración con su *partner* NTR (ver microcaso sobre NTR en <http://www.infonomia.com/mejorespracticas/index.asp?id=65>); así, mediante un filtro de preguntas, ponen a disposición de los clientes de Artificial Solutions la posibilidad de detectar a los internautas con los cuales desean contactar a través de un teleoperador vía web.

Mercados de Artificial Solutions

Los socios de Artificial Solutions están seguros de que registrarán beneficios en los negocios con base en Suecia en los últimos 6 meses de este año. Están especialmente satisfechos con los clientes que han negociado desde allí, como HBS Bank (con su Asistente Ellen), la web de IKEA en Inglaterra (cuyo Asistente Interactivo se llama Anna), Foreningsspargbanken (la principal caja de ahorros en Suecia), el Asistente de la Hacienda sueca para la declaración de la renta (Erik, el único proyecto con un Asistente varón), IDG-Computer Sweden (en la cual la Asistente Tina capta suscriptores y ayuda a rellenar un formulario), etc.

“En España el mercado no está tan maduro como en Escandinavia. Aquí hay muchos clientes que no ven claro que Internet sea un canal de ventas”, confiesa Johan Åhlund. Sin embargo, afirma optimista, “la mentalidad está cambiando y, precisamente, estos Asistentes Interactivos son idóneos en España, ya que la filosofía de navegación en la web que ofrece el Asistente virtual encaja con

una cultura mediterránea cuya percepción de la realidad es menos estructurada y más espontánea.”

El futuro de la empresa y del sector

Åhlund aventura que, en adelante, el modelo de navegación tipo self-service va a cobrar importancia en Internet. Aquí entran en juego, para las empresas, tanto el factor costes de mantenimiento como la calidad que ofrece este servicio.

En los últimos 2 o 3 meses, Artificial Solutions ha vivido un boom en Suecia, que esperan se mimetice en el mercado español para, aproximadamente, la primavera del 2004, desde Barcelona. Además, piensan servirse de sus pilotos como modelos para atraer más clientes de un mismo sector. Por ejemplo, en Suecia están llevando a cabo un proyecto piloto para instalar Asistentes en los portales de los ayuntamientos de Suecia. En el momento que este piloto esté listo sólo habrá que adaptar los contenidos para cada ayuntamiento sueco. Ello supondría un avance en la atención al cliente en e-government.

En otros sectores como el ocio y entretenimiento, Artificial Solutions ya ha lanzado un proyecto cuya experiencia se podría también extrapolar a diversos ámbitos: un juego vía SMS que consiste en conseguir “ligarse” a un robot, Natalia (más sobre el asistente Natalia en http://www.artificial-solutions.com/Newsletter/elperiodico100403/elperiodico_100403_es_p.pdf).

A pesar de que empezaron en un momento complicado, el año 2000, en plena crisis de las puntocom, los tiempos difíciles no les han desanimado, e incluso les han motivado para seguir adelante. De hecho, Johan Åhlund nos confiesa “¡en nuestros orígenes nunca habíamos imaginado que nos iría tan bien!”.



Johan.ahlund@artificial-solutions.com

¿Quién es Johan Åhlund?

Sueco, 40 años, MBA en Finanzas y Contabilidad por la Stockholm School of Economics. 3 años en ASEA Brown Boveri (ABB) como Controller, 12 años en el mundo de implementación de sistemas ERP como Director General y propietario de RealWorld Solutions (*partner* de J.D. Edwards), gestionando proyectos en varios países.

Me inicié en el mundo de la tecnología en ABB llevando y desarrollando sus sistemas de “controlling”; después fui responsable de la implementación mundial de sistemas ERP. Durante mis años como consultor detecté cada vez más movimiento en Internet... Quería “meterme en ello”. Fundé un portal para consultores J.D. Edwards como un forma muy pragmática de “mojarme” en el mar de Internet. Al final me topé con las aplicaciones de Asistentes Interactivos.

Poco a poco, Internet va a formar parte de nuestra vida diaria. Las formas de utilizar la Red tienen que adaptarse a nuestra forma cotidiana de comunicarnos – el lenguaje natural. La web es muy poco personal y genera una relación muy fría entre la empresa y el cliente. Necesitamos soluciones para recrear en la web la relación personal que tenemos con nuestros clientes offline.

IT DEUSTO

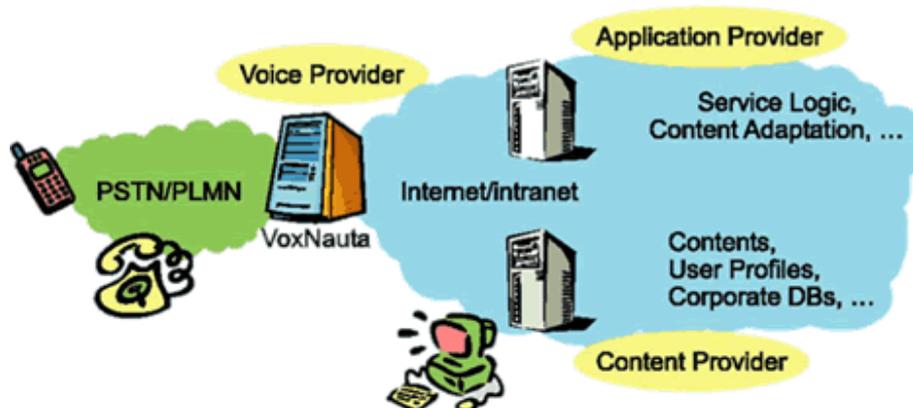
El portal de voz

Por Laura Miñano

“Vamos hacia una economía muy sofisticada en el aspecto de servicios” comentaba Alfons Cornella a propósito del portal de voz en Catalunya Radio este 6 de Octubre de 2003 (<http://www.infonomia.com/mejorespracticass/audio/entrevista.mp3>).

Pues bien, el **portal de voz** es ni más ni menos que un elemento que, a través de voz, nos permite acceder a todos los servicios de un portal de Internet. Mediante una llamada de teléfono móvil o fijo podemos navegar a través de un web. Un robot da respuesta verbal a nuestras preguntas, creándose un circuito que da acceso directamente a la información que solicita el cliente.

Vicenç Robert, director de negocio de IT Deusto (<http://www.itdeusto.com>), nos explicó en qué consisten este tipo de soluciones tecnológicas que ya están ofreciendo a sus clientes.



Esquema de un Portal de Voz

Tipos de servicios del portal de voz

El portal de voz puede dar dos tipos de servicios:

Informativo: El portal de voz lee las páginas del web solicitado. Por ejemplo, se puede leer un mail, consultar el saldo de una cuenta, escuchar las noticias...

Transaccional: El portal de voz realiza transacciones en tiempo real. Por ejemplo, compra-venta de valores, una transferencia, comprar una entrada de cine...

El lenguaje natural

A nivel genérico, la tecnología utilizada es el lenguaje natural. Se trata del lenguaje que hablamos los humanos, basado, pues, en nuestra manera natural de comunicación: el habla.

A nivel más concreto hay tres tecnologías implicadas, se trata del reconocedor automático del habla (ASR), el conversor de texto a voz (TTS) y la verificación del locutor.

Esta última tecnología reconoce la huella vocal. Una huella que en los últimos tiempos ha demostrado ser más fiable que la propia huella digital, la de nuestro dedo. Así, dejamos de lado logins y passwords ante un sistema capaz de detectar con altísima fiabilidad que el interlocutor somos nosotros mismos.

Se trata de una segunda generación, la del reconocimiento del lenguaje natural del habla, de la semántica. “Para la plataforma no es lo mismo que tu digas quiero un billete Madrid-Barcelona que quiero un billete Barcelona-Madrid”, nos explica Robert.

Partner tecnológico

El partner con el que, hasta ahora, IT Deusto ha desarrollado proyectos de lenguaje natural es de la plataforma italiana Loquendo (<http://www.loquendo.com>), de la empresa Italia Telecom. La razón principal por la que IT Deusto se ha decantado por esta plataforma tecnológica –por encima de otras como Nuance (<http://www.nuance.com>) o Idilo (<http://www.idilo.com>)- es dado el abanico de idiomas que permite y, entre ellos, el catalán y el castellano (en este link podrás apreciar el habla de estos robots en diferentes idiomas http://www.loquendo.com/es/demos/demo_tts.htm). El coste de tener más de un idioma es puramente el coste de la traducción del robot. Se trata de un sistema basado en los fonemas que tiene cada idioma.

Otras ventajas de esta tecnología son, por ejemplo, que cuando el usuario utiliza términos nuevos o localismos este nuevo vocabulario se carga en el portal y es reconocido en posteriores ocasiones. Es

decir, se produce una mejora constante en la calidad de atención al cliente. De igual manera, las preguntas y el recorrido de la consulta quedan registrados de manera que contribuye a la mejora de la usabilidad, nutre al departamento de márketing para potenciar la experiencia del usuario.

El horizonte...

Entre las dificultades que se han encontrado en IT Deusto desarrollando aplicaciones de portal de voz destacan las diferencias de usabilidad entre el canal Internet y el canal voz. La usabilidad en este último canal no está suficientemente experimentada, afirma Robert. Hay complicaciones adicionales no previstas cuando, por ejemplo, en una web en catalán alguien pronuncia la palabra Microsoft con acento inglés... Sin embargo, la otra cara de la moneda quizás gracias a este nuevo tipo de servicios menos visuales y más verbales Internet se abra a colectivos como el de los invidentes, como solución a la barrera de la interfaz gráfica.

Vicenç Robert nos comentaba que incluso Google, con su trayectoria sólida y pionera en la Web, está apostando por servicios de búsqueda vía voz (Más en este link <http://labs1.google.com/gvs.html>). De hecho, en un año o dos prevén que este servicio llegue a su máxima ebullición, aunque sin llegar a las dimensiones del boom del uso de Internet.

¿Quién es Vicenç Robert?

Ingeniero Industrial, comencé mi carrera profesional en Philips Ibérica alcanzando la posición de Director de Informática Industrial. Después inicié las actividades de Origin en España como Director Comercial, pasando después a desempeñar el cargo de Director de PeopleSoft Barcelona, posteriormente abrí la delegación de qarana... en Barcelona y, finalmente, desde hace un año ocupo el cargo de Director de Negocio de IT Deusto Catalunya.

Tengo un Máster en Informática por la Universidad UNAM-México y realicé un *stage* de un año en Holanda (Philips) para la introducción de las tecnologías CIM (Computer Integrated Manufacturing) en Philips Ibérica.

CATANET, el marketplace vertical de la hostelería y la restauración

Por Epi Amiguet

Este microcaso refleja cómo partiendo de un proyecto inicial que fracasa se puede acabar obteniendo un producto de éxito, si la metodología de innovación ha sido la adecuada. Lo que debía ser una plataforma orientada al sector vitivinícola ha terminado por ser CATANET, un marketplace vertical que une a las centrales de compra del sector de la hostelería y la restauración (Husa, Paella d'or, Lauren Films...) con sus proveedores (Pepsi, Codorniu, Freixenet...). Acaba de arrancar, está teniendo una gran aceptación y, de momento, no tiene competencia.

El sistema Catanet es una plataforma B2B para unir en una simbiosis técnica y comercial a los diferentes sistemas informáticos de los dos sectores, simplificando todas las operaciones de compra y revisión de facturas, evitando, así, el flujo de miles de facturas y albaranes con las obligadas comprobaciones manuales, una por una, de las mismas.

Todo empezó en 1998, cuando Xavier Ginesta profesor del área multimedia de la Salle comenzó a darle vueltas a la idea partiendo de una serie de observaciones sobre las necesidades del mercado:

- 1) Cada vez un mayor número de empresas del sector de la hostelería y la restauración cuentan con TPV's (Terminal Punto de Venta) que permite integrar la gestión de pedidos con la gestión de stocks y facturación.
- 2) Los proveedores de este sector también disponen de aplicaciones informáticas y, en muchos casos, sofisticados sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*).
- 3) Dos sectores que han de trabajar entre sí, pero con sistemas informáticos incapaces de comunicarse entre ellos: uno de múltiples entidades que demandan los productos y otro de múltiples empresas que los ofertan.

El análisis de estos factores condujo a Xavier Ginesta a un proyecto inicial de portal B2C restringido al sector del vino y de los cavas que no acabó de cuajar y que, tras un replanteamiento sobre el target potencial y el valor añadido que debía aportar este nuevo servicio,

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...

dio como fruto Catanet, el primer marketplace vertical del sector de la hostelería y la restauración.

Voxel Media

Para llevar a cabo este proyecto este profesor, que contó con la colaboración de sus alumnos durante los dos años de desarrollo del mismo, constituyó una empresa, Voxel Media, que fue subvencionada por el CIDEM dentro del proyecto PCCP.

La metodología empleada fue la de establecer una relación de aprendizaje con los usuarios, tanto para acostumbrarlos al uso de estas tecnologías como a detectar sus necesidades básicas. Por otro, lado se pretendía crear un sistema escalable capaz de crecer en servicios a medida que la “cultura” de uso por parte de clientes y proveedores hiciera posible llevar a la práctica aplicaciones inicialmente inviables.



Portada y uno de los formularios de la aplicación

A pesar de trabajar en el sector multimedia, como profesor y responsable de un departamento "creativo", en esta ocasión desarrolló una plataforma de una gran simplicidad orientada a facilitar al máximo el manejo de este website a un target constituido por personas muchas de las cuales todavía no están habituadas al uso del ordenador y las nuevas tecnologías. A nivel formal se decoró la home tan sólo con un corcho a modo de membrete mientras que, a grandes rasgos, la comunicación entre los diferentes programas informáticos de cada empresa se hacía posible mediante ficheros XML que traducían cada sistema

particular a la plataforma permitiendo la comunicación directa entre dos mundos hasta entonces digitalmente incomunicados entre sí.

Además, se desarrolló una plataforma de “dos velocidades”: la primera pensada para usuarios que se conectaban desde su PC a través de un sencillo interfaz web, y la segunda diseñada para usuarios equipados con potentes sistemas informáticos capaces de comunicarse directamente con Catanet.

Las ventajas inmediatas de poner en contacto estos dos mundos, mediante los ficheros “puente” XML, se traducían en una agilización a todos los niveles de los pedidos. Un cliente podía ahora, con un sólo formulario, acceder a la vez a todos sus proveedores y solicitar "tantos productos de éste, tantos de este otro...", mientras que, sin la plataforma, le suponía realizar múltiples llamadas telefónicas y/o envíos de fax a cada proveedor. Por otra parte, en aquellas empresas que dispusieran de TPVs “inteligentes” era posible delegar en éstos la realización automática (sujeta a la aprobación por parte de un encargado de compras) del pedido de los productos que escaseaban.

Ahora basta con que tanto clientes como proveedores se convenzan de las ventajas del sistema lo que, según Xavier Ginesta, se está produciendo más allá de las previsiones: “empezamos con una acción one2one, pero a partir de septiembre haremos una campaña de medios porque, por el ritmo de solicitudes, está claro que es el momento de una gran expansión”.

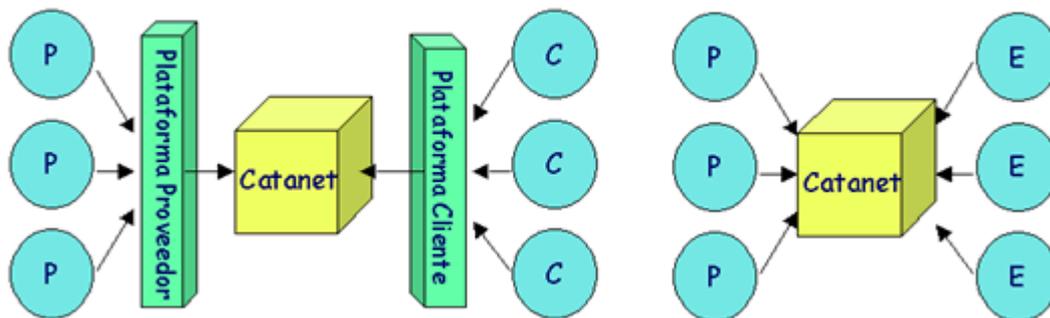
Rappels y exclusividad

Otro valor añadido que aporta Catanet es que la única manera de que las centrales de compra, por ejemplo de una cadena de hoteles, puedan asegurarse de que cada uno de sus establecimientos compren un determinado producto, a un mismo proveedor y al precio acordado.

De esta manera, los clientes pueden mantener los rappels que les da su volumen de compras mientras que los proveedores ven garantizado, en todos los puntos de venta, los contratos de exclusividad firmados con las centrales de compra.

El bussines plan de Catanet se basa, por tanto, en las cuotas pagadas por las empresas adscritas en relación al número de contactos comerciales que mantienen a través de la plataforma.

Aunque el precio de las cuotas “es realmente módico” según Ginesta, existe una tarifa plana y diferentes modos de pago.



Esquema de los dos sistemas de comunicación

La anatomía del sistema

Por lo que se refiere al funcionamiento técnico del sistema, podemos comentar, según explica Guillem Bou, responsable de comunicación interactiva, que el registro gastronómico es la base conceptual de la interoperabilidad entre los sistemas informáticos de cliente y proveedor. En él se identifican de manera unívoca, mediante códigos de identificación *online* (CIOs), todos los fabricantes, distribuidores, productos y formatos de venta de cada producto. El papel del CIO es en cierta medida similar al del código de barras físico, aunque su diseño lo hace mucho más potente y versátil para aplicaciones en línea.

En el módulo de servicios es donde se hallan implementados todos los servicios web que pueden existir entre un cliente y un proveedor (pedidos, facturación, etc.) Ambos pueden acceder a estos servicios a través de una interfaz web (el interfaz común de comunicación), o bien directamente desde su plataforma informática pasando por el módulo de integración.

Anatomía del sistema

El módulo de autenticación lleva a cabo la autenticación de usuarios mediante https, en caso de que estos se conecten a través del interfaz común de comunicación, o bien mediante certificación digital si la conexión se realiza a través de una plataforma tecnológica de cliente o proveedor.

Por último, el módulo de integración es la base tecnológica de la interoperabilidad entre plataformas de cliente y proveedor, ya que en él está definida la sintaxis estándar en base a la cual se implementan las diferentes transacciones asociadas a cada servicio.

Importantes servicios adicionales

A partir del servicio base de intercomunicación entre proveedores y clientes, los usuarios de Catanet pueden acceder a una serie de servicios adicionales como son un programa de compra, la certificación de la firma digital de las facturas, la contabilidad de las transacciones, el control de los stocks, o un sistema de gestión de ventas que incluye la instalación y mantenimiento de las TPV's en cada establecimiento de la cadena.

(Fuentes: Entrevista X. Ginesta y Bou, G. (2003): El guión multimedia. Edición 2003. Anaya multimedia. Madrid., páginas 296-297)

Centro de Análisis y Prescripción Empresarial S.A.

Una plataforma para más de un centenar de revistas online

Por Epi Amiguet

Poner una revista online no es nada fácil y menos aún, barato. Por eso, cuando la Associació de Premsa Periòdica en Català (APPEC) pensó en crear una plataforma para que sus publicaciones de menos recursos pudieran publicar sus ediciones en la red, encargó el proyecto al Centro de Análisis y Prescripción Empresarial S.A., una empresa conocida por varios proyectos entre los que destacaba elprescriptor.com un portal horizontal y en abierto, para comprar y vender a todas las empresas, sin pertenecer a ningún grupo empresarial, con proveedores de todos los puntos de nuestra geografía, que ha tenido un gran éxito en el sector, según explica su gerente, Abel Camprubí.

La plataforma nació hace un año como un portal vertical bajo el nombre de lesrevistes.com (<http://www.lesrevistes.com>) y, en la actualidad, ya agrupa una treintena de revistas catalanas que van desde la popular revista político-satírica, *El Triangle* a la decana de las publicaciones juveniles en catalán, *Cavall Fort*. La previsión es que la plataforma acoja hasta algo más de un centenar de publicaciones.

Vayamos por partes, ¿cuáles son las actividades del Centro de Análisis y Prescripción Empresarial S.A.?

El ámbito de actuación del Centro de Análisis y Prescripción Empresarial S.A. es el diseño estratégico y técnico de proyectos comerciales y de gestión empresarial en Internet. No ofrecemos los servicios habituales de una empresa de servicios online (alojamiento, comunicaciones) y sólo puntualmente desarrollamos directamente la programación de los proyectos.

Compartimos con nuestros clientes el punto de vista sobre Internet: una herramienta de negocio, no un fin en sí mismo. Por ello colaboramos en muchas ocasiones a tres bandas con nuestro cliente y su empresa de servicios Internet y programación para reorientar la estrategia de su presencia en la red y convertir la web y

los servicios en línea en instrumentos eficaces de negocio, habitualmente como generador de nuevos contactos comerciales de calidad.

Una parte significativa de nuestra actividad se ha centrado desde nuestros inicios en acercar Internet a los departamentos de compra, para ello hemos desarrollado una publicación en línea con versiones en catalán <http://www.clubcompres.com> y español <http://www.clubcompras.com>. Clubcompras canaliza a sus lectores la última información sobre innovación tecnológica relacionada con el ámbito de compras, a través del web, que cuenta con 1.500 lectores semanales y de su boletín electrónico, con 1.100 subscriptores.

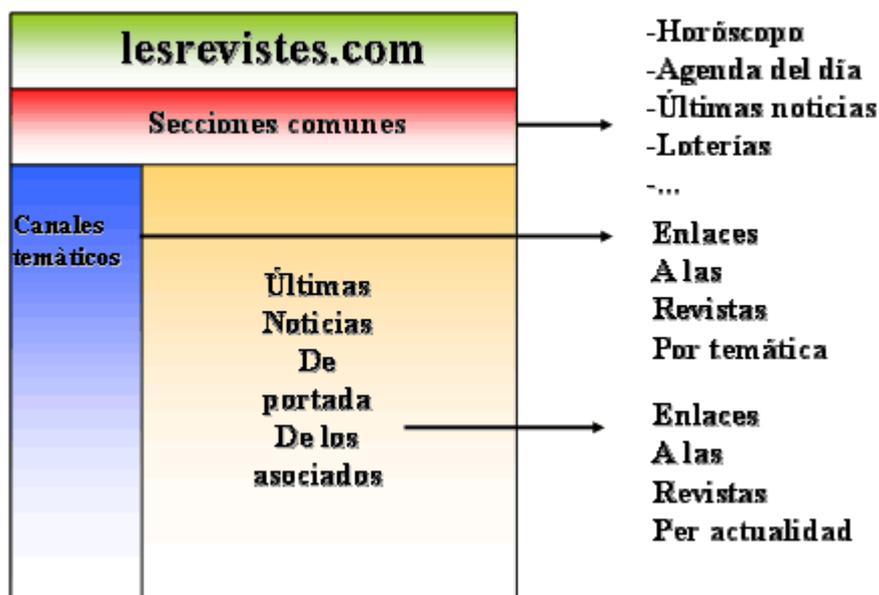
No obstante, nuestra plataforma en línea más conocida en el entorno empresarial es <http://www.elprescriptor.com>, un mercado digital de servicios empresariales de libre acceso para los ejecutivos de compras que genera diariamente más de 200 contactos comerciales. Elprescriptor es para nosotros el lugar donde ensayamos e implementamos nuestras soluciones tecnológicas orientadas a facilitar los contactos comerciales de calidad, siguiendo la estela de los buscadores inteligentes, punto de salida pro excelencia de la prospección comercial.

Nuestros diseños de servicios pueden ser “estándar”, es decir, responden a necesidades comunes de determinadas empresas, como Trámit, un diseño de flujos de información entre los ciudadanos y la administración que permite la implementación en un plazo breve de aplicaciones para la gestión integral de impuestos, tasas, certificaciones, subvenciones, etc.; o pueden ser “a medida”, dando respuesta a una necesidad específica de un cliente determinado, como “lesrevistes.com”, un proyecto diseñado durante el período 2000-2002 para la Associació de Premsa Periòdica en Català, APPEC, que responde al difícil reto de ofrecer a pequeñas y medianas editoriales una plataforma de publicación electrónica con los servicios y capacidades de los grandes gestores de contenido y, simultáneamente, generar sinergias que permitan desarrollos técnicos y acciones de promoción conjuntas.

El proyecto, que a nivel tecnológico fue desarrollado por la empresa Bit-xo (<http://www.drac.com>), contó con una subvención del CIDEM tanto para su diseño informático como para su promoción publicitaria.

¿Cómo funciona exactamente esta plataforma?

La base del sistema es lo que denominamos “generador de revistas”, es decir, una herramienta que permite “clonar” la plataforma de publicación indefinidamente. Con ello se consigue que al incorporarse una nueva publicación al proyecto, en pocos días disponga de su propio gestor de contenidos a la vez independiente y entrelazado con el resto.



Lógicamente, cada publicación mantiene una total autonomía en la publicación de sus contenidos, pero a la vez, cuando así lo desea, estos contenidos se añaden a un portal conjunto, en el dominio <http://www.lesrevistes.com>, que reúne el amplio abanico temático de la asociación y que cumple una misión de atracción de nuevos lectores. Como era de esperar, este portal común es el que recibe el mayor número de visitas del proyecto, aunque son las más breves ya que los visitantes rápidamente acceden a la publicación temática de su interés. Este mecanismo se encuentra totalmente automatizado, con lo cual <http://www.lesrevistes.com> obtiene un altísimo grado de actualización (la suma de las actualizaciones de todas las revistas) sin dedicación directa alguna por parte de un equipo de redacción, con los costes que ello representaría.

¿Cómo planificasteis el proyecto?

Para la prensa escrita, Internet no es una simple apuesta, sino todo un reto, y a medio plazo posiblemente un reto de supervivencia. Cuando analizamos la relación Internet – empresa es correcto

habitualmente considerar la red como un canal que debe ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos. Pero cuando analizamos la relación Internet – prensa le añadimos un factor estratégico clave: la red puede ofrecer el mismo producto que su soporte tradicional, el papel. Por ello, la mayoría de publicaciones llevan años analizando y desarrollando estrategias para la traslación a Internet de sus contenidos. Queda descartado pues, como visión de futuro, el uso simple de la red como “un lugar donde identificarme y presentarme”. La red exige mucho más a las editoriales, les exige ser de alguna forma publicaciones en línea también, pero preservando su modelo de negocio.

Este análisis, aplicado además no a una única publicación, sino al conjunto de las más de cien publicaciones de APPEC, conduce a diseñar un amplio abanico de servicios de publicación y gestión de contenidos y de generación de comunidades virtuales.

Pero este tipo de plataformas ya existía ¿no?

Sí, pero orientado a grandes publicaciones y comercializado como paquete individual para un único cliente. El reto consistía en partir de un gestor de contenidos potente pero estableciendo una colaboración con el proveedor que permitiera “desarrollar el producto” para convertirlo en un generador de publicaciones electrónicas que, una vez generadas, continuaran compartiendo tecnología (y por lo tanto desarrollo) y servicios. Con ello conseguíamos una plataforma con todo el abanico de servicios y unos costes de implementación, mantenimiento y desarrollo para cada publicación muy inferiores al mercado, basado en la relación un cliente – un producto.

A finales del 2002 una docena de publicaciones se encontraban ya en línea, para cada publicación el coste no era el de un gestor de publicaciones dividido por 12, pero sí aproximadamente dividido por 10.

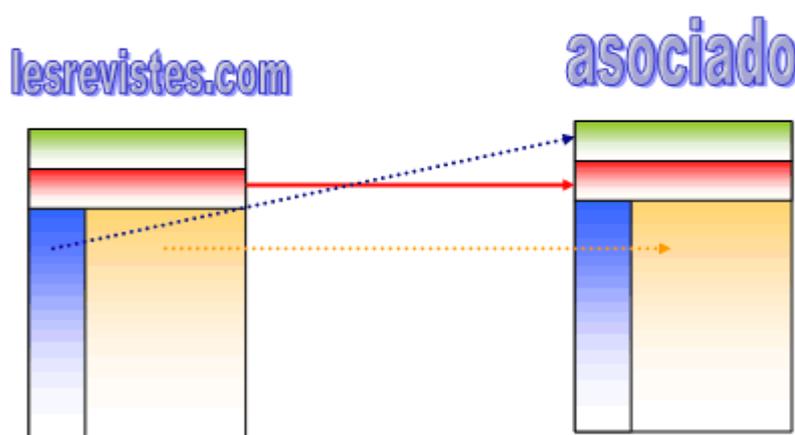
Por lo tanto, el objetivo principal era reducir costes...

En efecto, para algunas de las publicaciones participantes el coste de un gestor de publicaciones estándar del mercado es similar o incluso superior al total de su facturación anual, por lo que la plataforma lesrevistes.com, gracias a la optimización de las sinergias del colectivo, representa el único camino para disponer de un gestor de publicaciones. Además, debemos añadir que esta

plataforma genera automáticamente un portal capaz de atraerle nuevos lectores a cada publicación.

Las sinergias se extienden mucho más allá, y la mayoría de servicios habituales en una publicación electrónica pueden ser compartidos por todas las revistas que lo deseen, mejorando así su nivel de actualización y su calidad. Algunos ejemplos podrían ser los chats, las franjas publicitarias, la agenda, etc.

**Lesrevistes.com aporta contenidos comunes
a las revistas de los asociados y canaliza
Visitantes mediante los canales
Temáticos y las últimas noticias**



¿Qué retos tecnológicos os ha comportado?

El principal reto tecnológico del proyecto consistió en definir un equilibrio correcto entre la autonomía de cada publicación y la eficacia de las sinergias. Lo vemos con un ejemplo: <http://www.lesrevistes.com> se alimenta diariamente de los últimos artículos publicados en las distintas revistas. Su nivel de actualización es proporcional a la automatización que consiga en este proceso: cada revista debe poder publicar paralelamente en su edición electrónica y en lesrevistes.com sus artículos sin duplicar el esfuerzo. Pero, simultáneamente, cada redactor debe tener la posibilidad de reservar su artículo para su edición, sería el caso de una exclusiva, o incluso de seleccionar el artículo más adecuado para ser publicado en lesrevistes.com. Debíamos, por lo tanto, diseñar mecanismos automáticos que pudieran bloquearse con facilidad y en cualquier momento para dar prioridad a las decisiones de redacción.

¿Y los retos empresariales?

En cuanto a retos empresariales, debemos focalizar el tema desde otra perspectiva. La clave era sin duda conseguir el compromiso en el proyecto del mayor número de publicaciones. Había que evitar que una plataforma capaz de gestionar un centenar de publicaciones, capaz de unir los lectores potenciales del gran abanico temático de APPEC, lanzara, por ejemplo, de manera simultánea una encuesta en línea en cien revistas... Este tipo de acciones habrían ralentizado excesivamente su crecimiento dadas las dificultades de implicar, motivar y coordinar tantas empresas distintas. Durante el primer año de lanzamiento del proyecto, 2002, se obtuvo un ritmo de integración en el sistema de una nueva publicación electrónica cada mes, gracias a la respuesta favorable de las que habían sido, de hecho, las verdaderas impulsoras del proyecto, las publicaciones que forman la dirección de la asociación.

¿Qué habéis aprendido de todo este proceso?

No creemos que se trate de un problema específico de este proyecto, sino de un obstáculo habitual para la implementación de proyectos avanzados en Internet. Aunque pueda parecer poco humilde, somos muy remisos a “satisfacer” los deseos de nuestros clientes cuando éstos se basan en una visión sesgada o desorientada de la red. No vendemos jarrones por el simple hecho que nuestro cliente nos pida un jarrón, si tenemos la certeza que a medio plazo el jarrón frustrará sus expectativas. Nuestro entorno empresarial está excesivamente poblado de empresas sorprendidas y frustradas de no haber obtenido resultados con sus prometedores proyectos en la red.

Lógicamente, ya que no somos una empresa de servicios Internet ni de programación, la necesidad que nos expresan nuestros clientes es habitualmente la de definir un proyecto fiable, rentable y bien cohesionado con su actividad empresarial. Sin duda esta fue la aproximación con APPEC y por ello diseñamos una herramienta como lesrevistes.com. No obstante, el proceso de divulgación del proyecto más allá del núcleo duro de APPEC topó insistentemente con un cierto desconocimiento de la red y de la relación entre ésta y la actividad editorial.

No estaban preparados...

Para ser exactos, encontramos lo que habitualmente se denomina “un entorno empresarial no maduro”. Sin duda, por distintas razones, el diseño inicial del proyecto no atendió lo suficiente a la información y la formación de los participantes potenciales. Información y formación que no podían tener como objetivo explicarles lo que debían hacer, sino provocar su reflexión y análisis y conseguir que, con una comprensión adecuada de la red y sus implicaciones, tomaran sus decisiones estratégicas sobre la publicación en línea. No en balde, el proyecto se diseñó como un gran menú de dónde cada revista podía seleccionar, cuando le convenía, lo mejor orientado a su estrategia. Si vemos hoy las publicaciones electrónicas de <http://www.lesrevistes.com> notaremos la diversidad de sus orientaciones: publicaciones electrónicas en sentido estricto, comunidades de interés, portales temáticos, etc.

¿Cuáles son vuestros proyectos de futuro?

Actualmente trabajamos en dos grandes líneas, por una parte estamos desarrollando una nueva versión de nuestro sistema de contactos comerciales. El fantástico desarrollo de la inteligencia artificial aplicada a los buscadores inteligentes debe ir acompañado de una respuesta eficaz por parte de las empresas. **Si queremos que nos vean, debemos ser visibles.** Esta aserción tan simple raramente se cumple en nuestro entorno empresarial. Nuestro deseo es trasladar el conocimiento de los mecanismos y la lógica de la inteligencia artificial a la pequeña y mediana empresa. Colaboramos con empresas tradicionales que han desarrollado potentes servicios en Internet como Comercial Riba & Farré o Construcciones Metálicas Barberán, para adaptar su diseño a los hábitos actuales de Internet y optimizar sus resultados.

Hoy, para muchas empresas, la red puede ser básicamente un instrumento de información y refuerzo de su imagen para los clientes actuales y una etapa intermedia (podríamos decir “una única pantalla intermedia”) entre el buscador inteligente y su departamento comercial. Dificultar este enlace rápido entre buscador– web–departamento comercial significa la pérdida de un cliente potencial y su desvío a nuestra competencia, y facilitar dicho enlace no acostumbra a ser sinónimo de páginas web complejas, tecnológicamente vistosas y fantásticas en sí mismas, sino de **conjuntos bien organizados de páginas de producto sencillas,**

intuitivas, transparentes a los buscadores y con capacidad de ser posicionadas adecuadamente por éstos.

¿Y la segunda?

Nuestra segunda línea básica de actuación es Tramit, el diseño de flujos de documentación entre ciudadanos y administración que hemos mencionado anteriormente. Tras dos años de desarrollo Tramit se encuentra ya implementado en tres organismos públicos, con objetivos bien distintos, pero partiendo siempre de las mismas premisas:

1. Flujo integral desde el ciudadano (se informa, introduce los datos, presenta).
2. Comunicación con la administración (recepción electrónica o tradicional, procesos de revisión, análisis, valoración y resolución).
3. Regreso de nuevo al ciudadano (comunicaciones electrónicas o tradicionales, cobro, etc.).

Gracias a la colaboración el desarrollo de los proyectos con las empresas de servicios de nuestros clientes o con los proveedores externos que seleccione el cliente o que seleccionemos conjuntamente con el cliente, podemos mantener un equipo de trabajo reducido centrado en el diseño y coordinación de los proyectos.

Actualmente el Centro de análisis lo formamos cinco profesionales y un número variable de técnicos colaboradores externos para cada proyecto. Para 2004, esperamos que nuestra facturación (que no incluye la ejecución de los proyectos) se sitúe en 300.000 euros.

CARBEN SA, el sistema Geomail o cómo aplicar geomarketing al buzoneo selectivo

Por Epi Amiguet

¿Alguno de Uds. se ha preguntado alguna vez porqué le inundan el buzón con un montón de muestras de maquillaje si uno es soltero y no tiene ninguna aspiración a *drag queen*? Frente a ese desaprovechamiento de recursos CARBEN Sa, una de las empresas líder en España de la distribución de publicidad directa, (más conocida como *buzoneo*), acaba de desarrollar la aplicación Geomail: una herramienta para la gestión de la información pionera en nuestro país para conseguir la localización geográfica del público objetivo de una campaña. Geomail, término acuñado por CARBEN, es una aplicación de geomarketing para el buzoneo para conseguir transformarlo en un soporte publicitario *auténticamente selectivo*.

A grandes rasgos, el Geomail se basa en la utilización de **herramientas GIS** (Geographic Information System) que referencian diferentes bases de datos (estadísticas del INE, estudios de mercado, target para un producto determinado...) sobre las diferentes áreas de una población, divididas a su vez en una serie de microzonas. Esto permite la segmentación del mercado, conocer el índice de penetración que se dispone en una población y un conocimiento del impacto de las campañas “con los que no pueden competir otros soportes publicitarios como la televisión o un diario”, afirma Josep Boada, director comercial de la empresa.

CARBEN (<http://www.carben.es>) fue fundada en 1968 y en la actualidad es una de las cuatro primeras empresas del sector en nuestro país, de un mercado que sólo en Cataluña mueve alrededor de 250 millones de euros anuales. Aunque su sede central está en Barcelona, sus acuerdos de subcontrata con un total de 86 empresas repartidas por toda España le permiten cubrir campañas estatales con un promedio de 220 millones de ejemplares anuales repartidos. Entre las empresas que configuran su cartera de clientes destacan marcas tan conocidas como Caprabo, Yves Rocher, Leroy Merlin, Decathlon o Viajes Iberia.

La puesta en marcha de este sistema de gestión innovador de la información ha sido posible gracias a una subvención del CIDEM,

en concepto de “Ayuda para la promoción de la Innovación en producción y logística”.

Geomail y los programas GIS

Esta metodología de gestión de la información permite utilizar datos provenientes de fuentes públicas como las encuestas del censo electoral elaboradas por el Instituto Nacional de Estadística (INE) así como bases de datos privadas.

Todas las poblaciones están divididas en una serie de zonas, de manera que los aproximadamente 650.000 hogares censados en Barcelona, por ejemplo, se distribuyen en 265 de estas zonas. CARBEN ha creado microzonas de unos 2.000 hogares sobre las que se han diseñado pirámides de edad, sexo, y se puede conocer el perfil de los habitantes de cada una de ellas (estado civil, poder adquisitivo, etc.).



La función de los programas GIS es “volcar” datos estadísticos sobre las zonas geográficas de manera que se han podido configurar unos recorridos exactos por determinadas calles de cada población para cubrir un target objetivo y aplicarlo luego en función de cada producto o marca. Es decir, la **localización del target por su ubicación geográfica**.

El programa GIS desarrollado se basa en Visual Basic con componentes OCX para Gis y han sido diseñados por la empresa INTEGRA, S.A. Este programa permite, además, trabajar con otros

datos para acabar de configurar estos recorridos, como son la propia base de datos de CARBEN, elaborada a partir de años de trabajo de campo, sobre qué viviendas no desean publicidad, dónde hay cestas publicitarias, qué zonas son de nueva construcción o cuáles son casas adosadas... etc.

Los otros datos que permiten “volcar” los programas GIS para elaborar estos “mapas urbanos de target” son las propias bases de datos de los clientes, y los estudios de mercado realizados para la campaña de un determinado producto en particular, pongamos por ejemplo, una marca de productos light.

Para este último caso, CARBEN completa el perfil con encuestas sobre hábitos de consumo, elaboradas por empresas especializadas en el tratamiento de la información.

“La clave de esta modalidad, la utilización del buzoneo con herramientas de Geomarketing permite, sin vulnerar la nueva Ley de Protección de Datos, realizar campañas que se pueden equiparar a la realización de un mailing” como apunta Josep Boada.

Los beneficios del Geomail

Las ventajas que ofrece este sistema de buzoneo selectivo son que las empresas pueden responder por fin a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la cantidad necesaria para cubrir una zona?
- ¿Dónde debo distribuir mis campañas?
- ¿Qué ejemplares son necesarios para llegar a mis clientes?
- ¿Si dispongo de un número limitado de ejemplares, qué zonas debo elegir?
- ¿Dónde se encuentra mi público objetivo? ¿Cómo puedo optimizar mis campañas?

SERVICIOS A EMPRESAS



www.carben.es

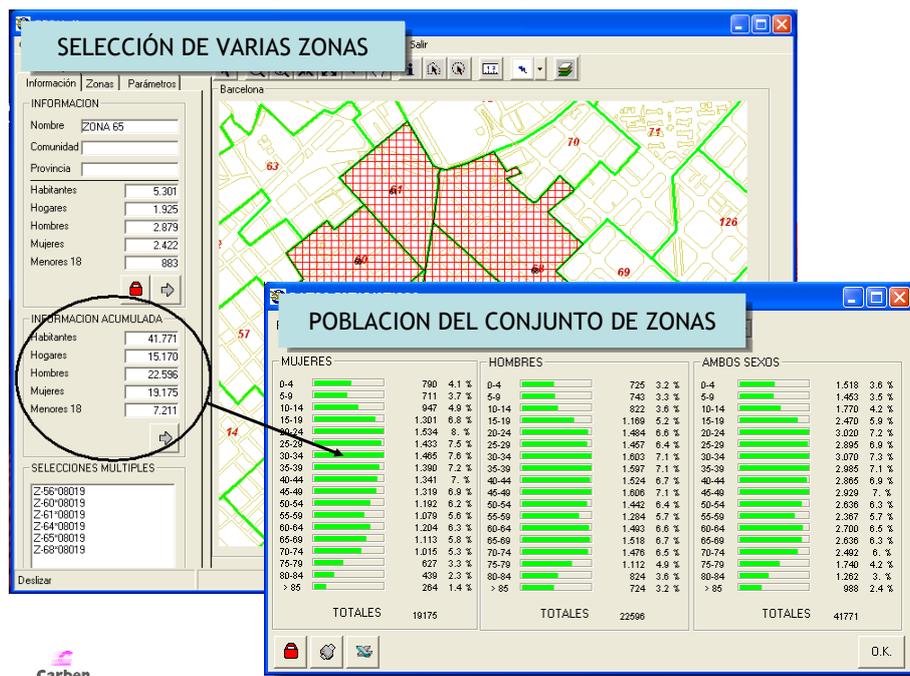
9

Además, se logra una importante reducción de costes para las empresas ya que como se calcula exactamente la tirada para cada campaña, no queda material sobrante, lo que hablando de millones de ejemplares, se traduce incluso, en una reducción del impacto medioambiental.

Medición de los resultados

Otra de los beneficios que ofrece el sistema Geomail es el perfeccionamiento del sampling (entrega de muestras) y el reparto de vales descuento. Con la ayuda de la GIS, se agilizan también estas acciones de marketing directo porque permiten a las empresas realizar un test inicial, (con reducidos presupuestos) antes de poner en marcha la campaña final. De esta manera, se puede medir mejor los resultados y conocer inmediatamente el éxito que tendrá una campaña.

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...



La extranet

La implementación del nuevo sistema incluye la puesta en marcha de una sección de la página web de la empresa para que los clientes puedan controlar en todo momento cómo se desarrolla la campaña que han encargado. A esta sección, que funciona por tanto, como una extranet, se accede mediante un password proporcionado a cada cliente para que pueda conocer qué número de ejemplares y qué zonas de las previstas en cada campaña se han cubierto. Del mismo modo, la web sirve para que las empresas de reparto subcontratadas, actualicen los datos prácticamente en tiempo real.

El factor humano

El otro gran factor con el que CARBEN cuenta para implementar su sistema de Geomail es la composición de la plantilla de repartidores. Las condiciones exigidas a las empresas subcontratadas hasta ahora por CARBEN contemplaban ya parámetros como que el personal estuviera inscrito en la Seguridad Social o la autorización para efectuar auditorías internas o por los clientes. Con el sistema Geomail cada repartidor sabrá exactamente las calles que debe recorrer para cubrir su zona, y cuando lo comunique a la central, el inspector de la empresa podrá comprobarlo fácilmente al momento.

SERVICIOS A EMPRESAS

Según explica Josep Boada, en Francia son los jubilados los que hacen las veces de repartidores. en Holanda jóvenes de 14 a 16 años, y en Inglaterra, amas de casa.

El objetivo de esta empresa es que, poco a poco, sus repartidores sean estudiantes universitarios y amas de casa que se responsabilicen cada uno de su zona al comprobar que “es una forma segura de ganar unos ingresos suplementarios por unas pocas horas de reparto paseando cerca de su casa”.

VoxSmart

Por Ramon Bori

Cómo las tecnologías del habla y del lenguaje natural permiten incrementar la productividad de los servicios de atención al cliente sin aumentar costes y sin perder calidad.

A André L. Vanyi-Robin, director general y socio fundador de Voxsmart (<http://www.voxsmart.com>), le gusta presentar su empresa como “especializada en las tecnologías del habla, para que sus clientes puedan focalizarse en sus áreas de negocio, ahorrando dinero y sin perder calidad de servicio en la atención al cliente final.”

La filial española del gran operador turístico alemán TUI; SarbuS, empresa de transporte de pasajeros; Direct Bank, Consors Online en el sector bancario germano o Sixt, el mayor operador de alquiler de coches alemán, son algunas de las firmas que confían en las aplicaciones de voz de Voxsmart, empresa con sede en Barcelona y Alemania.

2004: Conversaciones perfectas en lenguaje natural

Las tecnologías de reconocimiento de voz tienen ya cincuenta años, nos recuerda este francés. “Si nos ceñimos a ámbitos limitados, como meteorología, horario de los trenes, pedir pizzas, las tecnologías del habla de segunda generación nos permiten mantener una conversación fiable en lenguaje natural sin seguir el típico esquema del menú de árbol: pulse 1 si quiere una pizza pepperoni, pulse 2 si quiere una pizza capricciosa; o el esquema de voz [*primera generación de las tecnologías del habla*]: diga si desea viajar a Barcelona, o a Madrid.”

Y para convencerme, nada mejor que una demo. André Vanyi-Robin marca el número del aplicativo demo de Voxsmart y yo mismo encargo al azar un billete de ida y vuelta Palma-Hamburgo.

Quedo asombrado. La computadora reconoce mi voz y acepta respuestas que ella no ha pedido. Sin problema alguno, sin ninguno de los conocidos bucles a los que nos tienen tan acostumbrados los sistemas de atención al cliente de algún conocido operador telefónico.

“Can a Machine Think”? ¿Estamos al fin en el umbral del test de Turing (<http://www.turingarchive.org/>)?

VOL. LIX. No. 236.]

[October, 1950

MIND
A QUARTERLY REVIEW
OF
PSYCHOLOGY AND PHILOSOPHY

I.—COMPUTING MACHINERY AND INTELLIGENCE

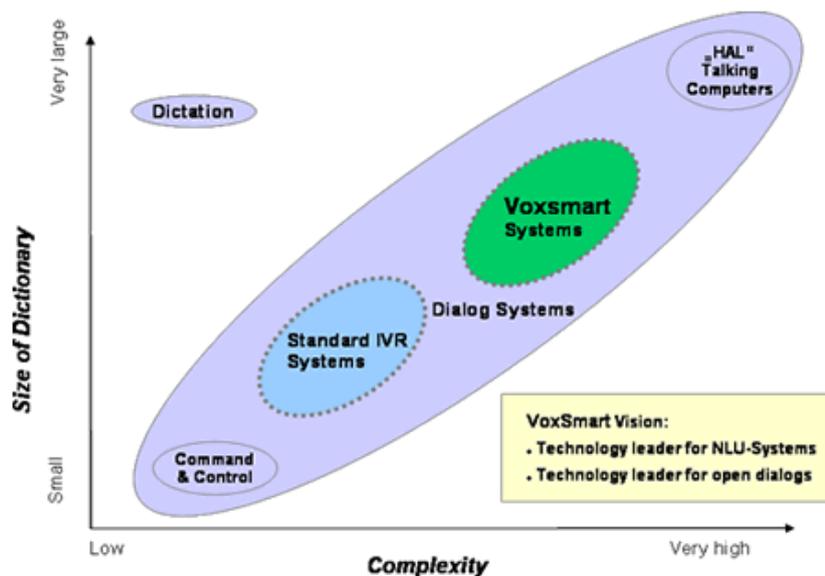
BY A. M. TURING

Más en Alfons Cornella, *Knewton: buscando un orden en la información*. Textos de Infonomia, 2003.

También <http://www.infonomia.com/leyes/index.asp?id=turing>

“El sistema funciona”-reconoce Vanyi-Robin con modestia-“porque estamos en un universo cerrado. Si sales del ámbito del sistema, la máquina no te comprende en absoluto y te hará repetir las preguntas continuamente. Estamos lejos aún de que la máquina tenga un conocimiento del mundo tal como pensaba Alan Turing.”

¡Lástima! Yo de pequeño soñaba que en el 2002 tendríamos a HAL.



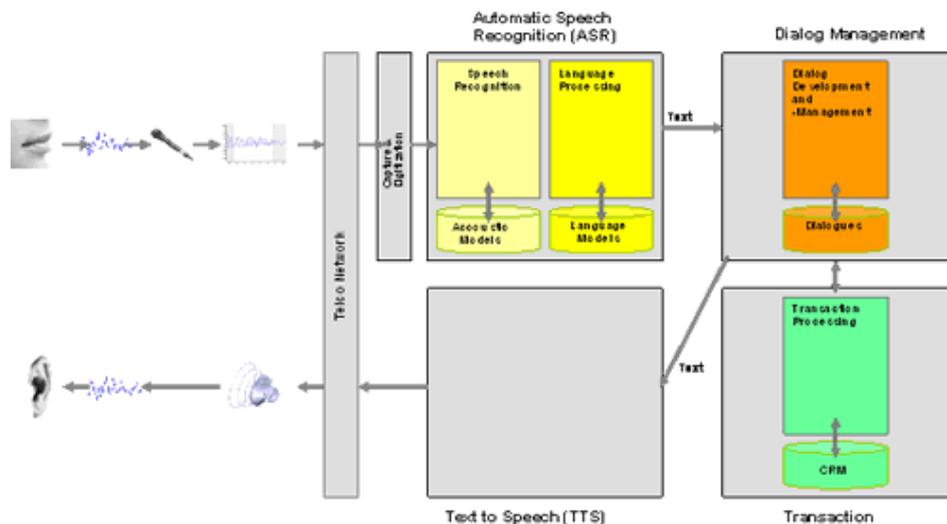
La cadena de valor del habla

Voxsmart propone a sus empresas-clientes “solucionar toda la cadena de valor de las tecnologías del habla” en los servicios de atención al cliente final:

Reconocimiento del habla.

Gestor de diálogos inteligentes.

Integración con los sistemas existentes (por ejemplo Call Centers, ya sean externos o internos).



“Nuestro cliente amplía servicios u horarios sin incrementar los gastos, y sin perder calidad del servicio a sus clientes” apostilla el director general.

Presente y futuro

Voxsmart es una de las empresas auspiciadas por el trampolín tecnológico La Salle, Barcelona. En diciembre del 2002 obtuvo 100.000 € de Capital Concepto. Y en diciembre 2003 obtuvo la ayuda NEOTEC del Ministerio de Ciencias y Tecnología, por 300.000 €.

“En estos dos años de Voxsmart, el mercado nos ha enseñado a tener mucha paciencia”-confiesa André Vanyi-Robin. “Nuestro proceso de venta es muy largo, puede durar de 6 a 12 meses, y depende de muchos factores. “

“La parte positiva es que aquí hemos encontrado una gran voluntad política para impulsar este tipo de iniciativas tecnológicas y la

evaluación para otorgar estas ayudas ha sido muy profesional, tanto en la parte científica como en la parte de negocio.”



André L. Vanyi-Robin / andre@voxsmart.com

“Habiendo fundado Visualcom en 1995, dirigí la compañía de crecimiento rápido para ser el proveedor principal de servicios de eBusiness en América Latina durante los años 90”.

“También soy fundador y fui el Presidente del Miami Internet Alliance, que promueve la Florida del sur como el epicentro de Internet para las Américas.”

“En noviembre del 2000, después de vender Visualcom a Fusion Networks (empresa cotizada en el NASDAQ: FUSN), volví a Europa, concretamente a Barcelona, ciudad natal de mi esposa, para asumir el cargo de Director General de Inlander Communications donde ejercí dicho cargo hasta incorporarme como Director General de VoxSmart, empresa que fundé en Noviembre del 2001, recién llegado de Miami.”

“Desde mi punto de vista, VoxSmart llena un hueco en el mercado: casar la promesa de las tecnologías del habla con las necesidades reales de las empresas gracias al alto grado de autoservicio alcanzable. En unos años seremos el jugador europeo por excelencia.”

EDITORIAL

Barcelona Multimedia

La alternativa inteligente a los videojuegos

Por Laura Miñano

Robert McKee no es un gran conocido para los habituales de las carteleras de estreno, aunque sus alumnos han dirigido o producido éxitos como *Forrest Gump*, *Erin Brockovich*, *The Color Purple*, *Gandhi*, *Monty Python and the Holy Grail*, *Toy Story* o *Nixon*. En el último número de la imprescindible *Harvard Business Review*, este gurú de Hollywood, nos viene a decir: *Señores ejecutivos, olvidense de Powepoints y estadísticas. El verdadero compromiso con empleados, accionistas o clientes sólo se transmite y asimila mediante un proceso emocional de historias que esencialmente expresan el conflicto entre las expectativas subjetivas y la realidad.*

¿Cómo aprendemos sino desde nuestra primera infancia? Con pequeñas historias que reclamamos una, dos, tres veces a nuestros progenitores, jugando, fabulando con historias... “El niño siempre está en permanente proceso de aprendizaje” - en palabras de Toni Matas, cofundador de Barcelona Multimedia- “cuando juega con sus padres, cuando juega solo en la alfombra”. “Barcelona Multimedia quiere ofrecer una alternativa inteligente a los videojuegos, a los padres y madres que están cansados de ver a sus hijos jugando con juegos violentos y agresivos, vacíos de contenidos y con influencias pedagógicas dudosas”. [1]



Fuente: <http://www.bcnmultimedia.com>

Una editorial digital de contenidos inteligentes

Toni Matas presenta Barcelona Multimedia como "una editorial digital infantil y juvenil que genera contenidos digitales propios y los comercializa, o compra contenidos producidos en países europeos y los comercializa en el mercado español."

Aunque Barcelona Multimedia genera contenidos multimedia para los diferentes soportes digitales, el CD-ROM es el rey. Como apunta su cofundador: "en los contenidos infantiles, hasta 10 años, los padres quieren contenidos precintados, con un editor que se haga responsable de los contenidos. Por debajo de los 10 años, los padres no tienen un verdadero interés por los contenidos que circulan por Internet."

El área editorial desarrolla funciones semejantes a las de una editorial de libros en papel. Elabora el plan editorial con los títulos de producción propia -aproximadamente un 50% - y los títulos de importación, la otra mitad- que proceden de países de la UE en especial Francia, Alemania, Dinamarca o Italia pues "en los Estados Unidos este tipo de multimedia se ha desarrollado poco en comparación con Europa." Siempre se edita una versión en catalán (2/3 ventas) y una versión en castellano.

El área de comercialización distribuye los títulos en el canal librero, grandes superficies y clubes de lectores (Círculo de Lectores, <http://www.circulo.es> y Cercle de Lectors, <http://www.circulo.es/proceso/altacercle.asp?Cre=207>). Además de las ediciones especiales para empresas como Henkel o Caixa Girona que las encargan pensando en sus clientes.

El segmento infantil se inicia con la colección *Calidoscopi/Calidoscopio* o *Cucafera/Caracola* para niñas y niños a partir de 3 años. A partir de los 7 años se recomienda los *Otijocs/Juegotes* basados en las historias de *Ot el Bruixot*, *Noemi i el pilot/ Ot el Brujo*, *Noemí y el piloto*, más de 360 juegos que potencian la observación, la memoria, la orientación, la deducción, la lengua o la música (<http://www.bcnmultimedia.com/webcat/Els%20amics%20de%20Noemi.swf>). Clásicos como *La volta el món en 80 dies/ La vuelta al mundo en 80 días* o *L'illa del tresor/La isla del tesoro* se recomiendan a partir de los 9 años.

[Más sobre la oferta de juegos interactivos infantiles en <http://www.bcnmultimedia.com/webcat/BM.html>]

Para el segmento joven y adulto se han desarrollado títulos como *Gaudí o el joc de l'arquitecte /Gaudí o el juego del arquitecto*, coincidiendo con el año Gaudí y del que se han vendido ¡más de 40.000 unidades!; *Joan Miró, el color dels somnis/Joan Miró el color de los sueños*, reedición de una coproducción de la Fundació Miró, el Institut Universitari del Audiovisual de la Universitat Pompeu Fabra y el “Media Investment Club” o el reciente *Merlí o el camí del druida/Merlín o el camino del druida*.

[Más sobre la oferta de los juegos interactivos para jóvenes y adultos en <http://www.bcnmultimedia.com/adults/catala.html>]

La distribución entre niños y niñas jugadores es equilibrada, -mitad y mitad- un fenómeno atípico en este sector, como apunta Matas, “el carácter reflexivo de nuestros juegos ha potenciado la presencia de las niñas que no muestran ningún interés por los juegos de combate o los de deporte.”

El perfil del comprador responde a unos padres de entre 35 y 45 años, educación elevada, que usan habitualmente el ordenador en el lugar de trabajo y que otorgan igual atención a la elección de los materiales interactivos para el ordenador que la que dedican a la selección de los libros infantiles. “Los padres compran pero los hijos estimulan la recompra, si el juego les ha gustado”- apostilla Matas. “Como prescriptor es clave el papel del maestro, especialmente en Cataluña, que mantiene la tradición de una pedagogía activa muy consolidada desde principios del siglo XX. Quizás echamos a faltar esta herencia en el resto del mercado español.”

Historia mínima de la edición en multimedia

Toni Matas y Andreu Usón, fundaron Barcelona Multimedia en 1994. Su pequeña historia es en cierta medida la historia mínima de la edición multimedia en nuestro país, y en la Unión Europea.

Matas y Usón se conocieron en la Facultad de Informática de la Universitat Politècnica de Catalunya, allí tuvieron su primera experiencia emprendedora con Asistencia Informática a Domicilio (AID), firma especializada en la consultoría en sistemas de información para editoriales infantiles. Finalizaron los estudios, Usón pasó un periodo en el extranjero y Matas fue contratado por

uno de sus clientes, Barcelona Centre de Disseny (<http://www.bcd.es/gimmaster/portal/index.asp>). Un año después ambos creaban Barcelona Multimedia.

En su fase inicial, la empresa era como una productora de programas multimedia para editoriales, empresas privadas y para la administración pública. “En los dos primeros años desarrollamos tres títulos editoriales y un sistema de información para Transportes Metropolitanos de Barcelona (TMB)” –relataba Matas en la revista de ESADE Asociación (<http://www.aaesade.net>) - “Los dos primeros títulos coeditados con editorial La Galera, del grupo Enciclopèdia Catalana, encontraron muchas dificultades, pero el tercer título, *Les aventures d’Ulisses/Las aventuras de Ulises*, publicada por Grijalbo funcionó muy bien. No habíamos creado tan sólo el título, sino que también diseñamos la estrategia de marketing y comercialización.”

“Los costes de creación del título superaron el presupuesto, y al mismo tiempo que recibíamos el premio al mejor CD-ROM educativo del año 1996 éramos conscientes de que Barcelona Multimedia estaba arruinada. Tratamos de corregir el error presupuestando más alto los nuevos proyectos, pero los editores atemorizados por los nuevos presupuestos e influenciados por la popularización de Internet, no nos encargaron ningún otro proyecto.” [2]

Por aquel entonces ambos emprendedores estaban enrolados en el MBA de ESADE, y la asignatura de “Creación de Empresas” – de la que Matas ha acabado siendo docente - sirvió para elaborar un plan de empresa que reconvertía Barcelona Multimedia en la editorial digital que hoy conocemos.

“Nuestra visión fue la de crear la editorial multimedia. Una editorial infantil centrada en el juego y la ficción – no en el refuerzo escolar - heredera de la gran tradición del libro infantil y de los juegos educativos catalanes, que cuenta con marcas tan notorias como editorial La Galera (<http://www.editorial-lagalera.com>), la revista Cavall Fort (<http://www.cavallfort.net>) o los juegos Educa (<http://www.educa.es>).” Las palabras de Toni Matas denotan la pasión de su faceta como autor y traductor de literatura infantil, una pasión anterior en el tiempo a su historial emprendedor.

Barcelona Multimedia va a cumplir pronto diez años. Un superviviente de la era pre-Internet, la Internet-manía y el Internet-

pánico[3], “En el período 1996-1997 se dice que el CD es un soporte que desaparece y que la irrupción de Internet sustituirá a la edición del CD, con lo que se acaban las efímeras experiencias multimedia de las editoriales.”[4]

Pero irrumpió la fase depresiva de Internet, hoy “la edición multimedia en CD en este período álgido de Internet ha experimentado un crecimiento muy notable en toda Europa. En el momento en que se vaticina la muerte del CD las ventas empiezan a aumentar notablemente, y las empresas que creían que la línea de Internet era la línea correcta empiezan a hacer inversiones fuertes en el tema de Internet con lo cual nos encontramos que las empresas europeas que eran más características en el mundo multimedia sufren o van a la quiebra como consecuencia de las inversiones en Internet.”

“El ejemplo que nos toca más de cerca es Dinamic Multimedia, que era la empresa de multimedia más importante del Estado – probablemente la conozcan por el *PC Fútbol*, que era el título que tuvo más éxito. Tenía una trayectoria muy larga: nació en 1984 produciendo juegos para Spectrum y exportándolos a toda Europa. Parece que las fuertes inversiones en Internet de esta empresa pudieron ser una causa de su desaparición... En Francia y en Alemania se han producido casos similares”.

“El motivo principal es que la gente no paga los contenidos culturales a través de Internet. La cultura de la gratuidad en Internet hace muy difícil que la gente pague contenidos, de manera que todas las aventuras de Internet de las empresas de multimedia acaban en fracasos muy notables.”[5]

Si los ejecutivos de la todopoderosa Electronic Arts (<http://www.ea.com/home/home.jsp>) no pueden cumplir con las expectativas previsionales en la migración online de un Blockbuster como los SIMS[6], quizás comprendamos mejor las palabras de Toni Matas cuando presenta las dificultades para obtener un retorno de la inversión (ROI) con la generación de contenidos en Internet por parte de los pequeños ediperadores multimedia europeos.

En estos casi diez años, Barcelona Multimedia ha aprendido y ha evolucionado. ¡La regla de oro de todo superviviente!

Algunas experiencias relevantes de esta supervivencia cotidiana han sido:

- La excelente distribución que se ha conseguido en la ubicua red de librerías medianas y grandes de todo el mercado peninsular. “En este negocio la distribución es la clave, y quiero reconocer públicamente la gran labor que ha realizado *Les Punxes distribuïdora* juntamente con los librereros, para la difusión del multimedia en nuestro país.”

[Más sobre la relación de los puntos de venta en <http://www.bcnmultimedia.com/lilibrerriesEsp.htm>, edición en catalán en <http://www.bcnmultimedia.com/lilibrerriesCat.htm>].

- Detectar cómo la utilización del *packaging* de los DVD permite reducir costes, y hacer ediciones cortas y rentables. Hace algunos meses Alfons Cornella ya nos presentó esta simple pero innovadora experiencia: “Toni Matas, (...) comentó cómo la innovación que se ha producido recientemente en el *packaging* de los CDROM de juegos está dando algo de oxígeno al sector. Más en concreto, el hecho de que la gente ya se haya acostumbrado a ver juegos y DVD en el formato de caja de estos últimos, está permitiendo a editoras como Barcelona Multimedia evitar el *packaging* tradicional de cajas de cartón en colores, muy caras de producir. Ahora, gracias a la aceptación por parte del público de las cajas estándar de DVD, se pueden hacer tiradas cortas de juegos, que puedan ser rentables. *Curioso: un simple cambio, una innovación, en el modelo aceptado de packaging tiene un considerable efecto en el negocio.*” [7]
- La campaña cross-media Otijocs desarrollada en el K-33 de la Televisió de Catalunya (<http://www.k3tv.net/home.htm>) este pasado otoño. En colaboración con el Club Super3 (<http://www.super3.net>), Patim, patam, patum de Catalunya Cultura (<http://www.catradio.com/cc/patim>), Cavall Fort (<http://www.cavallfort.es>), Tretzevents (<http://www.pamsa.com>), Vilaweb (<http://www.vilaweb.com>), Triangle Postals (<http://www.trianglepostals.com>) y L’Obrador de Sabadell.



Fragmento de la Cartátula de Ontijocs TV

Fuente: <http://vilaweb.com/otijocs>

- La colaboración con Terra (<http://www.educaterra.com>) para distribuir - royalties sobre ventas- juegos de Barcelona Multimedia.

El efecto Harry Potter y las reglas del juego global asimétrico

“El futuro de las pequeñas editoriales multimedia se presenta muy complicado.”—augura Matas —“Hay una gran presión de unos contenidos muy globalizados con unos recursos de promoción infinitos. Mirad el ejemplo de la reciente presentación del último libro de Harry Potter (...). Las grandes superficies piden estos títulos mediáticos, y exigen unas campañas de promoción que están fuera de nuestro alcance. Poco a poco vamos quedando marginados de sus lineales”.

Escuchando a Toni Matas, me acordé de una de las leyes informacionales que Alfons Cornella bautizó como el “principio del aborregamiento, de la cascada informacional, o de Harry Potter”[8]. Hace poco, menos de una semana, que JK Rowling presentaba la última entrega de Harry Potter, *gadgets* aparte. ¡Hoy ya es el número 1 de ventas en Amazon. com! ¿Será sólo por méritos literarios?

Para Matas, la supervivencia del sector en nuestro país - y en los fragmentados mercados europeos con lenguas propias- pasa por aplicar una política de defensa de nuestra industria cultural “a la francesa”. Medidas que nuestros vecinos aplican a su cine, a sus libros, a sus *bandes dessinées*, a sus producciones multimedia, “la administración francesa está tan concienciada sobre el tema que incluso financia el desarrollo para Playstation de los títulos

multimedia. Algo impensable aquí”, cuenta con resignación. De lectura indispensable el último mensaje de Jordi Nadal, “Grandes Intenciones, mayores carencias”, a propósito de la publicación en español del libro de Janine y Greg Brémond, *L'édition sous influence*

(<http://www.infonomia.com/tematiques/index.asp?idm=1&idrev=9&num=60>).

Y nos cuenta algunas propuestas para una política cultural de promoción de los multimedia:

- Aplicar a los títulos digitales medidas de soporte genérico (*suport genèric*) como la que durante años ha aplicado la Generalitat de Catalunya para promover el libro catalán, comprando unos centenares de los nuevos títulos que después distribuía en la red de bibliotecas públicas.
- Mayor implicación de la administración educativa en la promoción de los libros de texto digitales según el modelo alemán. En esta línea, Barcelona Multimedia ha editado algunos títulos como el *Físicus* (<http://www.bcnmultimedia.com/adults/catala.html>). “Antes el Departament d’Ensenyament de la Generalitat de Catalunya nos compraba contenidos en CD-ROM. Ahora que está migrando los contenidos a la Red, no nos compra los CD-ROM y además no disponen de tecnología para que los usuarios puedan descargar nuestros contenidos online. Esta tecnología está siendo usada por Telefónica en los contenidos para ADSL (<http://www.mundoadsl.net>).”
- Aplicación del IVA reducido al CD-ROM como se aplica al libro por su interés cultural.

Mientras, Toni Matas y Andreu Usón barajan la posibilidad de trasladar Barcelona Multimedia al Québec y beneficiarse de una política muy activa del gobierno del área francófona (http://www.gouv.qc.ca/Index_en.html) para promocionar contenidos autóctonos.

Una estrategia glo-cal. Traducir y editar los contenidos en francés para el mercado francófono mundial, y traducirlos y editarlos al inglés para el gran vecino del Sur.

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...

[1] Más en Eugènia Bieto, "Barcelona Multimedia, una alternativa inteligente", ESADE Asociación, número 92, Barcelona, 2001, pp 60-64.

[2] *Ibidem*.

[3] Terminología prestada del profesor Charles P. Kindleberger y su clásica historia de las crisis financieras, *Manías, pánicos y cracs*, 1989. Muestra de cómo leer autores clásicos tiene un ROI , a largo plazo.

[4] Toni Matas, "La creación cultural: ideas, artistas y emprendedores" en http://www.uoc.edu/culturaxxi/esp/articles/matas0602/matas0602_imp.html.

[5] *Ibidem*.

[6] David Becker, "Sims online" off to slow start", *News.com* (<http://news.com.com/2100-1040-982673.html>)

[7] Alfons Cornella, "Hay un futuro, y se llama innovación. Y en lo sutil está el valor", *KE!* 668.

[8] Más en <http://www.infonomia.com/leyes/index.asp?id=cascada>.

Cargraphics

Por Laura Miñano

El 26 de Febrero de 2003, en el polígono Pedrosa de Hospitalet de Llobregat, la empresa Cargraphics, del grupo iberoamericano Carvajal, estrenó el mercado de servicios integrales de print on demand (POD) en nuestro país.

Cargraphics (<http://www.go-print.net>) imprime digitalmente libros, manuales... y aprovecha dos filones: la impresión digital que resulta económica para pequeños tirajes y el comercio electrónico como herramienta para el pedido y la distribución, con la consiguiente automatización del proceso de producción que permite una impresión rápida y rentable.

¿Qué es el *print on demand* (POD)?

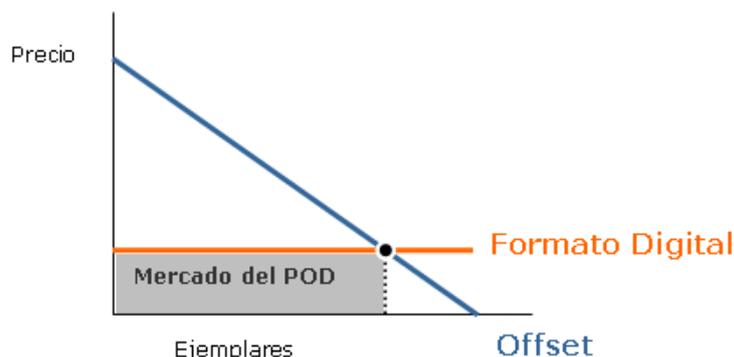
El *print on demand*, o la impresión digital bajo demanda, es una de las unidades de negocio de las cuatro que hay dedicadas a diferentes tipos de impresión dentro de la empresa Cargraphics S.A.

La solución de imprimir bajo demanda se basa en la gestión de todo el proceso de fabricación del libro, desde la recepción del texto en documento digitalizado (un pdf, por ejemplo), o sin digitalizar (Cargraphics se encarga de escanearlo), hasta la distribución del libro encuadernado.

El *print on demand* viene a satisfacer pequeños tirajes por lo que es una solución rentable para reediciones, pruebas de mercado y pequeñas tiradas en general. El precio de cada unidad es siempre idéntico por lo que permite una flexibilidad que no facilita el offset, la tecnología tradicional de impresión, ya que el offset no es rentable por debajo de los 1.000 ejemplares.

Es por eso que Marc Lecha, ejecutivo de cuentas y quien amablemente nos mostró y descifró el funcionamiento de las instalaciones de su empresa, nos explica que ambas modalidades de impresión –digital y offset- son complementarias, sin representar competencia la una de la otra. “Con el siguiente ejemplo se entiende con claridad: si queremos imprimir 10.000 copias nos interesa el offset, mientras que si queremos imprimir 200 nos interesa la impresión digital. ¡Podría incluso imprimirse un único libro!”

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...



¿Por qué Cargraphics en Barcelona?

Cargraphics pertenece al grupo Carvajal (<http://www.carvajal.com>), cuya sede central se sitúa en Colombia. Se trata de un extenso grupo que está compuesto por varias empresas que van desde la impresión de libros a la fabricación de muebles, material de oficina o música ambiental.

Carvajal, que empezó como una empresa familiar en 1904 y que se ha consolidado actualmente como una multinacional, llegó este año con Cargraphics a Barcelona completando la cuarta planta de la red de *print on demand* tras Colombia, México y Brasil.



Fuente: <http://www.go-print.net>

Juan Felipe Sandoval, Director de Cargraphics en la sede de impresión digital de España nos explica que llegaron aquí fijándose en el gran mercado existente en Barcelona, tradicionalmente el centro de la edición en lengua castellana y también una excelente puerta desde la cual entrar en el mercado europeo. Además, el *print on demand* es un servicio adicional al offset que no existía aquí. El

nodo barcelonés completa, pues, una red que pone al servicio del cliente la posibilidad, por ejemplo, de que una empresa pueda beneficiarse de la impresión de sus libros en Latinoamérica y en cantidades necesarias, sin costes ni tiempos de transportes trasatlánticos y con la misma calidad con que se imprimirían aquí sus libros.

Ventajas del *print on demand*

Las posibilidades de la impresión bajo demanda impresionarán, como a mí, a más de uno. Entre sus ventajas:

- Al tratarse de un coste unitario homogéneo, el cliente puede beneficiarse de lo que en Cargraphics les gusta denominar, la **venta por goteo**. Por ejemplo, reedito X ejemplares de un libro antiguo y observo qué aceptación tiene... Esto reduce el riesgo y otorga la posibilidad de ceñirse mejor a la demanda.
- El **proceso** es tan **flexible**, que podría darse una tirada de 100 libros, cada uno con una primera página personalizada con, por ejemplo, una dedicatoria.
- Al tratarse de una **red** de plantas propias, la **calidad** de las diferentes plantas de impresión de Cargraphics es **homogénea**. Esto supone una garantía para el cliente.
- Con la impresión bajo demanda deja de existir el stock o, lo que es lo mismo, deja de haber dinero paralizado y ahorra costes.

El *print on demand* paso a paso

Como tecnología de impresión, la impresión bajo demanda afecta todo el proceso de producción. Cargraphics se encarga de la integridad del proceso para permitir que sus clientes se dediquen al *core* de su negocio. Para esto, Cargraphics ofrece servicios como:

E-commerce: Gracias a Internet los clientes acceden al website de Cargraphis y pueden hacer el pedido online, realizar el seguimiento del mismo, obtener informes de cumplimiento, ventas...

Fulfillment: Soporte logístico de recepción de pedidos, cobro, facturación, distribución, confirmación de entrega...

Distribución electrónica: Envío de archivos digitales a las cuatro plantas, producción justo a tiempo en el lugar de destino, sin costes de fletes ni de nacionalización.

Ejemplo de cliente – Microsoft en América Latina

Juan Felipe Sandoval tiene claro con qué cliente se encuentra más satisfecho: se trata de Microsoft; cliente desde hace cuatro años en Latinoamérica. Su satisfacción viene tanto por la envergadura de cliente como la de su propio proyecto, la externalización o *outsourcing* de la impresión y distribución de todos los manuales de formación que el gigante estadounidense precisa para los centros oficiales en el mercado hispanohablante de toda Latinoamérica.

Microsoft ha delegado en Cargraphics las funciones de venta online de los manuales, la impresión y posterior distribución por todo el continente y el cobro a los centros de formación; pudiendo dedicar sus esfuerzos a la generación de contenidos para los usuarios de su software.

Acogida y puesta en marcha de la nueva sede

Sandoval y Lecha se muestran contentos con la acogida que están teniendo en España. Tras 6 meses funcionando en la ciudad condal, Cargraphics ha impreso para más de 30 clientes españoles, lo que ha supuesto más de 20.000 libros bajo demanda.

Sobre la experiencia de montar la planta de Barcelona, viniendo de Colombia y partiendo prácticamente de cero, el aprendizaje que de ahí se ha sacado ha sido extraordinariamente positivo y enriquecedor, no exento de dificultades, pero viendo cómo con el tiempo las cosas están funcionando bien y los clientes se sienten satisfechos con el trabajo realizado.



NOTA: Cargraphics ha impreso el libro *Días de 25 horas...* para Infonomia.com inaugurando la colección Textos de Infonomia.

¿Quién es Juan Felipe Sandoval?

Nací en Colombia y soy Ingeniero de Sistemas y Computación, con una especialización en Alta dirección en Logística y un diplomado en gerencia financiera. Mi trabajo inició en el campo tecnológico por mis bases profesionales, pero siempre me mantuve interesado por las áreas administrativas de las empresas y sobre todo las productivas, de esta manera llegué a CARGRAPHICS IMPRESIÓN DIGITAL, porque me interesó su componente productivo y su enfoque tecnológico.

Ha sido una experiencia muy productiva a lo largo de 7 años en la que he visto la evolución de la tecnología entorno al material impreso y su distribución. La oportunidad de montar una planta nueva de impresión digital en Barcelona supuso el hecho de venir a España y comenzar un proyecto que ahora está dando sus frutos. Ver cómo los clientes reconocen y aprecian el trabajo que una empresa colombiana realiza es un orgullo personal para mí.

Totselsllibres.com

Por Ramon Bori

La integración horizontal de los librerías independientes

No deja de ser paradójico que la “mayor tienda del mundo en Internet” remonte sus orígenes a una librería online. Amazon continúa siendo “la librería en la red”, como Fnac la gran superficie del ocio.

Menos son los lectores de nuestro entorno que reconocen la red de librerías independientes estadounidenses reunidas bajo el paraguas de BookSense (<http://www.booksense.com>), o el significado y origen del acrónimo Fnac (Fédération Nationale d’Achat des Cadres, más en <http://sudfnac.free.fr/Convention.htm>).

En un país con unos índices de lectura más bien modestos, el canal de venta de libros es todo un universo que no deja indiferente a nadie: precio de venta regulado; 21.000 títulos nuevos al año; rotación acelerada de novedades; existencia de una tupida red de librerías independientes; avance constante del peso de las grandes superficies...



Canal de venta de libros		
	Librería independiente	Grandes superficies y cadenas verticales de ocio
Focalización	Libro de fondo	Bestseller
Rotación títulos	Media	Elevada
Precio venta público	Regulado	Regulado
Precio compra		Gran capacidad

EDITORIAL

	Poca capacidad descuento con proveedores	descuento con proveedores
Costes operativos	Elevados	Óptimo
Comunicación	Modesta	Gran potencial
Efecto Red	Modesto	Óptimo
Cuota Mercado*	38,5%	22,4%
Elaboración propia * No suman 100%. Hay que contemplar otros canales como la venta por correo o la venta en hipermercados		

Totselsllibres es la innovadora iniciativa que en palabras de su gerente Josep Maria Masferrer tiene por objetivos “dar a los librerías independientes asociados servicios internos, externos y de negociación con los proveedores”.

Nacido apenas hace un año de la mano del Gremi de Llibreters de Catalunya, con el apoyo institucional de la Generalitat de Catalunya, lanzó esta primavera el ventamediaro en Internet que les ha dado mayor relevancia (<http://www.totselsllibres.com>).

Profundicemos un poco en las **propuestas de valor** de Totselsllibres.com:

Comerciales

Marca> Totselsllibres nace como una **marca paraguas horizontal** para los más de 60 puntos de venta asociados distribuidos por la toda la geografía catalana. En este sentido tiene **poco de cadena de integración vertical**.

Base de referencias integrada común> Los establecimientos asociados comparten base de datos actualizadas de todos los

títulos disponibles en sus stocks, la cual puede consultarse a través de <http://www.totsellslibres.com/tel/inicio.do> o en los quioscos tótem ubicados a tal propósito en los distintos puntos de venta.

Canal de venta brick&click> Una vez el cliente, desde su domicilio o desde el tótem, ha localizado mediante las diferentes opciones de búsqueda (título, autor, ISBN) el libro deseado, puede efectuar “la compra clásica de Internet con entrega en la dirección indicada” o puede optar por recoger el título en la librería de su conveniencia.

La nueva capa horizontal de procesos> que conecta las librerías asociadas facilita no sólo integrar stocks de referencias, funcionar como canal de información conjunta, compartir procesos logísticos, sino que además permite aprovechar la capilaridad de los puntos de venta por toda la geografía para la entrega del libro.

Negociación con proveedores

Totsellslibres mantiene el carácter de **central de compras** para financiar la propia empresa, además de las cuotas de los asociados. Esta función es crítica “en un sector donde el **producto tiene un único fabricante**” señala Josep Maria Masferrer “y no tienes otra alternativa de compra. Si el cliente quiere la novela de un autor determinado, sabes que sólo tienes un proveedor. Además aunque el precio de venta está regulado, las grandes cadenas tienen un gran potencial para conseguir descuentos en sus compras, inalcanzable para los pequeños librereros.”

Servicios comunes

“En un sector con 21.000 novedades al año, es lógico que hagamos un esfuerzo conjunto para **entrada centralizada de datos**” recalca Masferrer.

Otros servicios son la información colectiva, la formación o la asesoría comercial (retail) a los miembros asociados.

Et pourtant ça bouge

Particularidades y timing aparte, la transformación que experimenta el sector librero tiene rasgos análogos al proceso que en su momento experimentó la distribución del gran consumo. Tendencia que emergió en mercados líderes como el francés y que después se fue difundiendo como una mancha líquida por los demás mercados.

La estructura del canal evolucionó de la tienda de barrio al casi monopsonio [un solo comprador de los proveedores] de los hipermercados, y vuelta al supermercado en cohabitación con el hiper y la tienda altamente especializada.

“La pequeña librería especializada pasa a la ofensiva, y no es sólo entusiasmo” –señala Masferrer. “Las grandes superficies controlan el canal por el origen y empobrecen la opción del comprador. Nosotros queremos acercar al lector a la librería. Queremos dar servicios a las librerías independientes para que den vida a los pueblos.”



¿Quién es Josep Maria Masferrer?

pepmasferrer@totsellslibres.com

Licenciado en Químicas, PDG Iese, Máster en Logística, y con más de veinticinco años de experiencia de gestión en la empresa privada, a mediados de 2002 -tras unos años de estancia en el extranjero- se me propuso la puesta en marcha de totsellslibres.com, marca comercial que identifica a LlibreTERS de Capçalera, S.L.

Esta sociedad fue fundada el mismo año por 45 librerías independientes (actualmente 47 y en proceso de nuevas incorporaciones) con unos 60 puntos de venta. Su objetivo: la integración del márketing corporativo, los servicios, la gestión de proveedores, los aprovisionamientos y la logística. Como en tantos otros casos, una de las condiciones impuestas por el Consejo de Administración al profesional que se hizo cargo de la búsqueda del gerente fue que no procediera del sector...

Ocenet de Editorial Océano

Una solución inteligente a un problema actual

Por **Íñigo Babot**

Dentro de la desorganizada biblioteca de Internet, hay algunas herramientas de búsqueda de información que todos conocemos bien:

- Buscadores (Google, AskJeeves, etc.)
- Enciclopedias digitales (online u offline)
- Bases de datos en línea

Las características de estos sistemas son:

Instrumento	Ventajas	Desventajas
Buscadores	<ul style="list-style-type: none"> • Gratis • Fáciles de usar • Enorme cantidad de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Información desestructurada • No priorizada • De calidad no siempre óptima
Enciclopedias	<ul style="list-style-type: none"> • Ricas en elementos audiovisuales • Atractivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Escaso contenido textual • Se desactualizan con rapidez • Bajo nivel académico
Bases de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporan contenidos de publicaciones periódicas • Alto nivel académico 	<ul style="list-style-type: none"> • Caras • En inglés • Pocos contenidos de referencia

Ocenet (Editorial Océano) es una alternativa diferente a las anteriores: es un Centro de Información o una base de datos documental, con motor de búsqueda propio, que incorpora

EDITORIAL

contenidos de referencia, revistas y fuentes primarias que han seguido (todas ellas) un proceso editorial riguroso.

The screenshot displays the OCENET website interface. At the top, the OCENET logo is on the left, and the text 'El acceso eficiente a la información relevante Centros de recursos en español, accesibles via Internet' is in the center, with the OCEANO Digital logo on the right. Below this, there are four search category cards arranged in a 2x2 grid:

- Consulta** (blue header): 'Pone a su alcance más de 200.000 documentos con una amplia cobertura temática. Diseñado específicamente para las universidades y las bibliotecas públicas, incorpora una gran variedad de recursos.' Includes a search bar with 'USUARIO' and 'CLAVE' fields.
- Medicina y Salud** (green header): 'Dirigido a los estudiantes de ciencias de la salud y a los profesionales de la medicina, es una herramienta de apoyo al aprendizaje, a la vez que una fuente de recursos para el trabajo diario. También incorpora información para el paciente.' Includes a search bar with 'USUARIO' and 'CLAVE' fields.
- Administración de empresas** (purple header): 'Con contenidos específicos de economía y administración de empresas, aporta tanto información de referencia como elementos prácticos. Asimismo, ofrece una visión de la realidad económica mundial.' Includes a search bar with 'USUARIO' and 'CLAVE' fields.
- ESCOLAR** (cyan header): 'Proporciona recursos útiles para contribuir a la mejora del proceso de aprendizaje de los estudiantes. Se trata tanto de una herramienta de apoyo a la biblioteca escolar como de una ayuda para las actividades de clase.' Includes a search bar with 'USUARIO' and 'CLAVE' fields.

At the bottom center, there is a small copyright notice: '© Editorial Océano. Todos los derechos reservados.'

Fuente: <http://ocenet.oceano.com>

Todos los documentos (110.280 páginas de referencia, 61 revistas periódicas, 545 obras literarias, 1514 documentos históricos, etc.) están en español y son permanentemente actualizados.

Es un instrumento de pago (aunque no es caro), fácil de usar, riguroso, dirigido a bibliotecas e Instituciones Públicas, que cubre un gap con el que todos nos hemos encontrado alguna vez, navegando por Internet.

Este producto, que está consiguiendo unos niveles de reconocimiento muy importantes, ayuda a salvar la enorme distancia que existe entre información y conocimiento. Ojalá sigan emergiendo herramientas de este tipo, por el bien de Internet y los usuarios finales: el pago por buenos contenidos es imprescindible.

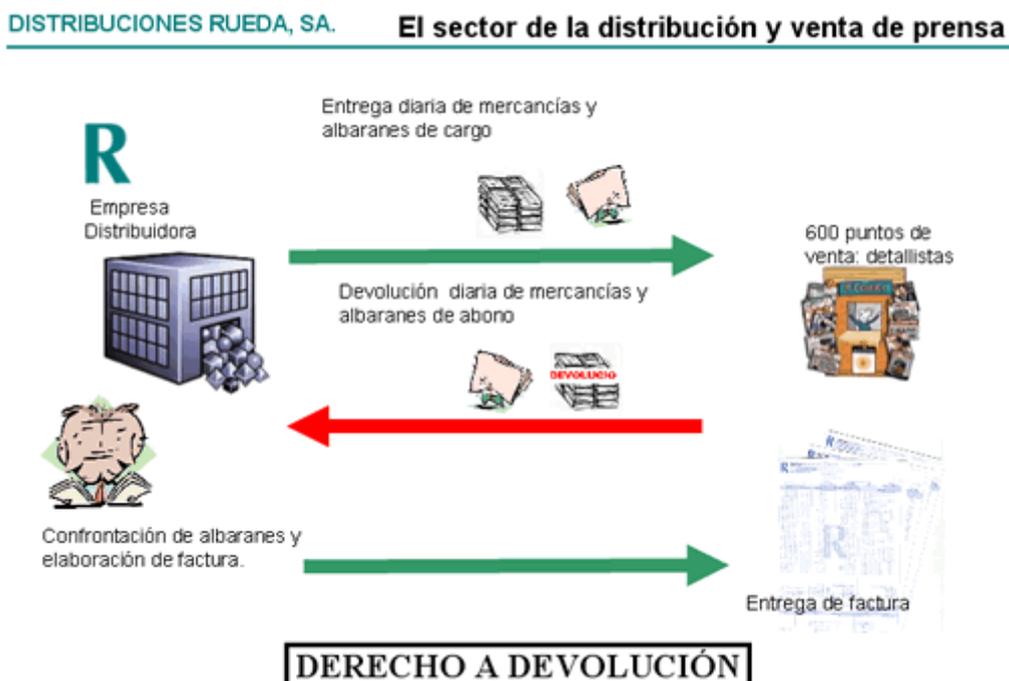
Distribuciones Rueda S.A.

La informatización del proceso de distribución de la prensa

Por Epi Amiguet

Distribuciones Rueda S.A. (<http://www.disrueda.es>) es una empresa familiar, localizada en la población tarraconense de Reus que desde 1967 distribuye publicaciones periódicas (revistas, diarios,...) además de artículos complementarios para los quioscos, papelerías y pequeñas librerías como golosinas, artículos de regalo y de papelería.

La base de su negocio es la distribución de más de 30.000 referencias, básicamente periódicos y revistas, de un total de 25 proveedores diferentes, entre 600 puntos de venta de la provincia. Un enorme volumen de productos con sus respectivos albaranes que circulaban en permanente rotación por parte de los proveedores y sobre todo, entre la distribuidora y los pequeños minoristas.



En otras palabras, un continuo quebradero de cabeza para esta Pyme que, con sólo 65 empleados, tenía que hacer frente a las demandas de un mercado donde la inmediatez y el control

minucioso en tiempo real de cada unidad del producto en sentido bidireccional, tanto con los proveedores como con los detallistas, es un reto diario. Sin embargo, ninguno de los programas existentes en el mercado se adaptaba a las necesidades de esta distribuidora, según explica su director general, Felip Guspi.

Fue así como hace tres años, con la ayuda del CIDEM que subvencionó en un 25% el proyecto, iniciaron un proceso de informatización de todos los procesos de facturación con ayuda de la empresa especializada en creación de programas Joperosa.

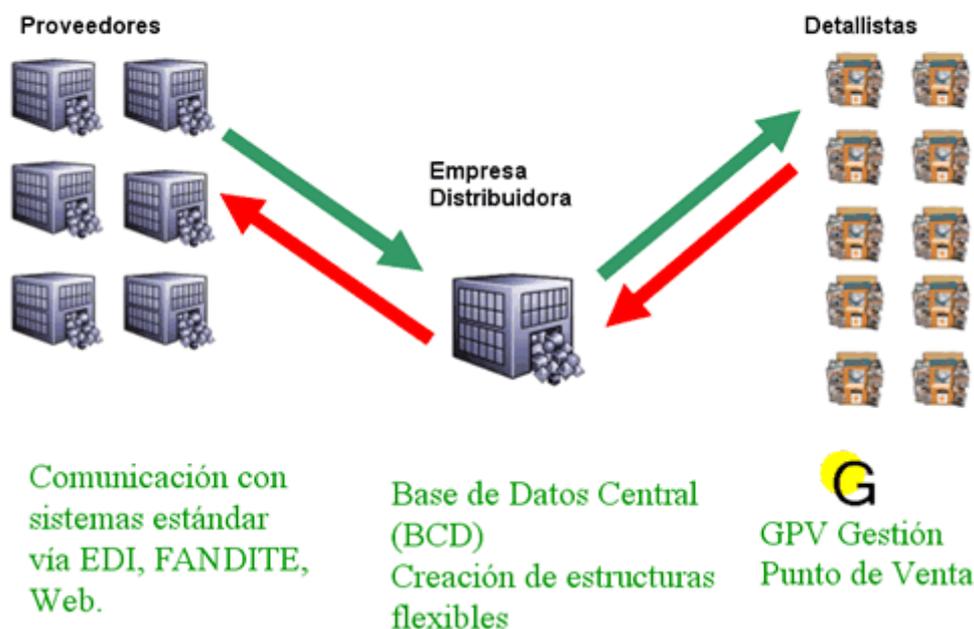
El resultado fue un programa B2B diseñado a la medida para crear en la distribuidora una Base de Datos Central (BDC) dotada de unas estructuras operativas de gran flexibilidad. El proyecto se completa con la conexión, por medio de una extranet, de la BDC a todas las terminales situadas en los diferentes establecimientos de los detallistas a los que se ha dotado con el aplicativo Gestión de los Punto de Venta (GPV).

En síntesis el programa automatiza todos los procesos de renovación de datos, casi en tiempo real, comunicándolos tanto a la distribuidora como a los puntos de venta, de tal manera, que cuando se introduce un nuevo ítem desde la distribuidora, pongamos el precio de una publicación, o cuando se produce la venta de un periódico en una GPV, se actualizan automáticamente en todas las operaciones relacionadas y en todas las salidas de los programas ofimáticos asociados, ya sea en Excel o Access, etc.

La extranet formada por las GPV realiza una conexión automática tres veces al día para comunicar y actualizar datos con la BDC.

Los programas utilizados han sido en los *Lenguajes de desarrollo*: Visual Basic 6.0, Visual RPG ASNA 4.0, ILE RPG IV. En los *Sistemas operativos*: Área Cliente (Kioskos): Windows 9x o posterior y bases de datos MS Access. Y en el *Área Central de Tiendas y Proveedores*: iSeries (AS/400) V5R2 en entorno gráfico mediante OLE/DB y ASNA Visual RPG 4.0.

Proyecto B2B: Las estructuras de datos



La comunicación con los 25 proveedores principales todavía se realiza, sobre todo en las altas de productos con sistemas estándar, vía EDI, FANDITE, web e incluso fax. Sin embargo, de cara al año 2005, Distribuciones Rueda S.A., proyecta crear una extranet con un código de acceso para usuarios de cinco estrellas mediante el cual, los editores, como por ejemplo, *Hola* o *Pronto*, *La Vanguardia* o *El País*, podrán saber en tiempo real el número de ejemplares vendidos por los detallistas.

El cliente más importante para Distribuciones Rueda es la cadena de tiendas franquiciadas Roslena con las que se ha planteado la integración completa de todas las comunicaciones. En esta cadena es donde hasta ahora se han implementado la mayor parte de las nuevas GPV aunque uno de los proyectos de futuro de Distribuciones Rueda es ampliar esta red a otros clientes detallistas.

La previsión de crecimiento de cara al año 2005 es de ampliar el número de GPV en unos 25 detallistas más. La implementación de la aplicación GPV en tiendas no pertenecientes a la cadena Roslena implica unos costes mínimos asumibles por Distribuciones Rueda ya que los técnicos de la empresa lo pueden llevar a cabo en cualquier terminal estándar ya en funcionamiento sin necesidad de ninguna inversión adicional por parte del detallista.

Los beneficios que ha generado el nuevo sistema

Resultados cuantificables.

- Optimización de *stocks*. Reducción % devolución en revistas
- Reducción en el número de documentos. Aproximadamente: 70.000 documentos anuales menos con 25 instalaciones.
- Incremento de la productividad: Al menos 1,5 personas menos para mecanizar datos en central.

Resultados no cuantificables.

- Fiabilidad en:
 - La eliminación de la mecanización de datos
 - Pérdidas documentos
- Posibilidad de control por parte del detallista de:
 - *Stocks*
 - Ventas
 - Aprovisionamiento

Incremento en la facturación

“Hemos experimentado un incremento en la facturación en los puntos de venta en que hemos instalado la aplicación de un 25% a un 40%. Es difícil estimar en qué medida ha sido debido a la optimización de *stocks* (previsión de roturas y reposiciones, cálculo de la Q óptima...), productividad... Tal vez entre un 15% y un 20%”, explica Felip Guspi.

Las razones que motivaron el proyecto

Fundamentalmente la necesidad de crear servicios de un claro valor añadido como distribuidores.

1. Frente a nuestros clientes: Con la integración ofrecemos al detallista una oportunidad única (no existe ningún programa de características similares en el territorio español) para disponer de unas funcionalidades que son habituales en otros sectores a diferencia de éste:

- Controlar sus *stocks*.
- Conocer sus ventas producto a producto en tiempo real.
- Tener las altas de productos nuevos telemáticamente con precios y características.
- Disponer de la entrada de género electrónicamente.

2. Frente a nuestros proveedores: Enviándoles información en tiempo real de las ventas de cara al consumidor final de sus productos. Estas estadísticas son básicas para el editor de cara a hacer previsiones de tiradas de números futuros o para el seguimiento de una determinada promoción.

“Creemos que estos servicios de valor añadido contribuyen de manera definitiva a la fidelización del Punto de Venta y del editor hacia nuestra distribuidora.”

Planificación e implementación del Proyecto B2B

2001

- Diseño de la plataforma de intercambio de información y automatización de las transacciones
- Diseño del programa de Gestión Punto de Venta e implantación en PV piloto
- Adaptación al Euro

2002

- Expansión e implantación en todos los Puntos de Venta Roslena
- Eliminación de papeles. Módulo de Generación de transacciones
- Aprovechamiento de las BBDD al Punto de Venta. Estadísticas
- Generación de la BBDD central. Generación de estructuras flexibles
- Pruebas piloto en Puntos de Venta no Roslena

2003-05

- Expansión e implantación en PV no Roslena
- Extensión de la plataforma de datos al editor

Aprendizajes de una experiencia innovadora

“La inversión en tecnología propia tiene un riesgo muy alto: en caso de no cumplir con los objetivos, la recuperación de la inversión es prácticamente nula. Si el software propio *no funciona*, pierdes toda la inversión.

Es fundamental conseguir anticipar el mayor número de problemas, planificar el desarrollo, estudiar todas las alternativas, y una vez decidido tratar de minimizar el tiempo de desarrollo. La inversión en tecnología, hasta que no es productiva, es una inversión de retorno nulo. Hay que conseguir que *arranque* lo antes posible.

En estos dos sentidos, el compromiso de la empresa con el CIDEM ayuda muchísimo a planificar, decidir y cumplir los plazos”, concluye Guspi.

Los proyectos de futuro

Estamos trabajando en dos proyectos paralelos:

- Extender la implantación de la aplicación (GPV) a nuevos puntos de venta (detallistas)
- Ampliar la plataforma de acceso a datos para que puedan acceder directamente también los proveedores (editores).

Age Fotostock

Por Laura Miñano

¿Qué es Age Fotostock?

Age Fotostock (<http://www.agefotostock.com>) es un archivo fotográfico y agencia de prensa que vende a través de sus catálogos – online y offline - transparencias en color, fotografías en blanco y negro, sobre película fotográfica o formato digital. Gracias a su red de agentes internacional Age Fotostock tiene clientes en 55 países alrededor del mundo, además de sus oficinas en Barcelona, Madrid y Nueva York.

Orígenes

Age Fotostock nació en el comedor de una casa en los márgenes del Eixample barcelonés, hace más de 30 años, cuando un fotógrafo profesional harto de producir lo que sus clientes directos le encargaban decidió producir lo que le gustaba y vender, sus propias fotos, junto con las de algunos otros fotógrafos. Esta persona es Alfonso Gutiérrez Escera y de ahí el nombre de la empresa: AGE FotoStock.



Fuente: <http://www.agefotostock.com>

Claves de la empresa

Age Fotostock se puede entender diferenciando dos entornos: el tecnológico y el financiero. La característica común en ambos es la independencia.

- **Nivel tecnológico.** Age Fotostock es una agencia fotográfica muy adaptable, que cede derechos de reproducción sobre todo tipo de fotografías para toda clase de usos a clientes en todo el mundo a través de la oficina de Nueva York y de sus agentes en todo el mundo. Cualquier tecnología necesaria se produce en la empresa, adquiriendo las herramientas pertinentes. Así, Age Fotostock, garantiza su independencia.

- **Nivel financiero.** La empresa ha partido de cero y ha llegado a su situación sin requerir ninguna inversión de capital externo, por lo que la posición de la empresa se ha generado por la constante reinversión de los beneficios obtenidos. Esto permite grandes dosis de independencia y una notable velocidad en la toma de decisiones en la gestión empresarial.

El valor añadido

El valor añadido es el perfecto dominio de la tecnología del producto: la fotografía. Alfonso Gutiérrez, nos lo explica “No sólo sabemos de la parte artística del producto sino de todo aquello que conlleva su producción: sea mecánico, químico, informático u organizativo. Eso garantiza al cliente la velocidad en el servicio y la calidad de sus resultados cuando usa nuestras fotografías. Somos una empresa en la que se puede confiar por su profundo conocimiento de lo que vende y de cómo lo puede distribuir mejor para no hacer perder tiempo a nuestros clientes”

Digitalización del catálogo y distribución de fotografías online.

A principios de los años 90 ya se veía que la imagen sería digital aunque no se pudiera precisar exactamente cuándo las utilizarían en ese formato los clientes. Para Age Fotostock ya estaba claro, entonces, que la distribución de fotografías sería mucho más eficiente suministrando a los clientes ficheros digitales que las imágenes originales que finalmente se deterioraban e impedían nuevos usos.

Comenzaron a digitalizar fotografías en 1991, por cuestiones de control en la identificación de las imágenes que recibían. Era más fácil quedarse con una imagen digital de la imagen física que se le enviaba a un cliente que intentar mantener un registro histórico de la misma describiéndola literariamente.

Cuando en 1997 sacaron su primer web ya tenían miles de fotografías digitalizadas y, un par de años después, se dieron cuenta de que los clientes entendían que un fichero digital tenía más ventajas que una imagen en película. En ese momento sólo tuvieron que convertir el Departamento Digital, que entonces era un departamento para usos internos, en una factoría con más de 25 personas y profusa maquinaria, dedicada solamente a escanear mensualmente más de 6.000 fotografías a 50 megabytes cada una. En resumen, Gutiérrez apunta que ha sido un proceso evolutivo de más de 10 años en el que sabían que el final sería lo que vemos hoy en día: la estricta distribución digital de la fotografía para toda clase de usos y aplicaciones.

Impacto en la Web

Desde Age Fotostock evalúan el impacto en la Red como elevado. “En el mes de Febrero pasado nuestro web enseñó 18 millones de fotos. El 50% de las fotos se vieron desde Europa, otro 25% desde Norteamérica y el otro 25% en el resto del mundo. El incremento de visitas es creciente y casi diría que aplastante, de hecho nos ha obligado a contratar con British Telecom, nuestro proveedor de acceso a Internet, líneas de fibra óptica de 34 megabits para acceso directo a la Red.”

Aprendizajes

La experiencia que, desde Age Fotostock, no volverían a repetir es el haber adoptado el estándar de digitalización que a principios de los 90 introdujo Kodak, el sistema Photo CD. Se volcaron en este producto sin que acabara desarrollándose profesionalmente como esperaban y, con mucho aprendizaje a sus espaldas, volvieron a empezar tecnológicamente al observar que el producto no se sostendría como un estándar en el mercado.

***Leit Motiv* de Age Fotostock**

Alfonso Gutiérrez, el fundador de Age Fotostock y actual Director General concluye: “Nosotros, como compañía española, hemos sido y somos una empresa que siempre ha roto con la manera tradicional de hacer las cosas en nuestro sector. Siempre hemos apostado por la tecnología aplicada a nuestro trabajo y a la organización interna como un método para obtener resultados empresariales y creemos que eso nos ha permitido sobrevivir 30 años y enfrentarnos con el futuro con un moderado optimismo”

“Vamos hacia un modelo de distribución global del producto y a la fidelización por la tecnología de nuestra red de distribución. No hacemos más que aplicar aquella vieja filosofía multinacional: *Think global and act local* En nuestro negocio en Internet esta filosofía se cumple maravillosamente.

Agradecemos a Alfonso Gutiérrez, Director General de Age Fotostock, la ayuda prestada para la elaboración de este micro caso.

Digital Legends

Épicas del juego emprendedor

Por Ramon Bori

Año 0, finales de mayo del 2001. Cuatro emprendedores: Ángel Cuñado, Xavier Carrillo, José Luis Vaello y Jean-Philippe Raynaud, fundan en Barcelona Digital Legends Entertainment (<http://www.digital-legends.net>), una empresa desarrolladora de videojuegos, con una clara vocación global e internacional (ver versión coreana de la página web <http://www.digital-legends.net/ko>)

El objetivo del equipo fundador: desarrollar juegos altamente “inmersivos” y explorar nuevos caminos en el área de la jugabilidad gracias a la tecnología más actual. En palabras de Xavier Carrillo, director gerente, “Barcelona presenta varias ventajas que hacen de ella una ciudad atractiva y competitiva a nivel de creación y desarrollo de juegos con un importante componente de tecnología gráfica”[1].

Las expectativas son inmejorables. Los tres primeros emprendedores habían formado parte del equipo directivo de Rebel Act Studios, para el cual desarrollaron *Blade: The Edge of Darkness*. Para infonómistas no iniciados, *Blade* es uno de los blockbusters de la industria española del videojuego (más en <http://www.canaljuegos.com/producto.asp?idproducto=1>) que en aquel lejano 2001, mereció elogios y portadas de los medios especializados, y el reconocimiento de sus compradores. Hoy es un juego de culto, y tema de animados foros (http://www.meristation.com/sc/foros/msm_Vmensajesr.asp?cf=35&cm=353789260_105801_22942&n=1).

El *flagship* de la nueva factoría de entretenimiento digital, *Nightfall Dragons* (<http://www.nightfalldragns.com>), un RPG – *role play game* - de acción ambientado en “un mundo épico poblado por criaturas míticas, legendarios maestros en artes marciales, fortalezas impenetrables, monasterios secretos y grandiosos escenarios naturales”. *Time –to-market*: 2 años.



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

En esta fase inicial, el director gerente de Digital Legends reconoce el inestimable apoyo del Trampolín de La Salle (más sobre la red de “trampolines tecnológicos”, <http://www.gencat.es/cidem/innocat/3-2.html>) y el “Capital Concepto” del CIDEM de la Generalitat de Catalunya (<http://www10.gencat.net/cidem>). En palabras de Carrillo, “este programa funciona, y los 100.000 € nos ayudaron a seguir adelante. Con la experiencia que van adquiriendo, cada vez van refinando los mecanismos de ayuda para que sean más eficientes.”

¡Pero la alegría duró tan poco! El 11 de septiembre, marca un cambio radical e inesperado en el escenario de los negocios que ni avezados “guionistas” de ciencia ficción hubieran escrito.

De la noche a la mañana, todas las fuentes exógenas de financiación se evaporan. Para una empresa de jóvenes tecnólogos y creativos que arranca, que no dispone de activos tangibles en libros, que no pueden hipotecar una vivienda que no existe pero que tienen que pagar alquileres - especialmente los miembros del equipo que se han desplazado expresamente a Barcelona para tal proyecto - y que no puede monetizar a corto plazo su talento, es un drama.

El Capital Riesgo y los Business Angels están a la expectativa de los acontecimientos. Sólo queda una alternativa para cumplir con las obligaciones mínimas de tesorería, si en aquel momento yo estuviera en su piel me hubiera preguntado ¿cómo me va a clasificar el departamento de evaluación de riesgo de una entidad de crédito cuando sus ratios y acid test son los mismos que desarrollaron el equipo directivo de du Pont y Sloan en General Motors, allá por los años veinte del siglo pasado[2]?

Año 1, enero 2002. En este momento crítico es cuando los cuatro fundadores demuestran su pedigrí emprendedor.

La alternativa cómoda era lo que en su momento Marcel Planellas denominó B2C (*Back to the Consulting*) y B2B (*Back to the Bank*), cuando directivos provenientes de consultoras o bancos de inversión se volvían a estas actividades ante el momento difícil de las puntocom (más en <http://www.infonomia.com/tematicques/index.asp?idm=1&idrev=19&núm=10>). Incluso en los momentos de mayor recesión, siempre se abre una puerta a unos ingenieros superiores en telecomunicaciones y unos creativos gráficos con portadas internacionales.

La alternativa de choque: eliminar salarios a los socios fundadores y financiación a corto plazo con créditos personales.

Xavier Carrillo rememora: "decidimos creer en nuestro proyecto y adaptarnos para aguantar bajo mínimos y seguir a pesar de las condiciones adversas de la búsqueda de capital. Tomamos la decisión correcta ya que conseguimos encontrar a unos sólidos inversores que aseguraron el desarrollo a medio plazo y, de este modo, proseguir con el desarrollo del proyecto"

Medio año después, julio del año 1, volvió a presentarse otra prueba de fuego. "Estábamos negociando- relata Carrillo- con una firma de Capital Riesgo una ronda de financiación por un importe de 2 millones de euros. Un capital que solucionaba nuestros problemas, pero en la fase final, las negociaciones se endurecieron de tal manera, que tuvimos que decir no, renunciar a la estabilidad financiera, empresarial y volver al riesgo permanente de cierre de la empresa."

Finalmente, en noviembre, Invertec (<http://www10.gencat.net/cidem/plainnovacio/finin1001.html>), la sociedad de Capital Riesgo participada por el CIDEM, el Departament d'Universitats, Recerca i Societat de la Informació (DURSI) y diferentes universidades catalanas, con el objetivo de invertir en empresas de base tecnológica en las fases iniciales de su desarrollo aporta 300.000 € a cambio de una participación minoritaria. Además consiguieron 300.000 € del CDTI (<http://www.cdti.es/webCDTI/esp>).

Año 2, septiembre 2003. Se anuncia para esas fechas la presentación a puertas cerradas para los editores del prototipo de su primer videojuego multiplataforma (consola, PC, PDA) y multijugador. Se trata de un arcade, un juego 3D con altas innovaciones en tecnología gráfica centrado más en la acción y mejor adaptado al público de consolas, aunque tendremos que esperar hasta después de las vacaciones para que nos desvelen un secreto bien guardado, dadas las estrictas cláusulas del NDA (*Non-Disclosure Agreement*) que rige el contrato de Digital Legends con su editor internacional Publishers.

Durante el presente ejercicio se ha redimensionado la magnitud y la complejidad del proyecto inicial, se ha optado por un proyecto con un *time-to-market* más corto, se ha reforzado el equipo (10 miembros), se han mudado a un nuevo local “sólo 20 m2 mayor pero mucho mejor equipado” cerca de la Sagrada Familia de Barcelona.

La nueva situación “nos ha obligado a ir paso a paso. Hace dos años hablábamos de 2 millones de uros, hoy las cifras son más modestas. Entre los 600.000 € (300.000 Invertec y 300.000 € del CDTI) y los 2 millones del capital riesgo, hay un gap de líneas de financiación no cubierto” según el director gerente de Digital Legends” y nos hemos tenido que adaptar”.



<http://www.digital-legends.net>

La épica de la última frontera digital

Alguien ha definido los videojuegos como la última frontera del diseño de interfaces electrónicas. ¿Existirían muchos de los efectos visuales de los últimos estrenos de la cartelera sin la transferencia de conocimientos de los desarrolladores de videojuegos? ¿Qué estudio de Hollywood no ficharía el talento de John Carmack, el visionario creador de Quake[3]?

Para muestra, una visita al Electronic Entertainment Expo que estos días se celebra en Los Angeles, California, (<http://www.e3expo.com>). Dos sectores de la “economía de la experiencia” que mantienen muchos puntos comunes en la gestión de grandes proyectos -de alto riesgo y costes enterrados-, con equipos que demandan un alto componente de pasión, vocación y talento.

“En nuestro equipo cada miembro desempeña sus propias funciones. Ángel [Cuñado] se encarga de la tecnología; José Luis [Vaello], el diseñador gráfico, con más de 15 portadas internacionales, es nuestro director artístico; Jean-Phillipe [Raynaud] es nuestro asesor financiero y estratégico; y yo [Xavier Carrillo] me encargo de la parte de organización como director de desarrollo (...) La jugabilidad es una decisión común, no sólo artística o tecnológica. Nuestro gran desarrollo en tecnología gráfica nos permite explorar nuevos caminos en la jugabilidad que nos diferencia de otros competidores.”

En esta línea de captación de talento y tecnología, Digital Legends ha firmado un convenio con la Escuela de Ingeniería La Salle de Barcelona (<http://www.salleurl.edu>), sobre la investigación en las áreas de inteligencia artificial y animación facial.

El futuro del negocio de Digital Legends está en la venta de sus juegos, pero también en licenciar su potente motor a otras firmas desarrolladoras de videojuegos con menor competencia tecnológica (más sobre sus puntos fuertes en la sección desarrollo/engine de <http://www.digital-legends.net/es>) y en aplicar su tecnología gráfica a otras áreas como la arquitectura o la cartografía digital.

Viendo el realismo de esta imagen, ¿cabe alguna duda?

[1] Más en Ramon Bori, Fernando L. Mompó y Laura Miñano, “Microcasos del día del emprendedor. Digital Legends, Barcelona es atractiva y competitiva”, *Papeles de Infonomía*, 12, abril, 2003, p.9).

[2] Más en Alfred D Chandler, Jr., *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*, 1988

[3] Más sobre el legendario programador en Dean Takahashi, “Lord of Games”, *Red Herring*, February, 2002. Más en <http://www.idsoftware.com>

Un portal gastronómico como hobby compartido

Por Laura Miñano

Chefuri.com es un portal gastronómico independiente que crearon los hermanos Heredia, sin ningún tipo de inversión de capital hace 4 años. Un portal que, sin buscarlo, ha tenido considerable relevancia en acogida y visitas.

¿Cómo se coció la idea?

Oriol y Eduardo Heredia son dos hermanos de 22 y 23 años de edad y las únicas dos personas detrás del portal gastronómico Chefuri.com (<http://www.chefuri.com>).

Oriol, Chef Uri, que desde pequeño mostró gusto por el fogón, cuando alcanzó la edad de elegir una senda laboral se decantó por matricularse en la Escola Bell Art (<http://www.escuelabellart.com>) en el módulo de técnico en restauración.

Eduardo, con una personalidad diametralmente opuesta a la de su hermano pequeño, comenzó ingeniería informática en línea con su perfil tecnológico. Chefuri.com es el resultado de la fusión del *savoir faire* de los dos hermanos.

Eduardo, conocido en el portal con el nick de Chefwww, se puso manos a la obra con la idea de crear un portal hace unos cuatro años, en noviembre de 1999, durante su primer curso de informática. Su hermano Oriol le sugirió el contenido culinario del site en un momento tan incipiente en su carrera de Chef como los dos primeros meses cursando su módulo.

De la propiedad intelectual de las recetas de cocina

El actual portal <http://www.chefuri.com> comenzó como un hobby, una web estática en la que se iban agregando las nuevas recetas que Oriol iba realizando, y de las que cuando podían incluían foto... Aprovechando el amplio margen que el mundo gastronómico otorga a la propiedad intelectual de las recetas de cocina, Oriol iba experimentando, modificando ingredientes y poniendo su sello a lo que él iba creando, sirviéndose de la difusión de la web. "Para mí chefuri.com es un banco de pruebas" afirma Oriol.

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...



Fuente: <http://www.chefuri.com>

El salto a un portal gastronómico

Han pasado por distintos hosts, desde geocities a metropoli 2000. Actualmente el host es el único coste que les supone el portal y, aunque antes optaron por otros gratuitos prefieren pagar y tener un buen servicio. El portal gastronómico no les reporta ningún tipo de ingresos, no cobran por acceso a la información y no tienen patrocinadores. Eduardo, Chef www, reconoce que en los 4 años de andadura ha llegado a dedicar una media de 3 horas diarias a su web. Sin embargo, prefieren mantener el site como una parcela de experimentación, como carta de presentación laboral para los dos.

El portal gastronómico por el que han apostado los hermanos Heredia tiene un formato de módulos, es decir, es un gestor de contenidos. No han dado demasiada prioridad al diseño de la web. Para ambos, la clave del éxito es la interactividad. Una interactividad que vino de la mano del nuevo formato que permite a los usuarios crearse un perfil o nick con foto, gustos culinarios, ciudad de origen... A partir de ahí la persona inscrita tiene libertad para participar enviando recetas, o reportajes y ese contenido se muestra 100% en abierto además de las recetas de Chef Uri, el área de descarga de software de recetas –es la web con una mayor recopilación de descargas de software de recetas en castellano-, el diccionario de tecnología de la cocina, directorio escuelas de gastronomía, consejos del Chef, etc. Actualmente cuentan con 1.000 usuarios registrados y en un día pueden tener perfectamente 1.200 visitas únicas al portal.

Como anécdota nos comenta Eduardo el último fenómeno dentro de la comunidad de Chef Uri. Se trata de que recientemente sus usuarios se han dedicado a promocionar su portal gastronómico en los foros, comunidades virtuales, etc. de otros portales afines para fomentar el tráfico. Se trata de un tipo de manifestación colectiva,

de las que caracterizan a la red de redes y que le halaga a la vez que sorprende.

Para el Chef Uri el objetivo de su portal es transmitir sus conocimientos y acercar la cocina de autor a la gente que cocina en casa y desconoce las técnicas que se utilizan en la cocina profesional.

Un hobby con sinergias laborales

Oriol reconoce que este proyecto que le ha dado muchas satisfacciones personales, como los encuentros que periódicamente realizan los usuarios de Chefuri en diferentes lugares de España. Además de disfrutar, Oriol Heredia se ha dado a conocer laboral y personalmente. Gracias a Chefuri.com ha conseguido trabajos como colaboraciones en diversas publicaciones. Además, pese a que no lo han buscado, les han realizado ofertas respecto a su web y a las fotografías de los platos de Oriol... Sin olvidar la sorpresa de haber sido nominados finalistas a los premios lbest 2001.

Y mañana... ¿qué?

En principio Eduardo y Oriol Heredia se muestran satisfechos con su situación actual. Numerosos sites especializados les hacen link y se encuentran posicionados para un público muy concreto que son los chefs y amateurs de la cocina. Reconocen que no son una web mediática pero, por otra parte, les encanta ser independientes y ser valorados por sus contenidos. En definitiva, son conscientes de que en cualquier momento podrían dar el salto a un portal que les remunerara ingresos pero no tienen prisa...



¿Quién son Oriol y Eduardo Heredia Lubino?

chefuri@chefuri.com

Soy ayudante de cocina y formo un tándem con mi hermano Eduardo, informático-infonomista y quien ha hecho tecnológicamente posible Chefuri.com.

Nos interesan aspectos diversos como la gastronomía, la programación, la usabilidad, la fotografía digital... Y nuestro tiempo libre lo dedicamos a actividades propias de jóvenes de nuestra edad como el fútbol, los cómics o los videojuegos.

Internet para nosotros supone, en sentido amplio, un medio de vida y un hobby.

Anuntis

La Internet útil

Por Ramon Bori

Discurría 1983 cuando Montserrat Castro, su hija Ana María y su hijo David, descubrieron un hueco en el mercado para una publicación en formato papel donde profesionales y particulares pudiesen anunciar gratuitamente aquellos bienes que deseaban vender o comprar. Así nació Primerama, el *flagship* del grupo.

Han pasado veinte años, hoy el Grupo Anuntis - con veinte millones de anuncios - es líder en lengua española de los contenidos clasificados, ocupa la tercera posición en el ranking mundial, factura 26 millones de euros (2002) y ocupa a 450 empleados.

El grupo de comunicación se estructura en más de 40 cabeceras en papel (Primerama, Laboris, FotoMotor) y siete portales verticales: Anuntis.com (<http://www.anuntis.com>, el infomediario de anuncios clasificados); Laboris.net (<http://www.laboris.net>, la bolsa de empleo online del grupo); Vivendum.com (<http://www.vivendum.com>, el portal inmobiliario); Autocompra.net (<http://www.autocompra.net>, la web del automóvil nuevo y de ocasión), Infonavis (<http://www.infonavis.com>, el portal de la náutica), Lectiva.net (<http://www.lectiva.net>, un completo directorio de formación).

Su historia ejemplifica un **propósito estratégico de expansión** continua:

1. **Etapa-** 1983. Nace en Barcelona como publicación en papel. Un único competidor, pero de gran envergadura: la sección de “anuncios clasificados” de *La Vanguardia*. Poco a poco va creciendo por el área metropolitana de Barcelona.
2. **Etapa-** Principios de los noventa. El grupo continúa su expansión por el resto de España mediante publicaciones locales de anuncios clasificados.
3. **Etapa-** Era Internet. En el 2000 la familia Castro –hasta el momento accionista única del grupo- vende un 10% del capital social a la compañía canadiense Trader (<http://www.trader.com>). Esta capitalización de la compañía tiene tres objetivos: abrir el canal

digital, consolidar las publicaciones de la geografía española y expandir el grupo en el mercado latinoamericano.

4. **Etapa-** 2002, se reorganizan los portales con la arquitectura de la información actual: Un infomediario (<http://www.anuntis.com>) y diferentes vortales vinculados.

Procesos de alta intensidad Informacional

El desarrollo de las unidades de negocio digitales basadas en Internet son la extensión natural del negocio tradicional por lo que los procesos del grupo se han definido para obtener las máximas sinergias mediante:

- Gran base de datos actualizada continuamente (más de medio millón de anuncios).
- Recepción de anuncios mediante una Extranet de clientes (30-40%) y un call center, que recibe más de 35.000 llamadas semanales, ofrecen los dos canales: papel e Internet.
- Capilaridad de la fuerza de ventas que ofrecen los dos productos, papel e Internet.

Recursos y organización

El objetivo de Anuntis es liderar cada uno de los mercados online en los que compite, destacando como vortales más importantes el inmobiliario, el laboral y el de motor.

La organización del grupo se fundamenta en tres ejes:

Especialización. Cada vortal está gestionado por un equipo especializado que asume las operaciones, el *benchmarking* del sector, y el desarrollo y ejecución de la estrategia marcada por la compañía.

Comunalidad. Los servicios compartidos entre los distintos vortales son: diseño y línea gráfica del portal, gestión de la infraestructura IT y la producción de los productos digitales vendidos por la fuerza comercial.

Flujo de conocimiento. Existe un especial interés en fomentar la circulación de las “**mejores prácticas**” (soluciones de usabilidad o de programación, nuevas ideas de negocio...) entre los diferentes equipos.

Negocio: “paper is king”

El papel es la mejor línea de negocio. Su modelo de negocio se fundamenta en la **publicidad** (65% del grupo) y en la **venta de ejemplares**.

La línea de negocio online es rentable desde finales del 2002. Su modelo se basa en la publicidad a partir de:

- Publicidad del anunciante profesional (tanto logos publicitarios locales como campañas de publicidad nacionales).
- Integración de sus contenidos en la base de datos de anuncios para generar respuesta de los compradores.
- Servicios complementarios al anunciante particular (basados en el formato del anuncio, en servicios de buzón de respuestas, anuncio en portada, más en http://www.anuntis.com/elegir_formato.asp).
- En casos de información considerada relevante para el comprador, un modelo de “Pay per view” de dicha información vía SMS o números 906.

Mejores Prácticas

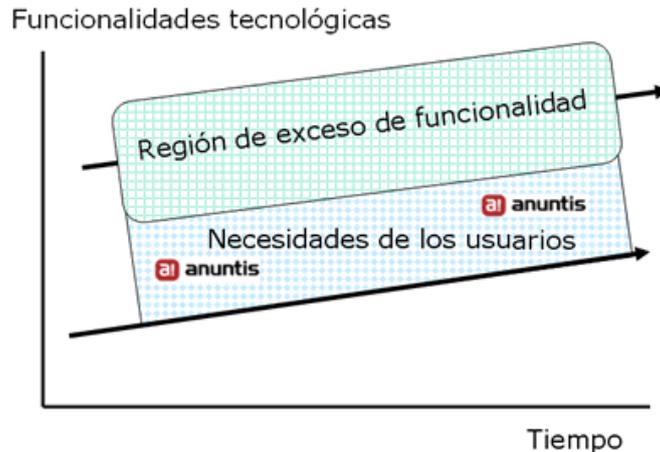
Eduard Bayo, director general online, expone algunas de las nuevas prácticas que están moldeando la cultura de gestión del grupo en la transición de un negocio tradicional a un negocio digital.

“**La Internet útil**” es el principio-guía de toda la estrategia de transición.

Retorno de la Inversión (ROI). Aplicación estricta de este principio, analizando siempre el coste de cada proyecto emprendido (monetario y en tiempo que se le dedica a su ejecución).

Tecnología. “La lección que hemos aprendido estos años en Internet es que nos resulta más rentable utilizar tecnologías maduras y contrastadas que estar a la última porque sí.”

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...



Basado en Clay Christensen, *The Innovator's Dilemma*

Anuntis opta por tecnologías que se ajustan a las necesidades de la demanda, sin excesos de funcionalidades que cuestan mucho y no se valoran tanto.

Alianzas win/win. “En las alianzas las 2 partes deben ganar alguna cosa. Aunque sean cosas diferentes: dinero un *partner* y audiencia el otro, por ejemplo. En caso contrario, mejor buscar una salida barata y rápida a dicha alianza.”

Equipo flexible. “Lo importante es tener equipos con mucha capacidad de reacción. No siempre tienes la mejor idea, por lo que los equipos deben tener una gran capacidad para reorganizarse y alinearse constantemente con los nuevos objetivos.”

Nueva generación profesional. “Un resultado de este hacer y deshacer, es que está dando una buena generación de profesionales.”

Anticipación. “Creo sinceramente que nos anticipamos un año en el movimiento de contracción del mercado de Internet.”

Velocidad. “Avanzamos los más rápido que podemos, pero sin caer en aceleraciones que nos desequilibren los resultados.”

“Morir y volver a nacer”, es como David González Castro – Presidente Ejecutivo y fundador- nos definía el proceso de transformación del grupo en estos tres últimos años.

En tal empeño, Anuntis ha demostrado ser un aplicado alumno en la estrategia del judo empresarial. Esta visión dinámica de la estrategia propone a las pequeñas empresas que desarrollen 3

principios básicos para sobrevivir en la arena de los luchadores de sumo: el movimiento continuo para definir el espacio competitivo propio; el equilibrio para empujar cuando tiren de ti y el “efecto palanca”, saber aprovechar el músculo de tus oponentes, socios y competidores en interés propio

Si los profesores Yoffie y Kwak hubieran conocido la trayectoria del grupo Anuntis quizá la habrían considerado en su obra de culto empresarial (Judo strategy, <http://judostrategy.com>).



ebayo@anuntis.com

¿Quién es Eduard Bayo?

Nacido en Barcelona en noviembre de 1968. Economista, con experiencia profesional previa en consultoría y en departamentos de organización, Eduard Bayo, llegó con un grupo de profesionales a Anuntis a finales del 2000, en plena expansión de la compañía. Desde septiembre de 2002 dirige el negocio online de Anuntis.

Anuntis quiere conseguir y mantener una posición de liderazgo en contenidos orientados a la transacción de bienes y servicios, en todos los mercados en los que opere. Los esfuerzos de su equipo se dirigen a crear y hacer rentables ideas útiles para los clientes y usuarios en este campo.

SECTOR SANITARIO

SALUCONSULT DIABETES

Un Servicio de Telemedicina para el paciente con Diabetes

Por: David Almendros, Sira Benítez, Joan Boldú, Berta León, Rosana Ortiz, Kevin Romano y Nuria Tomé, MBA Part Time II de ESADE, 2002-2004.

Introducción

CarpeDiem (<http://www.carpediem-salud.com>) es una empresa fundada en el año 1998, pionera en el campo de la telemedicina en España, que trabaja para los pacientes con Diabetes.

Telemedicina es la aplicación de las nuevas tecnologías de comunicación e información al cuidado de la salud.

En este sentido, *CarpeDiem* es una empresa que apuesta con fuerza por los nuevos mercados de la atención sanitaria definiendo su misión como mejorar la calidad de vida del paciente crónico. Esto se consigue a través de una mayor seguridad, un aumento del grado de independencia y un mejor pronóstico de la enfermedad.

En Mayo 2002 *CarpeDiem* firma un acuerdo de colaboración con Roche Diagnostics por el que esta empresa aportará su conocimiento del mercado Sanitario y CarpeDiem una plataforma técnica consolidada y ya en funcionamiento. El proyecto se llama *SALUCONSULT DIABETES*.



Fuente: <http://www.carpediem-salud.com>

¿Qué es saluconsult diabetes?

SALUCONSULT DIABETES se presenta como un servicio de seguimiento continuo a los pacientes diabéticos utilizando la telefonía móvil e Internet como herramientas facilitadoras de la comunicación médico-paciente.

SALUCONSULT DIABETES elimina las barreras de tiempo y distancia entre médico y paciente para que la comunicación sea más fluida entre ambos.

El hecho de realizar un seguimiento continuo de la enfermedad crónica va a repercutir en un aumento de la calidad asistencial a la vez que se optimiza la utilización de los recursos sanitarios.

Consiste en la transmisión de datos clínicos en tiempo real de un paciente diabético a su médico a través de un teléfono móvil.



Fuente: <http://www.carpediem-salud.com>

A través de la tecnología de mensajes cortos (SMS), el paciente envía sus valores de glucemia y su médico los visualiza en tiempo real a través de un acceso a Internet, de manera que puede tomar decisiones de manera inmediata o seguir la evolución de su paciente sin necesidad de que éste acuda a consulta.

Esta herramienta tecnológica está complementada con un equipo de profesionales sanitarios (enfermeras-educadoras y médicos especialistas en diabetes) que garantizan un servicio de apoyo reactivo al paciente las 24 horas del día, siempre de acuerdo con las instrucciones de su médico.

Beneficios inmediatos de *Saluconsult Diabetes*

SALUCONSULT DIABETES es visto como una herramienta al servicio de los médicos y enfermeras del paciente:

Proporciona información del estado del paciente en el periodo inter-visititas a través de un simple acceso a Internet, viendo los valores de glucemia de sus pacientes en tiempo real, pudiendo evaluar y tomar decisiones. Asimismo, estas decisiones se pueden transmitir al paciente vía SMS (adelantar consulta, cambio de tratamiento, etc).

Por otro lado, se añade importante valor al servicio percibido por el paciente: dispone de un teléfono móvil que le permite comunicarse con su médico o centro sanitario enviando datos clínicos de glucemia mediante mensajes cortos (SMS) y de un centro asistencial donde puede consultar dudas 24h/7 días, obteniendo respuesta personalizada y siempre siguiendo las instrucciones de su médico.

¿Cuáles son los segmentos objetivo de *saluconsult diabetes*?

SALUCONSULT DIABETES se inició con dos enfoques, uno al Sector Privado, en concreto se focalizaba en dos segmentos por un lado a endocrinos que pudieran recomendar dicho servicio a sus pacientes diabéticos, esta línea de actuación no tuvo los resultados esperados. Por otro lado, a Seguros Médicos Privados, en concreto inició un trabajo en común con Sanitas que a día de hoy se resume en 4 consultas en Madrid donde los endocrinos recomiendan este servicio a sus pacientes.

El otro gran enfoque, y donde Roche Diagnostics también pone el mayor énfasis, es el Sector Público.

En el Sector Público el primer problema que encuentran es la falta de referencias sobre la telemedicina en la literatura médica, por lo que el primer paso es la realización de “ensayos” para demostrar los beneficios del seguimiento continuo de una enfermedad crónica que es lo que aporta la telemedicina. En este sentido, están programados dos ensayos para finales del 2003, uno con el SAS en Málaga con 300 pacientes diabéticos de Atención Primaria, de los que 150 seguirán su tratamiento con el apoyo de CarpeDiem y los otros 150 sin dicho apoyo. El otro ensayo clínico se hará en Castilla La Mancha con 180 pacientes diabéticos tipo I que tienen

seguimiento hospitalario, este segundo ensayo es muy importante dado que esta es una Comunidad con mucha dispersión geográfica lo que genera que este tipo de pacientes se vean con su endocrino en periodos muy espaciados, por lo que SALUCONSULT DIABETES realmente aportaría valor al reducir estas barreras de espacio y tiempo entre paciente y médico.

Otro de los focos dentro del Sector Público es la Agencia de Evaluación de las Tecnologías Sanitarias, con la que se ha firmado un convenio para realizar un estudio con pacientes diabéticos con tratamiento insulínico de centros de Atención Primaria, la finalidad aquí es conseguir un Dictamen favorable a la tecnología de Carpe Diem por parte de esta Agencia.

¿Cuál es la finalidad final una vez se haya conseguido dotar de fiabilidad a *SALUCONSULT DIABETES* a partir de los resultados de los distintos ensayos?, la finalidad es que este servicio pase a formar parte de la cartera de productos ofrecidos por la Seguridad Social a todos los pacientes de la Sanidad Pública Española, el anhelado reembolso. Esto significaría convertirse en proveedor del servicio para la Seguridad Social quien pagará por él y por otro lado, lo ofrecerá a los pacientes para los que considere es importante.

¿Qué tecnologías permiten este proyecto?

El uso generalizado de la red de telefonía móvil y el bajo coste de la tecnología GSM hacen posible que los servicios de *SALUCONSULT DIABETES* sean accesibles a la población en general a un coste razonable.

La telefonía móvil e Internet sirven como base para el desarrollo de muchos servicios como *SALUCONSULT DIABETES* que aprovechan estas tecnologías de uso cotidiano para acercar los servicios de expertos al público en general.

Barreras tecnológicas al proyecto

Las Nuevas Tecnologías son una herramienta fabulosa pero todavía tenemos muchas carencias en el tema de infraestructuras. Así, la Sanidad Española tan sólo hace 2 ó 3 años que cuenta con cableado en los hospitales, y sólo un 75% de los médicos cuentan con un PC en sus consultas.

En Atención Primaria están empezando ahora a sacar concursos públicos para el cableado de sus instalaciones con la finalidad de tener una vía directa de comunicación con sus hospitales correspondientes. En muchos casos encontramos un solo PC para todo el centro de Atención Primaria.

Todo esto hace que iniciativas de empresas como *CarpeDiem* basadas en Nuevas Tecnologías no tengan un campo de actuación tan amplio como el que en un primer momento podía parecer dada la falta de infraestructuras en algunos centros.

Conclusiones

SaluConsult Diabetes es un ejemplo claro de cómo la tecnología puede ayudarnos en un campo tan importante como el de la salud a través de conseguir eliminar las barreras de tiempo y espacio entre el médico y sus pacientes. En este caso el enfoque es facilitar el seguimiento a los médicos siendo éstos los verdaderos consumidores objetivo de este proyecto.

Tal y como hemos visto, cualquier innovación en este campo va a requerir que se pueda demostrar su viabilidad mediante ensayos clínicos como si se tratara de un medicamento, y por otro lado, que se desarrollen todas las infraestructuras necesarias para que un proyecto como este pueda funcionar.

La estrategia de *CarpeDiem* y Roche es clara, apostar fuertemente por la innovación e intentar ser los primeros, convertirse en referente y estándar en el campo de la telemedicina.

Este es el principio de una tendencia que tiene que ir implantándose paulatinamente en todo el sector médico, que los Sistemas de Información ayuden a mejorar la calidad asistencial del sistema sanitario y a gestionar de forma más eficiente los recursos escasos con que cuentan. Pero tratándose de un tema tan delicado como es nuestra salud, donde la confianza en la persona que nos diagnostica es muy importante, es difícil prever un cambio muy radical en los próximos años.

CIP de GlaxoSmithkline

Un centro de imagen nuclear para investigar psicofármacos contra las enfermedades mentales

Por Epi Amiguet

GlaxoSmithKline (GSK) es una multinacional farmacéutica, con una cuota de mercado superior al 7%, cuyos productos están presentes en más de un centenar de países y van desde la popular pasta dentífrica Binaca a sofisticados fármacos como el antidepresivo Seroxat o el antiepiléptico Lamictal. Pero por encima de eso, GSK es uno de los líderes mundiales en investigación y desarrollo de nuevos fármacos, destinando a este fin en torno al 15% de sus ventas: 4.000 millones de dólares al año en I+D.

En nuestro país, cuenta con tres instalaciones dedicadas a la investigación, dos de ellos en Tres Cantos (Madrid): un centro para el descubrimiento de nuevos tratamientos contra la malaria y la tuberculosis y otro de investigación básica dotado de tecnología punta pionera en el sector (*ultra-high-throughput screening*). El tercero se encuentra en Barcelona, un centro de imagen nuclear dónde se estudian nuevos psicofármacos contra las enfermedades mentales como la esquizofrenia, según explica su máxima responsable, Ana M. Catafau.

¿Qué es exactamente un centro de imagen nuclear?

Los Servicios de Medicina Nuclear son centros para diagnóstico de la imagen y determinadas áreas terapéuticas, teniendo como base común el uso de radioisótopos. Estos centros disponen de una radiofarmacia para el almacenamiento y manipulación de los radioisótopos utilizados. Las imágenes de medicina nuclear son imágenes funcionales, que se obtienen en general tras administrar una sustancia denominada trazador, marcada con un isótopo radiactivo, que se incorpora al mecanismo fisiológico que se pretende estudiar.

En el Centro de Imagen en Psiquiatría (CIP) se realiza investigación mediante la técnica radiodiagnóstica de Medicina Nuclear denominada SPECT (*Single Photon Emission Computed*

Tomography). Se trata de una técnica que proporciona imágenes tomográficas representativas de distintas funciones del cerebro humano *in vivo*, dependiendo del radiotrazador que se utilice. La técnica es sencilla: se administra un radiotrazador generalmente por vía endovenosa al sujeto, y se procede a la adquisición de las imágenes tomográficas en la cámara SPECT. En líneas generales se pueden obtener imágenes de perfusión cerebral regional (neuroimagen funcional) o imágenes de distintos sistemas de neurotransmisión cerebral (neuroimagen molecular). La mayor parte de la investigación que se lleva a cabo en el CIP de GSK es con la modalidad de neuroimagen molecular.



Imagen de la cámara del CIP

El objetivo es investigar nuevos psicofármacos ¿no?

En efecto, la investigación del CIP está principalmente dirigida al estudio de nuevas estrategias terapéuticas para la esquizofrenia y trastornos psicóticos, aunque no se descarta en un futuro el estudio de otras áreas terapéuticas en psiquiatría, como la depresión, ansiedad, toxicomanías, etc.

¿Cómo tenéis estructurados los procesos de investigación?

En el CIP se lleva a cabo investigación clínica, es decir, en humanos, con la finalidad de profundizar en el conocimiento de la fisiopatología de enfermedades psiquiátricas, principalmente la esquizofrenia, y de evidenciar el mecanismo de acción de potenciales nuevos psicofármacos. El SPECT de neurotransmisión permite objetivar la interacción de los fármacos con receptores,

transportadores y enzimas de distintos sistemas. Indirectamente, también ofrece información de penetración del fármaco al cerebro, es decir, verifica si el fármaco atraviesa la barrera hematoencefálica intacta. En el caso del CIP, se aplica en aquellas moléculas aptas para su utilización en humanos (“candidatas”), con la finalidad de contribuir a la denominada “Prueba de Concepto” previa a la comercialización del producto.

¿Qué recursos tecnológicos empleáis?

Utilizamos una gammacámara tomográfica de tres cabezales (Philips Prism 3000) con colimadores fanbeam de ultra-alta resolución (especialmente diseñados para imágenes del cerebro), conectada a una estación de trabajo Odyssey FX. Se realiza coregistro de las imágenes SPECT y Resonancia Magnética, empleando SPM (*Statistical Parametric Mapping*), con una estación de trabajo conectada a una red ethernet, ordenador Pentium IV con sistemas operativos Windows y Linux.

¿Cuáles son los procesos de innovación que habéis implementado recientemente?

En el CIP se están caracterizando nuevos radioligandos para distintos sistemas neurotransmisores cerebrales implicados en la esquizofrenia, como el dopaminérgico, serotoninérgico y glutamatérgico.

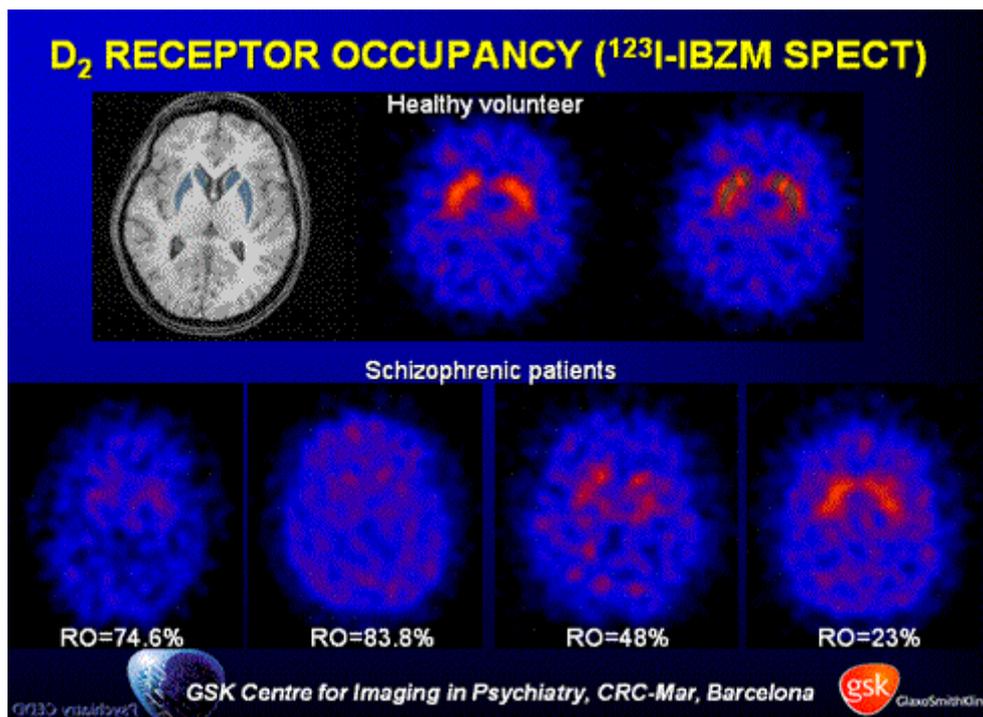


Imagen del seguimiento de los pacientes

¿Qué beneficios ha reportado en el proceso de investigación?

Estos datos sobre verificación de mecanismo de acción sobre el 'target' deseado y penetrabilidad cerebral se pueden obtener con un número muy limitado de sujetos y en un tiempo muy corto, con lo que se puede progresar o no a fases II-III de investigación clínica con mucha mayor seguridad, minimizando el riesgo de fracaso en el proceso de desarrollo de nuevos psicofármacos.

¿Qué es lo que os llevó a realizar este proceso de innovación?

La creciente evidencia de la aportación de la neuroimagen molecular al proceso I+D de psicofármacos, así como la existencia de expertos y centros con disponibilidad e infraestructura necesarios para desarrollar este tipo de estudios en Barcelona.

¿Cuáles son vuestros próximos retos?

La caracterización de nuevos ligandos para SPET de neurotransmisión ha sido un proceso enriquecedor desde el punto de vista de cinética cerebral y medicina nuclear aplicada a la investigación. La experiencia nos ha ayudado a plantear novedades en el terreno de procesamiento de imágenes y cuantificación y a optimizar este proceso.

Por ello, los pasos siguientes serán adquirir experiencia y validar un mayor número de ligandos de neurotransmisión para SPET, investigar en mayor profundidad la fisiopatología de las enfermedades psiquiátricas mediante esta técnica y obtener evidencia de mecanismos de acción de otros nuevos psicofármacos.

GSK, una compañía farmacéutica líder en investigación

Esta multinacional farmacéutica cuenta con 99 centros de producción y 24 centros de I+D en todo el mundo, siendo “la compañía de este sector a nivel mundial que más recursos dedica a programas sociales de educación sanitaria, de lucha contra la enfermedad y de donación de productos”. El equipo humano de GSK está integrado por más de 100.000 personas que trabajan en 160 países.

En cuanto a los países en desarrollo, GSK contribuye a mejorar el cuidado de la salud en los países de las zonas más desfavorecidas del mundo en cuatro aspectos:

1. Donación de medicamentos y vacunas para las necesidades actuales a precio de coste.
2. Inversiones en I+D, un claro ejemplo es el *Diseases of the Developing World (DDW) Drug Discovery Center*, dedicado en exclusiva al descubrimiento de nuevos medicamentos para el tratamiento de la malaria y la tuberculosis, que se encuentra en Tres Cantos (España).
3. Política de precios preferentes que se mantienen en el tiempo y que se ha plasmado en acuerdos con gobiernos de 63 países.
4. Otros acuerdos de colaboración con gobiernos e instituciones para promover un cuidado efectivo de la salud.



“El principal reto de GSK es encontrar soluciones a las necesidades de salud de las personas. Por ello, destina anualmente en torno al 15% de sus ventas (4.000 millones de dólares al año) a la I+D de nuevos fármacos y, en la actualidad, cuenta con una de las

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...

mayores carteras de medicamentos en investigación: 123 medicamentos en desarrollo clínico, de los que 61 son nuevas entidades químicas y 23 nuevas vacunas”.

Además, GSK es la única compañía farmacéutica internacional que está investigando en la prevención y el tratamiento de las tres enfermedades consideradas por la Organización Mundial de la Salud como prioritarias: malaria, tuberculosis y SIDA, al tiempo que se trabaja en más de 20 proyectos de I+D para tratar las enfermedades predominantes en los países en vías de desarrollo.

“En GlaxoSmithKline somos conscientes de que llegar a comercializar un nuevo fármaco es un proceso largo y complejo. Por este motivo la investigación se realiza de manera rigurosa para garantizar la seguridad, eficacia e innovación de todos nuestros medicamentos”.

El área de investigación de GSK se coordina desde siete Centros de Excelencia (CEDDs) donde se determinan las líneas de investigación, estudiando los mecanismos de las enfermedades para poder evaluar los tratamientos y analizar las moléculas más prometedoras. De estos CEDDs dependen los 24 centros de I+D ubicados en ocho países (dos de ellos en España) y en los que trabajan 16.000 investigadores.

La sede central de GlaxoSmithKline en España (<http://es.gsk.com>) está ubicada en el Parque Tecnológico de Madrid (PTM) en Tres Cantos, donde se encuentran también dos centros de I+D: *Centro para el Descubrimiento de Medicamentos para Enfermedades de los Países en Vías de Desarrollo* y *Centro de Investigación Básica (screening molecular)* para el descubrimiento de nuevos medicamentos y dotado de tecnología punta pionera en el sector farmacéutico.

Además, cuenta con dos centros de producción en Aranda de Duero (Burgos) y Alcalá de Henares (Madrid) desde donde suministra al mercado nacional y, en el caso de Aranda de Duero, exporta medicamentos a más de 80 países.

Más de 2.000 profesionales forman el equipo de GSK en España, siendo una de las compañías farmacéuticas líder en nuestro país con medicamentos como Seretide (Respiratorio), Seroxat (Sistema

SECTOR SANITARIO

Nervioso Central), Augmentine (Antiinfecciosos) o Zantac (Gastrointestinal).

En 2003, las ventas brutas de la división de Farma fueron de 799 millones de euros y las exportaciones fueron de 276 millones de euros. Las ventas de la división de Consumer HealthCare alcanzaron los 53 millones de euros.

TIENDAS MINORISTAS

Discos Castelló

Por Laura Miñano

La historia de Discos Castelló es la de una empresa familiar. Hace 70 años, en el 1933, Antonio Castelló Fayos tenía una “parada” en la que comerciaba con textiles en el mercado de Sant Antoni de Barcelona. En aquel ambiente de comercio e intercambio, Antonio Castelló Fayos entró en contacto con la industria de la música que estaba penetrando en España. Le ofrecieron comerciar con discos de cera, de piedra, más adelante vinilos... Hasta que los hijos de éste, Antonio Castelló Bansells, y sus dos hermanos, Vicente y Agustín, sentaron las bases de la empresa de música que son ahora. La calle Nou de la Rambla y Tallers eran los emplazamientos de los tres locales que comenzaron regentando. El primero especializado en un inicio a la venta al público pero que fue abriéndose a la venta al por mayor y los dos de la calle Tallers de venta al público.

Actualmente, la empresa catalana, tiene 11 tiendas en Barcelona y alrededores, distribuye en toda España a nivel mayorista y con su página web satisface pedidos tanto nacionales como internacionales. Su facturación ronda los 18.000 euros anuales. David Castelló Sánchez, bisnieto del fundador, Antonio Castelló Fayos, pertenece a la generación que ha vivido la incorporación de la web al negocio (<http://www.discoscastello.com> y <http://www.discoscastello.es>)

Ventaja competitiva = Trato, especialización y catálogo

Preguntamos a David Castelló Sánchez cuál es la ventaja competitiva de su empresa y no duda al contestarnos: “trato, especialización y catálogo”: “Intentamos poder conseguir cualquier disco, de cualquier sitio del mundo” “Es decir, intentamos conseguir la música, por muy poco comercial que sea, antes que la competencia”. “Además, sabemos muy bien qué vendemos y a quién, en cada una de nuestras tiendas, y nos adelantamos consiguiéndole al cliente lo que va a salir al mercado”. “Nuestro margen es siempre el mismo pero, claro, cuando importamos el

TIENDAS MINORISTAS

cliente carga con este coste”. “Nos gusta ser transparentes, el cliente asume los gastos de transporte pero tiene el producto que quiere cuando lo quiere y muchas veces antes de que salga al mercado nacional, si es que sale”. No quieren ser un supermercado de música sino una tienda de música ya que, supermercados de música, ya hay muchos. Castelló afirma que también venden música del tipo Operación Triunfo, como en las grandes superficies, pero son expertos en música especializada.

Por otra parte, los encargados de las tiendas, el personal que atiende a los melómanos, tiene un total dominio del mundo de la música. “En nuestras reuniones semanales, los encargados nos cuentan cómo hay clientes fieles que compran discos totalmente a ciegas... fiándose al 100% de las recomendaciones de los encargados”. “Estos casos son de los que estamos más orgullosos porque demuestran que estamos haciendo bien nuestro trabajo”. Si algún producto no está en tienda se busca en el almacén que Discos Castelló tiene en Nou de la Rambla (con un millón de registros distintos) y sino se pide fuera, se rastrea el mercado. Éstas son las ventajas competitivas de la tienda de discos catalana.



Fuente: <http://www.discoscastello.com>

Pioneros en la web

Discos Castelló funciona como 3 sociedades gestionadas independientemente, y a las que pertenecen las 11 tiendas offline y el sitio web. Sin embargo, el márketing, la comunicación y la distribución están centralizados, para las 3 sociedades, en las oficinas del almacén de Nou de la Rambla. La web funciona como una tienda más, con la ventaja de abastecer sus pedidos directamente del almacén central, no tiene un stock propio.

En el mundo online venden CDs, DVDs, vinilos, cassettes... no venden ni entradas ni complementos, como hacen en las tiendas. En la web de Discos Castelló se conserva su esencia: sólo música. El servicio de atención telefónica llegará próximamente con el traslado del almacén a la nueva nave industrial situada en Castelldefels.

Con 700 entradas al día, de las cuales el 10% se traducen en consultas o compras, esto es más de lo que se podían imaginar en Discos Castelló cuando hace dos años reformaron la web, añadiendo usabilidad y comodidad a la web transaccional ya existente.

De hecho, el primer website que Discos Castelló lanzó, en el año 1997, ya los convertía en pioneros digitales en nuestro país. Por aquel entonces, ésta fue de las primeras webs con carácter transaccional, que permitían realizar un proceso de compra. Usaron el sistema SET del Banco Sabadell e introdujeron todo su catálogo online. Las barreras fueron las que se encontraba cualquier negocio digital en aquel momento: reticencia al uso de tarjetas de crédito en la web y las limitaciones en materia de usabilidad.

Los ingresos que supone la página web al mes son equivalentes a los de una de sus tiendas céntricas offline un sábado cualquiera. Sin embargo, compensa con creces dada la sinergia que generan la presencia en este nuevo canal, las nuevas posibilidades de distribución... Desde Barcelona consiguen llegar, con sus envíos de música, a particulares de toda España y fuera de nuestras fronteras, gracias a las compras en su web. Los costes de envío dependen de las preferencias y localización del cliente (por correo certificado, contra reembolso, con mensajero, servicio rápido para Cataluña...). El cliente es quien correrá con los gastos de envío sobre el pedido que realice -aunque según el volumen de compra puede resultarle gratuito-. Como anécdota, apunta David Castelló Sánchez, “enviamos muchos álbumes de autores catalanes o españoles a personas que viven en el extranjero”.

Todo el catálogo de los productos que tienen en almacén está volcado en la web. Una persona a tiempo completo atiende a los pedidos y consultas de la web y otra realiza funciones de apoyo, a media jornada. La persona a tiempo completo es como una encargada de tienda más. “Cada semana nos reunimos con los encargados de las tiendas y Helena, la encargada de la web, acude

a estas reuniones abasteciéndose de la información que se abastecen los demás, compartiendo hallazgos...”

“Lo nuestro es la especialización en música”

Su público objetivo es todo el mundo al que le guste la música. Quieren cubrir toda la gama de gustos y preferencias. Intentan que cada una de sus tiendas tenga un toque distintivo, además de un catálogo de fondo. Por ejemplo: la tienda de la calle Tallers número 3 está especializada en música clásica y la tienda Overstocks de Discos Castelló se centra en la venta de pop alternativo, rock, hip-hop además de muchos artículos de merchandising.

En la web hay una sección de novedades donde se selecciona música singular, no basada simplemente en la música más comercial.

Masa crítica de usuarios

“Cuando hace dos años decidimos mejorar nuestro sitio web lo hicimos con un plan de márketing y proyectos de crecimiento”. “Modificamos la web y queríamos observar qué tal funcionaba durante medio año, aunque, finalmente, lo tuvimos que parar todo”. La única acción que llevaron a cabo fue modificar la papelería, y los anuncios que tradicionalmente venían haciendo de Discos Castelló añadiendo la dirección de su sitio web. “Esto fue suficiente para colapsarnos”. “Hemos dejado todo el tema de publicidad parado”, comenta David Castello Sánchez. “La gente que nos conoce por las tiendas, viene del mundo offline a la tienda online masivamente, superaron nuestra capacidad actual de vender con calidad”. “No queremos vender más sacrificando nuestra calidad de trato al cliente, que se responda rápido, atender consultas, en definitiva, nuestra atención personalizada”.

Estrategia de Discos Castelló en la Web de aquí a un año

El sistema de gestión que utilizan Theos (<http://www.theos-software.com>), es un sistema operativo propietario, sin embargo, ahora están haciendo un cambio de sistema de gestión que permitirá a la web funcionar en tiempo real con el sistema interno de gestión. “Actualmente esto no está integrado, cuando lo esté tendremos más agilidad, además, queremos instalar un CRM”.

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...

Por otro lado, aparte de cambiar y mejorar el sistema de gestión, de aquí a un año, se proponen lanzar dos sitios web que otorguen valor añadido al melómano-cliente de Discos Castelló (tanto virtual como de las tiendas físicas).

- **Disctèric online**- Es una revista de información musical que actualmente existe offline y que se publica semestralmente. Plantean sacarla en la Web como una revista de información musical independiente. La publicación offline será bimensual y la online será diaria/semanal “habrá links a Discos Castelló y se aprovechará nuestra infraestructura pero no obtendremos beneficios directos con esto”. “No hablará de música de supermercado sino de música para los históricos de la música, para estar al día”.
- **Rincón del cliente**- El nombre está por determinar. En todo caso, aquí se ingresará a través de la tarjeta de fidelización, se harán concursos, el cliente podrá observar cuántos puntos de compra lleva acumulados, etc. Esto otorga a Discos Castelló la posibilidad de estar más próximo a sus clientes. “Por ejemplo, si Metálica viene a Barcelona y a un grupo de clientes inscritos les encanta este grupo, lo observamos en su registro, y no nos cuesta nada conseguirles que vengan a conocer a su grupo favorito”.



“Si volviéramos atrás...”

Si volvieran a empezar con la remodelación de su web apostarían por Internet de manera más arriesgada, destinarían más infraestructuras, no hubieran sido tan prudentes, pero, eso siempre con unos niveles de calidad...

Por otra parte, se niegan a colgar música, incluso fragmentos de canciones, online por los problemas que ya han tenido con la SGAE de cara a los derechos de autor. En realidad, Discos Castelló tiene muy buena relación con las discográficas, están en continuo trato con ellas y no quieren entrar en ambigüedades legales.

El futuro de la música

Los últimos años han sido difíciles para sector discográfico. Por un lado la piratería, por otro, la música online... David Castelló Sánchez reflexiona, “la música en Internet es positiva en el sentido de que los verdaderos amantes de la música utilizan el MP3 como avanzadilla de cara a comprarse un CD”. “Al estar centrados en música especializada no tenemos porqué temer tanto como quien comercializa música de supermercado”. Sin embargo, el futuro de la música es complicado. Desde Discos Castelló irán siempre hacia el formato que predomine – CD, DVD, ¡discos de piedra!...- “Siempre hay tiendas anti-piratería como nuestra tienda Overstocks”. “Aquí la música es tan especializada y minoritaria que directamente no se piratea, o la compras o nada”. “Nosotros no podemos fabricar el producto, pero sí que podemos seleccionar género de calidad, salir al extranjero...”, finaliza así David Castelló Sánchez nuestra entrevista, con el entusiasmo de formar parte de la evolución de un proyecto familiar.

Mangoshop

Por Ramon Bori

La clienta habitual de Mangoshop (<http://www.mangoshop.com>) es una mujer de 25 a 35 años, urbana y que trabaja fuera de casa. “Es una compradora que ya conoce MANGO (MNG) y que compra por Internet porque tiene difícil el acceso a nuestra red de tiendas físicas. Ya sea por falta de tiempo o por dificultad de acceso, como ocurre en los países con extensiones geográficas amplias no cercanas a núcleos urbanos importantes como en Irlanda o algunas zonas de Alemania”, expone Elena Carasso, e-business manager de la multinacional catalana.



Inés Sastre, imagen de MNG

Mangoshop abrió su ventana en septiembre del 2000, “en pleno boom puntocom” –rememora Elena Carasso- “pero de una forma poco agresiva, siempre apoyados en el valor añadido que nos proporciona la empresa tradicional y nuestra red de 705 tiendas. Existía una demanda que reconocía nuestra imagen y nuestra calidad.”

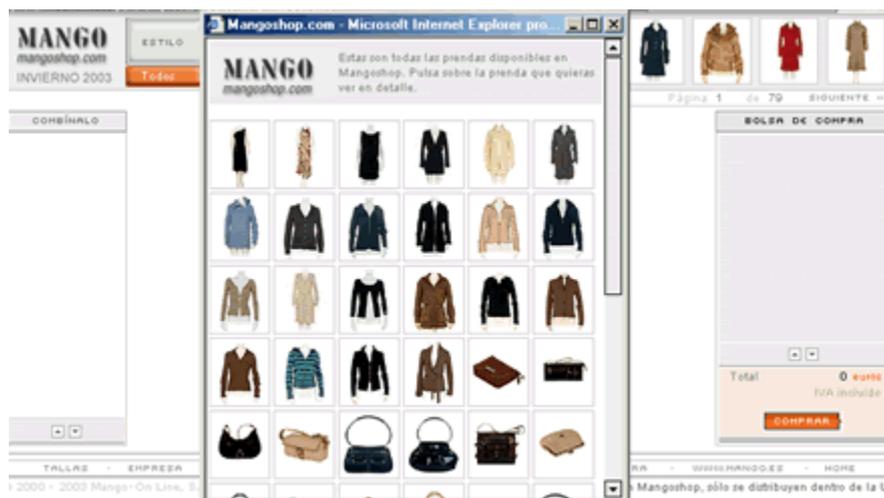
Hoy Mangoshop distribuye sus ventas en todos los países de la Unión Europea. El ranking de ventas lo encabezan, según meses, Alemania o el Reino Unido, seguidos de Francia, España e Italia.

Las últimas cifras de ventas mensuales son para tomar nota:

Ventas	Visitas	Pedidos	Devoluciones
248.995 €	309.292	1.801	12%
Noviembre 2003. Datos agregados para todos los países de la UE.			

¿Por qué las mujeres compran moda por Internet y los hombres la regalan?

Mangoshop pone a la venta una selección de unos 450 modelos, que multiplicados por tallas y colores dan bastantes más referencias. Esta cifra es móvil ya que se van añadiendo prendas, y dando de baja las que no se venden o se agota el *stock*. El número de modelos se incrementa temporada tras temporada en proporción a la demanda.



Mangoshop, como cualquier otra tienda del grupo, ofrece dos temporadas con cuatro colecciones anuales de otoño-invierno y primavera-verano, y constantes renovaciones (*newarrivals*, colecciones especiales).

Como en todas las “boutiques online” el diseño del “ escaparate ” es muy usable. La pasarela visual permite diferentes “pases de modelos”: por estilo, por prenda, por color, por precio. Podemos hacer una compra rápida o visualizar toda la colección al detalle, pieza por pieza, probando las diferentes combinaciones.

Mangoshop empezó focalizándose en prendas básicas, fáciles de vender a distancia (jerseys, camisetas, complementos) con pinceladas de moda pero huyendo de las prendas más difíciles. “Ante nuestra sorpresa”-reconoce Elena Carasso-“nuestro público demanda moda.” Aunque reconoce que las prendas más solicitadas en Mangoshop no coinciden con las primeras del ranking de ventas de la red de tiendas de MNG. ¿Comportamiento del consumidor distinto según canal o simple desviación de la tendencia central de 1 tienda sobre el total de 705?

Elena Carasso intuye algunas diferencias en el comportamiento de la consumidora. “La percepción de las prendas en Internet a partir de las fotos es más objetiva que la compra en la tienda. En la compra tradicional acaricias el tejido. Es una compra más subjetiva. Muchas veces, ni miras la etiqueta de lavado o la composición del tejido. En la compra por Internet es difícil que se te pase por alto información que ponemos a la vista”.

¿Estamos ante diferentes secuencias del proceso de respuesta de la compradora según canal? ¿**Información-Evaluación-Acción** de Mangoshop versus **Evaluación-Acción-Información** de la compra en una tienda de MNG?

¿Y el hombre cómo actúa? Del género masculino sabemos poco. Sólo recientemente se ha incorporado a Mangoshop como comprador de “cheques de regalo”. Cheques de 30 €, 60 €, 100 € que tienen un año de vigencia para ser canjeados exclusivamente en Mangoshop.

Más secretos confesables para vender moda online

El bajo ratio de retornos en las compras es un excelente indicador de la satisfacción de las compradoras. “Nosotros tenemos un índice de devoluciones entre el 8-9% y el 14%”-explica Elena Carasso- “cuando en Estados Unidos pueden estar alrededor del 30-35%, según sectores. Un 60-70% de estas devoluciones se hacen en tienda física.”

Acceso> La tienda en casa (24X7), comodidad y facilidad de acceso (**conviniencia**) de la clienta son, sin lugar a duda, una ventaja competitiva del modelo Mangoshop.

Marketing> Se fundamenta en el **conocimiento de marca** y la **demanda latente** de MNG.

Comunicación> “Hemos hecho muy poca publicidad, aparte del apoyo de nuestro web corporativo o nuestra propia publicidad en el mundo físico. Al principio **apoyamos nuestra publicidad física con la dirección de mangoshop.com, sin decir nada más.**” – confiesa Elena Carasso – “Ahora tenemos una campaña en diferentes portales masculinos y femeninos de la UE para el lanzamiento de Cheques Regalo, como en Glamour de Alemania y el Reino Unido, GQ de Alemania.”

Recomendaciones> “Hacemos *mailings* de cambio de temporada, promociones o rebajas, y de **recomendaciones**, pero tenemos comprobado que sólo **funcionan** si el producto es nuevo. **Sólo si aportas algo nuevo**: producto nuevo, precio, transporte gratis, etc. son realmente efectivos.”

Vales de Descuento> “En cambio los vales de descuento sí que funcionan. A parte de **atraer compradores** indecisos que se lanzan a la compra online al obtener uno de estos vales, te permite tener presencia en los medios donde se reparten (se regalan a cambio de registros o con concursos) a un **bajo coste**.”

Logística> Información en tiempo real (“el *stock* publicado es el *stock* real”). **Reposición automática** de las referencias y baja automática en el web cuando se han agotado del almacén central (“Así se **evitan decepciones**, al tener que comunicar con posterioridad que una prenda solicitada está fuera de existencias”).

La clienta dispone siempre de información en tiempo real de la situación de su pedido (picking-preparación-expedición-handling DHL).

Tecnología> Tras probar diferentes plataformas de e-business, Mangoshop ha acabado desarrollando su propia tecnología “*taylor made*” adaptada a sus propias necesidades.

Control de costes fijos> Máximo aprovechamiento de las infraestructuras existentes de la empresa, en palabras de Elena Carasso, “no hemos tenido que alquilar nada. Desde Palau de Plegamans (sede central de Mango, cerca de Barcelona) expedimos a toda la Unión Europea y aunque imputamos un coste de “nuestro” almacén a la cuenta de explotación, es mínimo comparado con un alquiler externo e infraestructura nueva. El centro de atención al cliente ya existía, también, sólo había que ampliarlo.”

Elena Carasso nos confiesa que el estricto control de costes es una de las razones por las que, de momento, no distribuyen en Japón o Estados Unidos, “si ampliamos nuestra zona geográfica, supone cargarse con un mínimo de infraestructuras y costes que hoy por hoy hemos evitado. Es un **paso de futuro** que hay que atacar una vez estemos afianzados en Unión Europea.”

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...

Un ejemplo de expansión racional con aprendizaje o sea información-evaluación-acción.



Elena Carasso Batlle. Casada y con 2 hijos. Estudié Diseño Gráfico en la escuela EINA de Barcelona y me uní al equipo de diseño Gráfico de Mango en 1991. Después de varias funciones dentro de MNG, en 1995 comencé mis andaduras por Internet publicando en la red nuestro primer proyecto de web Corporativo en Marzo de 1996. Actualmente dirijo los departamentos de e-Business y de Identificación de Producto.

Ecalcetes.com

Por Laura Miñano

Ecalcetes es un servicio online de venta de calcetines todo el año. El ahorro en tiempo, dinero y preocupaciones están garantizados con una web que se ocupa de que su cliente esté siempre bien surtido de calcetines negros de alta calidad.



Fuente: <http://www.ecalcetes.com>

El alma de ecalcetes son las hermanas Blanca y Elisenda Cunill. Juntas idearon, desde su empresa RABBIT Solutions S.L., la web de comercio electrónico ecalcetes.com, en funcionamiento desde el pasado mes de octubre de 2002.

El origen de ecalcetes tiene que ver con compatibilizar prioridades vitales. Dos mujeres con experiencia en la empresa y en el mundo de la publicidad, buscan una actividad laboral que sea compatible con sus respectivas maternidades.

En la época en la que maduraban juntas esta idea de emprender un negocio, Blanca se topó, navegando en Internet, con una web que vendía calcetines online. Al instante pensó que este tipo de negocio digital hacía confluír diferentes puntos clave. La venta a través de Internet, - sector que dominan Blanca y su marido- y un producto textil – industria en la que trabaja el marido de Elisenda-. Por último, se trata de un servicio que se apoya en el márketing para llegar hasta su público objetivo, un campo en el que ambas tenían experiencia.

Sondeo Inicial

El sondeo inicial que les reafirmó en el proyecto fue una encuesta de, mayoritariamente, preguntas cerradas que enviaron a personas del entorno más cercano. Aquí detectaron ciertos comportamientos y tendencias sociales: ¿quién compra los calcetines? ¿cuántas veces al año? ¿se suelen recibir calcetines como regalo?... La gran mayoría contestó que sí compraría calcetines por Internet. La conclusión es que este modelo de calcetín de hombre, negro, básico es realmente una compra repetitiva y que los clientes estarían dispuestos a comprarla siempre en un mismo lugar, una vez han comprobado la calidad de éstos. Recibir los calcetines periódicamente en casa es un valor añadido. El objetivo de calcetines es, por tanto, que el cliente ahorre tiempo, dinero y preocupaciones.

La puesta en marcha

En primer lugar se contactó con una empresa textil que fabrica calcetines en Cataluña. Llegaron a un acuerdo con una empresa industrial para comercializar sus calcetines a través de Internet, se asociaron para esta aventura. Entonces Elisenda se encargó de organizar el stock de calcetines. Los calcetines todos idénticos, sólo varían en el tallaje (desde la talla 39-40 hasta la 45-46) y en las opciones de caña corta, caña larga, hilo de escocia o lana de merino.

El tema tecnológico corrió a cargo de Blanca. Las hermanas trabajan cada una desde su propia casa pero gracias a la tecnología acaban funcionando como si estuviesen en la misma oficina. Además, se reúnen presencialmente varias veces por semana. Su empresa les ocupa esencialmente durante las mañanas, dejándoles un margen importante de gestión de su tiempo para poder dedicarse igualmente a la vida familiar.

El calcetín negro es el rey

Las hermanas Cunill proponen un servicio de suscripción a calcetines (la suscripción es de un mínimo de 6 calcetines y un máximo de 12, los envíos son trimestrales y los paquetes se preparan de 3 en 3 calcetines). Cuando acabas el período de suscripción te llega un mail recordatorio por si quieres renovar el servicio. Se trata de una fórmula innovadora de suscripción similar al concepto de suscripción del mundo editorial. El calcetín se

convierte en un servicio, en un consumible, de cuya gestión deja de preocuparse el cliente porque ya lo hace por él ecalcetes. Y si el cliente pide explícitamente un envío de 12 pares de calcetines de golpe, ¡ningún problema!

Por una cantidad de, por ejemplo, 16,40 Euros que es el precio de tres pares de calcetines de algodón de caña corta en el Pack Inicio, el hombre no echará en falta el calcetín negro de hilo estándar, que manda la etiqueta, y que muchos varones llevan permanentemente de lunes a viernes. Es decir, han convertido los calcetines negros en un producto fungible. Se trata de un producto que tiene una rotación y que gracias al servicio de ecalcetes puedes olvidarte de su ciclo de alta rotación.

Distribución

Desde el almacén se envían los sobres certificados con tres calcetines. El correo certificado les otorga garantías en la entrega y les ayuda a ajustar el precio del envío. Por el momento, es así como les funciona mejor, aunque, no descartan ampliar las posibilidades de hacer llegar los calcetines a sus clientes en un futuro cercano.

Márketing de guerrilla

Este tipo de producto se presta mucho a ser un regalo corporativo. Se trata de una campaña ideal para cualquier compañía que quiera ser diferente. Además de la venta a través de Internet desde ecalcetes piensan en sus calcetines como, por ejemplo, un regalo navideño en las compañías. El prescriptor ideal para este tipo de regalos de empresa es la secretaria, quien es capaz de obtener información sobre el número que calza el personal y es quien se encarga de organizar este tipo de regalos. Además, la web de ecalcetes tiene una opción que te permite enviar como regalo un envío de calcetines a la persona que queramos.

Las fundadoras de ecalcetes están dispuestas a explorar cualquier campo que les presente una oportunidad. En realidad dependen enteramente del presupuesto a la hora de experimentar y hasta ahora su presupuesto es limitado. Sobre su experiencia destacan que ha sido muy positivo darse a conocer acudiendo a ferias y congresos para generar confianzas. Además, su presencia en prensa (la Vanguardia, El Periódico, Elle, Quo...) también ha contribuido en generar curiosidad en el servicio, en fomentar el boca a boca.

Perspectivas

Blanca Cunill cree firmemente que “en Internet tienes que apostar por vender productos de alta calidad, sino estás perdido”. Además, se muestra satisfecha del acierto que ha supuesto apostar de manera original e innovadora por los calcetines vía Internet. En definitiva, se trata de un producto cuya compra no requiere presencialidad y la suscripción a envíos sucesivos, muy novedosa en el mundo textil, ha sido acogida con mucho entusiasmo por quienes usan estos calcetines a diario y por quienes se encargaban de surtir cíclicamente de calcetines negros el hogar.

Perfumail

La Interflora de los perfumes en la era digital

Por Laura Miñano

Esta es la historia de un grupo de emprendedores con muchísima ilusión, poco espacio y tiempo, recursos limitados y una gran idea basada en el conocimiento de un mercado...

Un profesional de la perfumería, Joan Manel Fernández, observa los mimetismos con Interflora y llega a la conclusión de que el perfume como regalo a distancia puede cubrir una gama de escenarios para los que las flores no son tan apropiadas. Ronda el año 1998. Una vez encontrado este nicho y con la robustez de una experiencia similar como Interflora, con un siglo de historia y una experiencia madura, perfilan esta idea coherente.

Esta visión unida a la aparición de Internet como herramienta de comunicación da realismo al negocio y es el empuje que necesitaban para iniciar una empresa cuyo *core bussines* lo constituye la Red de redes. Perfumail S.L. comienza su andadura como empresa en el periodo mayo/junio de 1999. Una época de nuevas teorías y posibilidades que para este grupo de emprendedores es el detonante para dejar sus empleos y lanzarse a la nueva aventura profesional.

Doce meses después de fundar Perfumail S.L. entran en contacto con el importante grupo de la perfumería selectiva Hevige. Es todavía la época del boom de Internet. Al crear sinergias entre el Grupo Hevige y Perfumail S.L. nace Perfumail Exclusivo S.A., con dos principales accionistas. “Creemos que esta fórmula fue la acertada y es por eso que estamos aquí ahora”, comenta Joan Manel. Ahora, desde su oficina de Plaza Cataluña y bajo el paraguas de Hevige se sienten correctamente posicionados.

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...



Fuente: <http://www.perfumail.com>

Paradojas en el mercado del perfume

Desde entrada el año 2000 hasta finales del ejercicio de 2002 han ido desarrollando la empresa junto a su red de distribución, su web, su Intranet... Actualmente Perfumail está consolidado, con más de 400 puntos de venta funcionan en el circuito español de perfumerías, todas las capitales de provincia cubiertas y el web está consolidado. Esta estructura capaz de mantenerse por sí sola, funciona con un mínimo de capital humano necesario basado en el *outsourcing*. Joan Manel, explica que esta decisión es, de hecho, una adaptación al momento económico que ha vivido su empresa.

Más allá de la burbuja

Joan Manel Fernández reconoce que todavía están dando su producto a conocer, lo ideal para divulgar los servicios de una empresa como Perfumail sería lanzar campañas de comunicación masiva como puede ser una campaña de televisión, sin embargo, desde esta pyme nunca han tenido presupuesto para ello. Lo máximo que han hecho en publicidad masiva es aparecer en la radio local de Barcelona. Si son conocidos es gracias al boca a boca de sus propios clientes.

Por otra parte, Perfumail no es inherente a Internet. Internet es la gran herramienta y el gran sistema de comunicación pero Perfumail podría existir desde finales del s.XIX, como Interflora, que nació con el telégrafo. Aquí es donde radica el abismo entre las puntocom de la burbuja y Perfumail. Para esta empresa de envío de perfumería la Red es, en gran medida, un buen catálogo de los servicios que ofrecen.

¿Quién usa Perfumail? Perfil de clientes

Los perfiles de usuarios de Perfumail están totalmente en función del medio de captación, es una empresa clic&brick. Por ejemplo, una persona de 70 años puede que solicite en su perfumería habitual enviar un perfume a su hijo que vive en otra ciudad en lugar de hacerlo vía telefónica o Internet. En definitiva, el perfil es el de una persona que tiene un evento y un ser querido que no se encuentra a su lado.

La distribución se realiza por toda España así que Perfumail también recibe encargos de personas en el extranjero- como estudiantes o personal de embajadas- que a través de la Web realizan pedidos de envío a sus seres queridos en España. Por otra parte, las propias perfumerías también hacen de captadoras de clientes. De esta manera es como se cubre la variedad de perfiles. Joan Manel nos indica que desde regalos de empresa, enamorados, día del padre o de la madre, un bebé recién nacido... todos son eventos cubribles por Perfumail.

Mayoritariamente son las mujeres las que realizan los pedidos como responsables de gran número de decisiones en el hogar. Por lo general, quienes realizan el pedido vía Internet corresponden a un perfil cosmopolita y tiene conocimientos de Internet, el nivel cultural y económico es medio-alto... El porcentaje más alto de pedidos se realiza en Barcelona y Madrid (por encima de las cifras relativas a la población) lo que puede que se deba a los regalos de empresa, a que en estas ciudades hay más desplazados y al hecho de que en Madrid y Barcelona haya más razones sociales...

Actualmente tienen una masa de clientes de la que están muy satisfechos. Además, estos usuarios son fieles porque Perfumail les cubre una necesidad.

¿Por qué regalar un perfume?

Joan Manel apuesta por la ventaja del perfume con respecto a las flores. El perfume se puede regalar tanto a hombres como a mujeres, dado que en nuestra cultura no se entienden las flores como regalo para un varón. Por otra parte, los clientes de Perfumail apuestan por un perfume como regalo porque es más usable y rentable. Mientras unas flores perecen, un lote de perfumería tiene una gran vida útil y recuerda el acto de regalo. Es un regalo más racional. El perfume se puede cambiar en cualquier perfumería de

la red de Perfumail. Quien recibe el regalo sabe lo que se ha gastado quien ha enviado el regalo. Esto suele ser una buena oportunidad para los regalos de empresa.

Un poco de logística

El pedido se puede realizar o bien vía Internet, a través de un teléfono 902. Además, los pedidos pueden llegar de las propias perfumerías de la red Perfumail cuando éstas actúan como captadoras. En todos los casos el servicio tiene el mismo precio.

Cuando el pedido entra en el sistema, el territorio está dividido y cada zona, según código postal, tiene una perfumería de las 400 asociadas que realiza la cobertura.

Coexisten diferentes vías de comunicación entre Perfumail y la perfumería que cubrirá el pedido, según las características de ésta. De manera que el horario y la forma de funcionar varían enormemente con respecto a la perfumería con la que traten. Esto es parte de la logística.

La bolsa, la tarjeta de dedicatoria y el papel en el que se envuelve el perfume son exclusivos de Perfumail, por lo que se sirve con homogeneidad. Por otra parte, las perfumerías que sirven el pedido al receptor del regalo incluyen en la bolsa del perfume una tarjeta de su perfumería con un clip donde se explica qué es Perfumail y que la tarjeta adjunta es de la perfumería donde se puede cambiar el perfume. Sin olvidar el mensaje que desee incluir quien hace el regalo.

El tiempo de entrega varía según el lugar en el que se tenga que efectuar. El margen máximo de cuatro horas que se cumple en dentro de cualquier ciudad española no siempre se puede cumplir en un pueblo sin perfumería y de difícil acceso. Su récord: un pedido Los Angeles-Santander, cubierto en algo menos de hora y media, entre que se hizo el pedido hasta que llegó.

Sobre beneficios

El beneficio bruto de una venta se reparte entre los distintos actores que son los siguientes:

Captador → Perfumail → Entrega

Cuando el captador es Internet hay unos costes puesto que detrás hay captadores virtuales como Google y su pago por click, acuerdos con empresas virtuales como Yahoo, Estarguapa, La Caixa, Páginas Amarillas... También las tiendas captan clientes sin ningún coste asociado.

El beneficio de Perfumail es, en todos los casos, un porcentaje de la parte de beneficio de una venta de un perfume. Mientras en ciertos casos, cuando la perfumería está realmente cerca la dependienta servirá el pedido, cuando sea a cierta distancia Nacex realiza el servicio y éste corre sobre el margen de beneficios.

Aprendizajes

Si volvieran atrás, toda la publicidad offline, sin duda, la convertirían en publicidad online. Josep Manel Fernández cree que la rentabilidad no funciona a medias tintas. “En el offline puedes controlar la repercusión en una medida que con los medios online nunca ha sido posible... ni en radio, ni en televisión... Desde cambiar cada X horas de banner, hasta aparecer en Google según palabras clave. Además, es tremendamente barato. En las dimensiones que tenemos nosotros no tiene sentido la publicidad offline”

Son conscientes de que el peor enemigo de las iniciativas de perfumes online ha sido el propio fabricante de perfumería que no estaba interesado en que esto ocurriese y que han cavado muchas fosas en los tribunales... Perfumail en ese sentido estuvo desde sus orígenes respaldado por el Grupo Hevige.

Eoland.com

Un nuevo concepto de agencia de viajes en Internet

Por Epi Amiguet

A veces, el que un proyecto nazca en plena crisis del sector le ayuda a no cometer los mismos errores que condujeron al fracaso a otros más poderosos y con más recursos. Si a eso le unimos el afán por aportar un valor añadido con respecto al resto del mercado, tenemos eoland.com, un portal de viajes que parte de Girona para intentar conquistar el mercado español de reservas hoteleras.

Eoland.com es el fruto de Girona Turística, una asociación fundada por tres entidades representativas del sector turístico de la provincia de Girona; la Federació d'Hostaleria de les Comarques Gironines, la Associació de Turisme Rural de Girona y la Associació Turística d'Apartaments.

Tres pilares del sector que permiten trabajar a este portal como una agencia de viajes mayorista-minorista que se comercializa de forma tradicional y a través de la red, pero siempre como un motor de reservas de stock propio de producto que trabaja en tiempo real y que hace posible que el cliente pueda reservar directamente su plaza como llegar a acuerdos con otros mayoristas.

En la actualidad, Eoland, con más de 10.000 usuarios registrados, se encuentra en un proceso de expansión incorporando más zonas turísticas e incrementando el número de establecimientos incluidos en el portal, siempre circunscritos a la oferta y los destinos turísticos peninsulares, aunque dirigido también a clientes de otros países, según explica su gerente, Maria Àngels Castany.

¿Cómo se concibe el proyecto de eoland.com?

El proyecto se empieza a fraguar en 1999 pero el proceso de gestación y de pruebas se prolonga hasta el 2002 porque coincide con la crisis de las empresas puntocom y eso, a parte de dejarnos ver hacia dónde evoluciona este mercado, nos permite perfeccionar nuestra plataforma liberándola de licencias y optando por un desarrollo técnico propio que nos acaba resultando mucho más barato y menos pesado, aunque conservando todas su prestaciones de cara al usuario.

Hemos de señalar que Girona Turística obtuvo una subvención del CIDEM de acuerdo con la convocatoria de las ayudas de la “Iniciativa Pyme desarrollo empresarial” para la constitución de esta asociación.



¿Qué es lo que aporta al mercado de los agencias de viajes online?

Lo que nos diferencia de otros portales de viajes, es el hecho de que el cliente está realizando una reserva directa sobre una plaza real en tiempo real con lo que puede tener su factura sobre la reserva al momento. Esta gestión directa de las reservas nos permite ser también proveedores de otros portales y otros canales de venta. Cabe destacar que el proveedor u ofertante no asume ningún coste al poner su producto en nuestro portal y puede interactuar en cualquier momento incrementando o reduciendo el cupo de venta, según su disponibilidad.

Esto último creo que otros portales también lo ofertan a sus proveedores...

Pero Eoland puede ofrecerles, además, una marca blanca, de manera que una pequeña cadena, por ejemplo, puede utilizar nuestro motor de reservas y mantener su propia página. Además, ninguno reúne todas estas ventajas juntas. Otra ventaja que ofrecemos al cliente es que tiene nuestra garantía directa de que nunca sufrirá overbooking y siempre tendrá una plaza de igual o

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...

mejor calidad disponible, cosa que no hacen otros. Además, otro valor añadido que hay que destacar es la gran calidad de sus contenidos sobre los destinos e información turística.

Los Beneficios

- ❖ Incremento de la efectividad comercial
 - ❖ Reducción de los costes de promoción y venta mediante la integración de las Nuevas Tecnologías
 - ❖ Presencia en mercados hasta ahora inaccesibles (internacionalización)
 - ❖ Presencia y acceso a nuestra oferta 24 x 365
 - ❖ Gestión coordinada en tiempo real de la oferta y la demanda
- ❖ Penetración en nuevos segmentos de mercado
 - ❖ Desestacionalización de la oferta
 - ❖ Agrupación del "producto" del sector: incremento de la cuota de mercado

LONDON * WTM '01

eoland.com

13

Eso lo podrían afirmar también otros portales del sector ¿no?

Es que se nos ha copiado mucho. Por ejemplo, fuimos el primero en ofrecer una cesta de la comprar en un portal de viajes para que cada cliente pudiera componerse cada paquete a su medida. También me gustaría destacar que todos nuestros contenidos están traducidos íntegramente a cinco idiomas, los mismos idiomas en los que nuestros clientes pueden ser atendidos en nuestro call center.

¿Cómo funciona exactamente el sistema de reserva de plazas hoteleras?

La página principal de Eoland está estructurada en varias secciones, cada una de ellas con una serie de iconos que muestran páginas desplegadas de los diferentes apartados mediante el click del ratón.

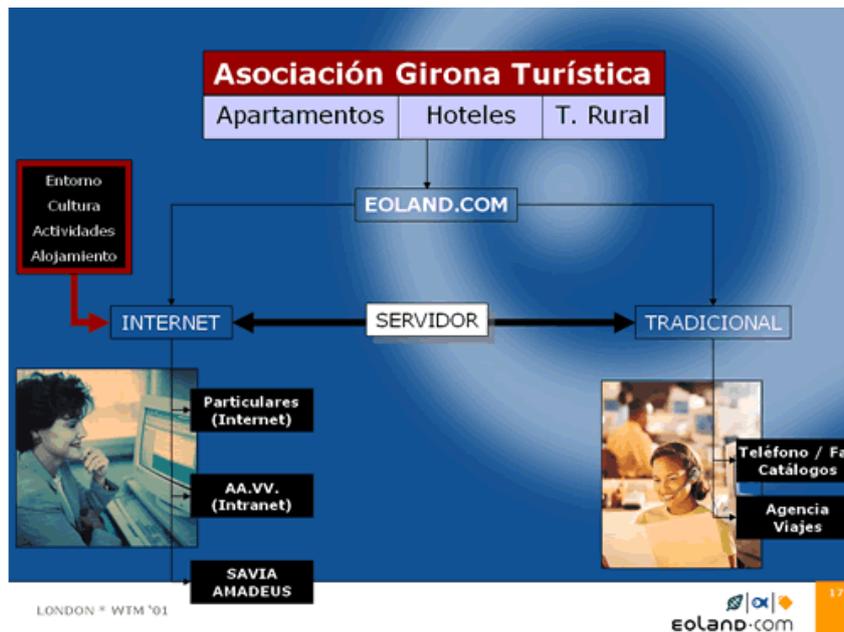
Estas secciones responden a tres objetivos principales:

Búsqueda de alojamiento: El principal objetivo de Eoland es proporcionar a los establecimientos integrados un medio apropiado para distribuir sus productos a través de la red. Es esencial por tanto la creación de sistemas de consulta, presentación de ofertas,

etc. que permitan al usuario buscar y reservar alojamiento de forma rápida y sencilla.

Búsqueda de información: A diferencia de otros intermediarios turísticos, Eoland no quiere limitarse a ser un escaparate de ofertas, sino que pretende aportar un valor añadido a los productos ofrecidos que atraiga al internauta. Las características del sector turístico hacen que el mejor medio para hacer esto sea ofrecer una información completa y detallada de la zona de destino.

Ayuda al usuario: Internet es un mercado emergente. El número de internautas crece día a día, sin embargo, no podemos esperar que sus conocimientos acerca de la navegación en la red sean siempre los de un usuario avanzado. Para ampliar al máximo nuestro público hemos optado por la creación de procedimientos de apoyo a la navegación y sistemas redundantes que permiten al usuario definir sus consultas de forma directa o a través de un proceso puramente intuitivo.



Búsqueda de alojamiento : Dentro de la misma página de inicio se han implementado iconos de acceso a todas las posibilidades para consultar la oferta de productos que se pueden reservar a través de Eoland:

En primer término nos encontramos un plano de España con las zonas cubiertas por Eoland y una tabla con la disponibilidad total de alojamiento en el territorio nacional segmentada según su ubicación (mar/montaña) y tipología de establecimiento (Hoteles/Apartamentos/Turismo rural). A cada zona le corresponde

un icono que hace aparecer la oferta particularizada de cada región. El carácter intuitivo y la sencillez de manejo de este primer sistema de búsqueda lo hacen idóneo para los usuarios sin grandes conocimientos de la navegación en Internet. Asimismo, permite al usuario consultar todas las posibilidades de alojamiento en una zona, ofreciéndole diferentes localidades como destino de su viaje.

Sin embargo este mapa puede resultar un sistema de búsqueda demasiado largo y generalista para un comprador que sabe exactamente donde, cuando y en que condiciones desea reservar un alojamiento. Para agilizar este proceso se ha implementado la opción del “Buscador avanzado”. Este buscador permitirá al internauta definir por si mismo la situación y el tipo de alojamiento que busca mediante una serie de parámetros.

A través del icono “Busca tu alojamiento” de la página de inicio el usuario accede a esta herramienta de búsqueda, apoyada en los siguientes parámetros:

Población

Tipo de alojamiento (Hotel/Apartamento/Turismo rural)

Horquilla de precios (Mínimo-Máximo)

Características (En función del tipo de alojamiento, habitación individual, doble, familiar, casa entera)

Acceso discapacitados

Servicios complementarios

Fecha de entrada y salida

El usuario también dispone de la posibilidad de realizar consultas acerca de las actividades que se pueden realizar en las zonas:

Actividades relacionadas con el aire

Actividades relacionadas con la aventura

Actividades gastronómicas

Actividades relacionadas con el agua

Actividades relacionadas con la naturaleza

Actividades culturales

Otras actividades

Búsqueda de información

Eoland pretende ser para el usuario de Internet no sólo un portal a través del cual reservar alojamiento, sino también un proveedor de contenidos informativos de calidad que le resulte útil a la hora de planificar sus viajes. Para conseguir este objetivo se ha realizado un esfuerzo en la creación de unos contenidos informativos de calidad

TIENDAS MINORISTAS

acerca de las zonas en las que se albergan los establecimientos integrados.

Esta información ha sido estructurada en dos grandes apartados:

Información de utilidad para el viajero: Dentro de la página de inicio se ha creado una opción con grandes iconos desplegable que permite al internauta consultar varios apartados genéricos con datos de importancia a la hora de planificar un viaje:

El tiempo: Previsión meteorológica. Es el propio usuario el que define la zona que le interesa.

Llegar en coche: Ruta por carretera. El usuario la define a través de los parámetros: *Origen, Destino, Escalas* y elige entre las opciones: *Rápida, Económica y Corta*

Guías de viaje: Ofrece contenidos informativos acerca de las zonas de destino cubiertas por Eoland. Incluye los apartados:

Descripción geográfica

Poblaciones destacadas

Historia

Economía

Arte y Cultura

Fiestas y certámenes

Gastronomía

Paseos y excursiones

Deportes

Que comprar

Recomendaciones

Links de interés

Información útil

Enlace a alojamientos disponibles en la zona

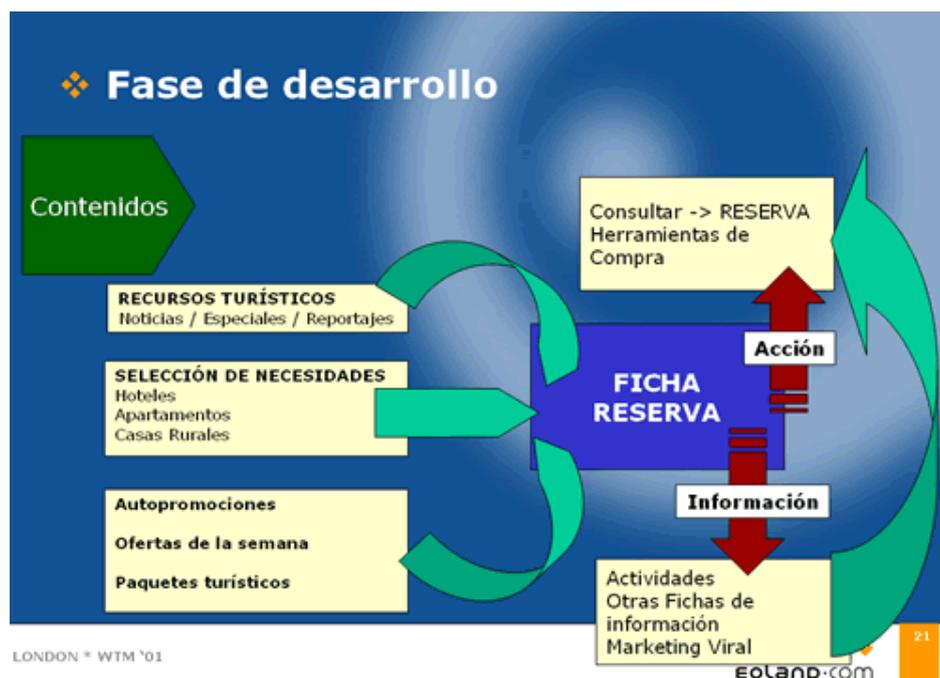
La información ofrecida en este apartado tiene implementados enlaces dentro de los procesos de búsqueda de alojamiento, permitiendo su consulta inmediata sin necesidad de abandonar la búsqueda.

Información útil: Direcciones, links y teléfonos de interés: Turismo, Transportes, Servicios, Urgencias y Urgencias de Tarjetas de crédito

Cambio: Equivalencia del euro con las monedas más utilizadas (Dólar, Yen, Rublo, Libra, etc.)

Compara: Permite al usuario añadir a una comparativa diferentes ofertas de Eoland y acceder a ésta en cualquier momento. Con esta opción el usuario puede ir añadiendo diferentes opciones que sean de su agrado a una lista dentro de la cual podrá elegir al concluir su búsqueda.

Carrito: Permite añadir una oferta al “carro de la compra”. Este sistema, mayoritariamente utilizado por las tiendas on line, permite realizar varias compras sin necesidad de repetir todo el proceso.



Información atractiva para el viajero: Esta sección, sita en la página de inicio, tiene como objetivo ofrecer al usuario opciones nuevas y atractivas para relajar un viaje. Para ello incluye cuatro monográficos mensuales dedicados a los ámbitos temáticos:

- Arte
- Cultura
- Actividades
- Especial

Clicando en el icono de cada reportaje se accede al mismo, así como a información detallada de la zona objeto del artículo, fotografías ampliables y a la posibilidad de realizar una búsqueda de alojamiento en ésta. Constituye una forma de promoción de las distintas áreas objeto del monográfico.

Como apartados diferentes, pero en la misma línea informativa que pretende sugerir y aconsejar al viajero, Eoland implementa las opciones:

“Diez Cosas que hacer”. Sección dedicada a diferentes actividades (salir con niños, escalada, playa, etc.) que irán renovándose mensualmente. Cada una de las actividades ofrecerá una descripción y una sección de links e información útil para practicar cada una de las propuestas, así como la posibilidad de buscar alojamiento en las zonas relacionadas con el reportaje.

“Además...”. En esta sección se ofrecerán cuatro reportajes relacionados con actividades cuya temática cambiará mensualmente. Se tratarán estas actividades poniendo un mayor énfasis en la información histórico-cultural ofrecida. Estarán disponibles las opciones de búsqueda de alojamiento, consulta de información útil y links.

“Estos días...no te pierdas” y *“Próximamente”*. En estas dos secciones se incluirá la agenda de las zonas cubiertas por Eoland del mes corriente y el próximo respectivamente, dando información acerca de eventos, festejos, exposiciones, etc., y señalando las más próximas y significativas en la primera sección. Asimismo presentará las opciones habituales de búsqueda de alojamiento, actividades, consulta de información útil y links.

Dentro de estos apartados de sugerencias para el viajero podemos incluir la sección especial dedicada a los paquetes turísticos. A esta oferta, actualizada mensualmente, se accede haciendo click en unos iconos descriptivos que despliegan una información más detallada acerca del alojamiento, transporte, actividades, etc.

Proceso de reserva

Mención aparte merece el sistema de reserva y su funcionamiento dentro de la web de Eoland. Una vez realizada la búsqueda mediante sucesivos clicks en los mapas o iconos de alojamiento, mediante el uso de la propia herramienta del buscador por parámetros, o a través de una de las ofertas presentadas en los distintos apartados de la página de inicio, entramos en el proceso de reserva:

En primer lugar, el usuario encuentra la presentación del establecimiento, que incluye diferentes secciones:

Descripción del establecimiento apoyada por imágenes, con información acerca de los servicios que ofrece e instalaciones de que dispone.

Actividades relacionadas. Ofrece un listado de las actividades deportivas y culturales que se pueden realizar en la zona, especificando la distancia al hotel, así como un enlace a los monográficos relacionados que hayan aparecido en Eoland.
Iconos de uso. Ofrece una serie de opciones que facilitan al usuario distintas posibilidades:

Comparar con otro establecimiento

Añadir a favoritos

Imprimir

Enviar a un amigo

Consulta. Permite consultar la disponibilidad del establecimiento según el tipo de habitación elegida por el usuario, redirigiéndonos a una nueva pantalla en la que encontraremos un calendario y se ofrece al usuario la posibilidad de introducir la fecha de entrada y salida para consultar un listado de ofertas

A partir de estos datos entraremos en una nueva pantalla desde la cual se nos ofrecerán distintas ofertas en función de la amplitud que se de a los parámetros de fechas. Aquí el usuario debe rellenar los parámetros correspondientes:

Número de adultos

Número de niños menores de 3 años

Niños de 3 a 12 años

Régimen alimentario

Servicios adicionales (Acceso discapacitados/ Permiso para animales de compañía, etc.)

Clickeando sobre la opción añadir al carrito, el usuario dispone de la posibilidad de enviar la oferta a un amigo o familiar a través de correo electrónico, o confirmar su reserva haciendo click sobre el icono “Comprar”

Reserva. Una vez añadida la reserva al carrito de la compra, entramos en la pantalla de reserva, donde se solicita al usuario que introduzca su login identificador y su password, si previamente no se ha registrado en el apartado “Tu acceso” de la página home.

La siguiente pantalla solicita al usuario los datos relativos a la tarjeta de crédito mediante la cual se realizará el pago. Asimismo se ofrece la opción de leer las condiciones generales del contrato.

Una vez rellenado el formulario, pasamos al último paso del proceso, en el que se muestra la confirmación de la reserva.

Seguridad

En Eoland conocemos la preocupación y desconfianza que existe aún entre algunos internautas acerca de la seguridad de las transacciones que se hacen a través de Internet. Con el fin de cumplir la normativa legal y garantizar al usuario la confidencialidad y seguridad de sus datos, se ha implementado en la página de inicio un apartado especial con los datos de la empresa, condiciones del contrato, políticas de confidencialidad, etc. Los contenidos de este cuadro se ven reforzados con la inclusión de un icono para su consulta dentro del proceso de reserva, de forma que el comprador pueda comprobar en todo momento las garantías que Eoland le ofrece.

Socios y Partners

Quiénes somos

Seguridad y privacidad

Gabinete de prensa

Publicidad

Créditos

A través de estos apartados, Eoland explica quien es y cuales son sus objetivos, así como asegura la privacidad de los datos tratados a través del portal, y da la oportunidad al usuario de ponerse en contacto con los responsables de la web.

¿Cuáles son vuestros proyectos de futuro?

Convertir eoland.com en un portal y motor de reservas de referencia en el terreno de la comercialización de la oferta turística nacional. Actualmente Eoland.com se encuentra en proceso de expansión y relanzamiento, que será operativo en setiembre, incorporando más zonas turísticas del ámbito nacional y aumentando el número de establecimientos incluidos en su oferta. Las razones para esta expansión se encuentran en la mejora de la satisfacción al cliente,

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...

ofreciendo un producto turístico completo.

Otra línea de negocio que esta a punto de iniciar eoland, consiste en la cesión de su motor de reservas a otros portales y a establecimientos turísticos.

GOBIERNO ELECTRÓNICO

EPOCA

El portal del Empleado de la Generalitat de Catalunya

Por Laura Miñano

EPOCA, acrónimo de Empleado Público Online de la Generalitat de Catalunya, es un proyecto innovador en el ámbito del egovernment cuyo objetivo es, en última instancia, ser el entorno único de trabajo de los empleados de la Generalitat. EPOCA como portal situado en el marco de la Administració Oberta de Catalunya (AOC) supone un sistema único y transversal de relación de la Generalitat con sus empleados. Tiene un paralelismo con lo que supone Cat365 (<http://www.cat365.net>) para la relación entre el ciudadano y la administración.

La implantación de esta herramienta de gestión virtual no es una tarea sencilla. Pere Solà y Josep Purgimon, responsables del proyecto EPOCA desde de la Secretaría de Administración y Función Pública, nos explicaron la estrategia que han seguido. Su reto es que EPOCA se convierta en el centro de relaciones Generalitat-empleados en el ámbito de gestión de personal, aglutinando toda la información disponible para permitir que las transacciones sean telemáticas.

Adaptación paulatina

El colectivo de trabajadores de la Generalitat son unas 127.000 personas y los diferentes grupos de trabajadores que lo componen son muy heterogéneos; son desde personal administrativo a médicos, desde bomberos a informáticos...

Dadas las condiciones de partida, Solà y Purgimon optaron por una adopción gradual, segmentada, de EPOCA en cuanto a servicios que ofrecer y colectivos a los que llegar. Por ejemplo, identificaron un colectivo especial, que tenían más dificultad de acceso al ordenador tales como chóferes, empleados de limpieza, veterinarios, y otros colectivos que tenían particularidades organizativas, tales como personal sanitario, bomberos, mossos... Son un total de 51.000 trabajadores y casi en torno a un 40% de la

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...

administración catalana (34.000 trabajadores del ámbito sanitario, 8.500 mossos, 5.800 de Administración de Justicia, 2.000 bomberos).



Fuente: Portal EPOCA

Fases de EPOCA- segmentación

Las fases de incorporación han sido las siguientes:

- 1- 25.000 usuarios iniciales incorporados desde mitad de 2002.
- 2- 50.500 empleados de personal docente han accedido a EPOCA desde febrero de 2003.
- 3- Incorporación, a partir de 2004, de grandes colectivos con necesidades especiales de adaptación (juzgados, mossos, bomberos y sanitarios).

Estas fases están basadas en que inicialmente muchos departamentos ya funcionaban con su propia Intranet por lo que la adopción de EPOCA fue mucho más fácil. El resultado es que en la actualidad EPOCA cuenta con más de 75.000 usuarios con password. En un futuro cercano se prevé la total integración de las diferentes Intranets en EPOCA, que ahora actúan de manera complementaria.

Participación y Comunicación

La adopción de EPOCA se hizo departamento por departamento y fue consensuada con un responsable interno previamente detectado y que además actuaba de interlocutor. Desde el inicio ha imperado el criterio de no imposición en lo referente a las tramitaciones que afectan a cada departamento, y por lo tanto, en relación a este tipo de tramitaciones, cada departamento puede

optar por embarcarse en EPOCA o no. Además, han fomentado la participación de los empleados en la génesis de los contenidos de EPOCA, evitando así el recelo de las iniciativas que son percibidas como procedentes de fuera.

Las acciones de comunicación llevadas a cabo para promocionar el uso de EPOCA por parte de los empleados se han servido de los vehículos habituales de comunicación con los empleados públicos de la administración catalana: trípticos en las nóminas, fascículos en la revista trimestral interna sobre los servicios de EPOCA, la propia repartición de login y password entre los empleados, y, por último, el fomento de sesiones de divulgación por parte de los departamentos y la organización directa, a través de la Escola d'Administració i Funció Pública, mediante diversas sesiones de divulgación dirigidas a los empleados de la Generalitat interesados en el portal.

Medición del ROI

Para los responsables de EPOCA es primordial sintonizar con lo que los empleados de la Generalitat quieren. La adaptación de su proyecto a las necesidades de los destinatarios se basa en dos tipos de medidores: por una parte están los indicadores que utiliza el propio portal como encuestas o páginas visitadas, por otra, miden la penetración de EPOCA dentro de la gama de servicios de la Generalitat. Por ejemplo miden, del total de dietas pasadas a la Generalitat, cuantas se han pasado a través del portal. Esta es la medida de su ROI.

Claves del éxito / Aprendizajes

Solà y Purgimon han vivido muy de cerca las dificultades que implican un cambio de cultura. Para ellos la clave ha sido la solidez de su back office y la implicación de los propios destinatarios de EPOCA desde sus inicios, haber basado EPOCA en un proceso colaborativo. Sin embargo, son igualmente importantes la implicación de la dirección y los recursos económicos, sin los cuales no se podría haber llevado a cabo el proyecto.



¿Quién es Josep Purgimon i Cardona ?

jpurgimon@gencat.net

Soy economista y licenciado en Derecho y he trabajado la mayor parte de mi vida profesional en la Generalitat de Catalunya. Los lugares por los que he pasado incluyen puestos de gestión en ámbitos económicos y de personal. La etapa profesional actual está ubicada en un órgano de la Generalitat de alcance horizontal, en concreto en la secretaría de Administración y Función Pública. Desde esta Secretaría, además de gestionar directamente determinadas ramas de la función de recursos humanos de la administración de la Generalitat, también se está participando en políticas de modernización en esta organización. Este impulso se concreta en actuaciones como el portal del empleado (EPOCA), la extensión a toda la organización de un Sistema de Información de Personal de alcance corporativo o la implantación de políticas de calidad en ámbitos concretos de gestión directa de la Secretaría.

¿Quién es Pere Solà i Subirats?

psola@gencat.net

Nacido en Barcelona, Ingeniero Industrial, con una experiencia profesional en el campo de las Tecnologías de la Información de más de 30 años. Dedicado a la mecanización de procesos en el ámbito de la Generalitat de Catalunya durante los últimos 17 años.

Elciutada.net

Por Laura Miñano

El papel de la Administración Pública

Comenzamos nuestra conversación con Manuel Vallvé, responsable de la oficina de Gobierno local de la diputación de Barcelona, quien nos transmite que la labor de la administración pública implica que “los gobiernos tienen el deber de proveer información a los ciudadanos y ciudadanas” y, precisamente, el microcaso que aquí tratamos, *El ciutadà*, se trata de un directorio que provee información sobre servicios públicos en red.

¿Qué es *El ciutadà*?

Elciutada.net es un directorio que recopila y organiza recursos de información sobre servicios públicos disponibles en Internet de interés para los ciudadanos y las ciudadanas de la provincia de Barcelona.

La Diputación de Barcelona (<http://www.diba.es>) es quien se ha encargado de poner a disposición del público que navega por la Red este web de referencia sobre los servicios existentes online. Los recursos, organizados geográficamente, pertenecen tanto a la administración local como autonómica o estatal. También se incluye información acerca de servicios privados que se consideran de interés para el ciudadano.

Fuente: <http://www.elciutada.net>

Posicionamiento de elciutada.net

El proyecto tiene sus orígenes hace algunos años, a raíz de una iniciativa de Anna Maria Miró y Alfons Cornella que consistió en construir un buscador de servicios públicos con presencia en Internet. Inicialmente fue un intento de proyecto europeo que no legó a materializarse, pero la determinación de ambos hizo que la idea siguiese adelante en Barcelona.

Elciutada.net ha ido evolucionando desde sus inicios y hoy en día es más un directorio de recursos que un buscador. El directorio se clasifica e indexa manualmente por un equipo humano, y ésta es la principal diferencia de *El ciutadà* respecto a un buscador como Google, indexado por robots.

Elciutada.net quiere ser un intermediario entre los servicios y las personas que los buscan, y prima la calidad sobre la cantidad de respuestas obtenidas.

Características del directorio

El ciutadà aprovecha la experiencia humana para hacer una herramienta que refleje que ha habido un criterio en la selección. Un criterio humano que no tiene, por ejemplo, un motor de búsqueda general.

Gracias a este método de trabajo, comenta Manel Vallvé, *El ciutadà* es capaz de localizar tanto los grandes servicios públicos, fácilmente localizables en la red a través de directorios oficiales, como también aquellos servicios que facilita un pequeño ayuntamiento o una pequeña empresa de servicios en una comarca rural.

Es decir, su punto fuerte es que llega con detalle a la información más específica. Está formado por un gran árbol de categorías que contiene los servicios de interés para el ciudadano y que dispone de diferentes niveles de concreción.

Entre las ventajas de buscar en este directorio está la clasificación con criterio, una descripción más jugosa del recurso (presentada en forma de ficha junto al link encontrado con, por ejemplo, información como el teléfono del ayuntamiento al que pertenece el recurso). Es un sistema de introducción de recursos más lento pero de más calidad.

Líneas de trabajo

Actualmente hay unos 5000 recursos indexados y Bernat Guitart (<http://www.infonomia.com/directorio/fichainfonomista.asp?id=24>), de Infonomia.com, afirma que han comprobado cómo en el caso de este directorio se cumple la Ley de Pareto (más sobre la ley de Pareto en <http://www.infonomia.com/leyes/index.asp?id=pareto>). Es decir, el 80% de las búsquedas se refieren al 20% de los recursos. Por eso en Elciutada.net se diferencian los recursos introducidos por su grado de interés dándoles más o menos peso específico.

Manel Vallvé recalca que actualmente están inmersos en nuevas líneas de trabajo, basadas en complementar el trabajo del equipo principal de catalogadores de Elciutada.net con el de los diferentes ámbitos de gestión de la propia diputación de Barcelona, y en potenciar el trabajo en red con los webmaster municipales. Otros proyectos que se complementan con El ciutadà son la propia intranet de la Diputación, el sitio web <http://www.diba.es>, la colaboración con el proyecto guíame.net, y el web de turismo en Barcelona <http://www.turismetotal.org>.



Estudié geografía en la UB, y mi interés hacia las tecnologías de la información se despertó a través de los sistemas de información territorial. Mi trayectoria profesional, durante la última década, ha ido ligada a proyectos de tecnología para la gestión municipal realizados desde la Diputación de Barcelona, donde trabajo. Una de mis tareas consiste en la dirección de un pequeño equipo de profesionales que realiza proyectos de Internet para ayuntamientos. Desde esta misma institución realizo también trabajos de consultoría tecnológica e innovación.

e-Cassà

Por Ramon Bori

Cassà de la Selva (<http://www.webgipal.net/cassa>), municipio de la comarca del Gironès, disfruta desde mediados del año pasado de una de las primeras redes locales basadas en tecnología Wi-Fi de todo el Estado.

Lo más interesante de esta experiencia es como un municipio de 8.000 habitantes se ha situado entre los pioneros de esta tecnología inalámbrica de acceso a Internet, junto a grandes municipios como Zaragoza, Badajoz o Almería. Gracias a la visión de un equipo de gobierno que apostó por un círculo virtuoso de la Sociedad de la Información, el programa e-Cassà (<http://www.webgipal.net/cassa/>) que se fundamenta en:

- Acceso universal de sus ciudadanos a Internet . Más las ventajas de acceder a través de una intranet local que permite disfrutar de “servicios digitales” locales.
- Formación gratuita y básica a los ciudadanos que nunca han accedido a Internet.
- Gobierno digital para promover el uso de las nuevas tecnologías en algunos de los trámites municipales.

Campanario y Nodo

Todo empezó en octubre de 2002. El regidor de Hacienda y Servicios del consistorio, Sergi Baulida , fue invitado por un compañero a una sesión de demostración de tecnología Wi-Fi que se realizaba en Girona.

El regidor vio la oportunidad de crear en una red local sin hilos para el acceso universal de los ciudadanos a Internet. Convenció el equipo municipal y en diciembre del mismo año ya se aprobaban los presupuestos con una partida destinada a tal actuación.

El siguiente paso fue más difícil. Conseguir los permisos de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT) para disponer de licencia de operador de red sin hilos (C2) y constituir el Ayuntamiento como proveedor de Internet. “Ahora los trámites son más sencillos. En aquel momento todavía estaba vigente la antigua

Ley General de Telecomunicaciones y no nos querían dar la licencia, alegando que dábamos un servicio gratuito”, recuerda con estupefacción Sergi Baulida.

Finalmente, en la primavera del 2003 se instalan 3 nodos: uno en el campanario de la iglesia parroquial, el otro en el ayuntamiento y el tercero al Centro de Atención Primaria.

“Elegimos puntos elevados y con la máxima visión directa. El campanario del siglo XVI pasa a ser un elemento clave de las nuevas infraestructuras de telecomunicaciones” -explica el regidor de Cassà.

El ayuntamiento asumía el coste de los materiales en partidas presupuestarias específicas, a la que se añade una pequeña subvención de la Diputación de Girona.

La comunidad wireless que había realizado la demo en Girona contribuye de forma voluntaria y gratuita en la instalación de las infraestructuras.

“El material viene de los Estados Unidos y lo ensamblamos aquí.” Sergi Baulida nos detalla las especificaciones técnicas, “cada nodo actúa como firewall. La red troncal es de 54 mbps . El software que gobierna la red es la clave del éxito técnico y la principal diferencia respecto proyectos similares. Se trata de un desarrollo propio sobre Linux, lo cual nos ha permitido hacer las modificaciones más convenientes según nuestras necesidades y ajustar al máximo el coste. Si hubiéramos optado por aparatos cerrados no dispondríamos de muchas de las funcionalidades que hoy tenemos”

El ciudadano sólo debe adquirir una tarjeta Wi-Fi - y normalmente una antena- , solicitar al ayuntamiento la identificación de usuario, una contraseña y ya puede conectarse desde su hogar - de forma gratuita - a la red a una velocidad de 128 kbps.

Es relevante también el impacto de esta iniciativa en el desarrollo económico del municipio. Se han establecido unos acuerdos con las tiendas de informática para que estas sean las encargadas de realizar la instalación de las antenas en función de la ubicación de cada hogar, así como su mantenimiento.

Acciones y lecciones

El círculo virtuoso del programa e-Cassà se cierra con:

- . Formación gratuita y básica a los ciudadanos que nunca han accedido a Internet. El programa se orienta a mayores de 40 años porque puedan navegar por la red y utilizar el correo y la mensajería electrónica por su cuenta. Por el momento ya se han formado más un centenar de usuarios.
- . Gobierno digital municipal, con la finalidad de aprovechar el nuevo canal que la red inalámbrica pone al servicio de ciudadanos y proveedores de servicios públicos locales:
 - . Hacienda: Impuestos, IAE, IBI, IVTM, Impuesto sobre el incremento de valor de los terrenos.
 - . Población: Certificado del Padrón municipal, participación ciudadana (comunicación sobre incidencias y servicios en vía pública; utilización de equipamientos municipales).
 - . Territorio, Urbanismo y Vivienda: Catastro (certificado de referencia catastral).

También se ha puesto en marcha el portal local <http://www.e-cassa.com>, donde las entidades sociales tienen su espacio de comunicación. Además de foros relacionados con la red inalámbrica.

Y mientras los ciudadanos de Cassà van “enganchándose” a la red. A primeros de enero del 2004 ya había más de 165 familias conectadas, el 95% de las cuales se había conectado a la red en los últimos días. Hoy hay más de 50 hogares en lista de espera para que les hagan las instalaciones oportunas – en algunos casos es necesario instalar una pequeña antena – o que se mejore la cobertura.

Desde el ayuntamiento ya piensan en una segunda fase para instalar 3 nodos más que acaben de dar cobertura a todo el municipio. Para más adelante también se contempla aumentar el caudal de conexión.

Sergi Baulida está contento de los resultados, “aunque el camino no ha sido fácil. Las cuestiones técnicas y legales te hacen padecer

GOBIERNO ELECTRÓNICO

pero al final se resuelven. Lo que de verdad cuesta es la comunicación con la gente. Los veinte primeros usuarios eran unos incondicionales que se lo montaron y configuraron todo por su cuenta. Después hemos hecho varias campañas de información municipal, repartido CDs con el software de conexión, charlas en la radio, encuentros informales.”

Sant Cugat del Vallès

Por Ramon Bori

La extranet para las comunidades ciudadanas y “Els Ulls de la Ciutat” son dos experiencias de los nuevos procesos transversales que promueve el ayuntamiento de Sant Cugat, buscando siempre la participación ciudadana a partir de las facilidades que ofrecen las TICS.

No hace mucho Geoff Mulgan, cofundador de demos (<http://www.demos.co.uk>) y hoy director of performance & innovation del Parlamento Británico (<http://www.fastcompany.com/ftalk/london/mulgan.html>), rememoraba las Seis Propuestas para el Próximo Milenio de Italo Calvino como las cualidades que deberá tener el buen gobierno del siglo XXI: levedad, rapidez, exactitud, visibilidad y multiplicidad.

¿Qué ciudadana, qué ciudadano no aboga por un gobierno leve, rápido, exacto, visible y múltiple?

Quizás hoy, la implementación inteligente de las tecnologías de la información y de la comunicación son motor y una nueva oportunidad hacia el cambio transversal en “las formas y los procesos” del qué nos hablaba con tanto entusiasmo el director de innovación de las cámaras de Westminster.

La intranet municipal de Sant Cugat del Vallès

Desde hace un par de años, el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès – como tantos otros - dispone de su intranet municipal donde sus empleados hallan noticias, publicaciones, documentos...

“Hará aproximadamente medio año empezamos a utilizar la intranet y la extranet para desarrollar diferentes grupos de trabajo municipales” explica Josep Solà, director de servicios generales del ayuntamiento.

Los dos primeros grupos de trabajo han sido la comunidad de la oficina de atención al ciudadano y la comunidad de calidad (ISO) municipal. Para acceder a ambas, es necesaria la admisión previa.

La comunidad de la oficina de atención al ciudadano está formada por casi una treintena de usuarios internos, a los que se añaden otros setenta usuarios externos proveedores de servicios municipales.

“Lo cierto es que son comunidades muy operativas” –cuenta Josep Solà-“porque permiten a sus miembros ir trabajando de forma muy automática. Tener la documentación siempre actualizada: las actas, las normas, los procedimientos. Consultar los mensajes, los foros”

El director de servicios generales nos revela el secreto de esta buena práctica municipal: “todo el mundo tiene que participar y reorientar su forma de trabajo. Ir actualizando la documentación en el sistema centralizado y no hacer servir el correo electrónico de forma indiscriminada para estas tareas porque entonces la información se queda en el disco duro de algunas personas pero no en la comunidad (...). Es como una pequeña operación de microcirugía.”

La extranet para las comunidades ciudadanas

La excelente acogida de esta primera experiencia municipal hizo reflexionar al equipo de servicios generales del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès.

“¿Y si damos un paso adelante y abrimos nuestro modelo a las comunidades ciudadanas de la villa?”

Así fue cómo se crearon las primeras comunidades que se incorporaron al proyecto mediante una extranet: la comunidad de Transición Escuela -Trabajo y la comunidad de Formación Reglada de Primaria y ESO.

El primer grupo de trabajo es también interno-externo, del ayuntamiento con los profesionales relacionados con los adolescentes en el periodo de la transición de la escuela al trabajo. El segundo grupo está integrado por los profesionales de la formación reglada de aquellos niveles educativos.

Ambos grupos son “autogestionados” y es el administrador quien decide si acepta, o no, a los candidatos que solicitan - con una pequeña descripción personal- darse de alta en la comunidad.

Quizás la buena acogida de estas dos comunidades se fundamenta en haber conseguido convertirse en parte del “día a día” de sus miembros y en el rol desarrollado por sus administradores y dinamizadores.

Els Ulls de la Ciutat

Las comunidades de trabajo han sido el primer proyecto transversal para extender los nuevos procesos internos de gestión municipal hacia afuera, buscando la participación ciudadana mediante las facilidades que hoy ofrecen las TIC.

Un trayecto que hoy sigue otra iniciativa municipal: “Els Ulls de l’Ajuntament”, un proyecto innovador dónde los técnicos municipales sincronizan a la intranet las incidencias que ellos mismos han registrado con un pequeño ordenador de bolsillo, que permite almacenar información, conectar una cámara digital, un GPS y otros complementos.

En dos años, 25 técnicos municipales han registrado 15.000 incidencias públicas en movilidad, urbanismo, medio ambiente, licencias particulares, parques y jardines, mantenimiento urbano obras... que facilita a técnicos y concesionarios de los servicios visualizar y gestionar las incidencias desde la intranet-extranet municipal.

La experiencia ha sido muy positiva para el ayuntamiento. Ha permitido una unificación de los elementos de gestión, evaluar, planificar, reforzar y resolver - en tiempo real - todo lo que está pasando en relación con el mantenimiento de la vía pública.

Su buena acogida ha animado al ayuntamiento a liderar este cambio cualitativo que representa pasar de los de los “Ulls de l’Ajuntament” als “Ulls de la Ciutat” (http://extranet.santcugat.org/els_ulls). “Ahora llevamos unos cuántos meses en fase beta de los “Ulls de la Ciutat” –explica Josep Solà. El eje fundamental de este cambio viene motivado por la implicación en todo el proceso de la ciudadanía y de las empresas proveedoras de servicios de mantenimiento de la vía pública, mediante internet, el teléfono o presencialmente.

EDUCACIÓN

Sobre las tecnologías de la información en la educación no universitaria en Cataluña

Por Laura Miñano

Desde el año 1983 el Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya realiza una acción continuada de promoción de las tecnologías de la información en el sistema educativo (educación infantil, primaria y secundaria, necesidades educativas especiales y formación profesional). Para ello cuenta con la subdirección general de tecnologías de la información, unidad del Departament d'Ensenyament dedicada específicamente a este tema.

Ferran Ruiz Tarragó, subdirector general de tecnologías de la información explica que la Generalitat considera la integración de las TIC como un **sector vertical**, que se materializa en el desarrollo coordinado de actuaciones relativas al equipamiento informático de los centros docentes, en infraestructura de telecomunicaciones, en la formación permanente del profesorado, en la provisión de contenidos y de servicios web para el profesorado y el alumnado, y en medidas de estímulo, orientación y soporte del uso de las tecnologías y de Internet.

Todo esto se materializa con un **modelo de gestión por Internet** con un *back-office* muy importante, en la que son fundamentales las personas que crean y que consumen información: formadores y coordinadores de seminarios y de proyectos, personal de empresas de soporte y mantenimiento, docentes y alumnos, coordinadores de informática y equipos directivos de los centros educativos, personal no docente y familias... Es especialmente importante la **figura del responsable de informática** de cada centro por su papel de dinamizador y de soporte y por su pertenencia a una **comunidad de innovadores** que se informa, se comunica y se da soporte mutuo a través de la red, relacionándose presencialmente entre cuatro y seis veces al año.

Entre los logros del Departament d'Ensenyament está el despliegue en todos los más de 2.200 centros públicos de Cataluña de una red de banda ancha de 2 Mbps, del desarrollo de un plan de formación

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...

con más de 22.000 inscritos anualmente -una parte considerable se desarrolla a distancia por Internet (la formación a distancia mediante telecomunicaciones es anterior a Internet: empezó el año 1990)-, que todos los estudiantes (potencialmente cerca de un millón) puedan acceder a contenidos y servicios educativos (<http://www.edu365.com>) y disponer de un escritorio digital (<http://www.edu365.com/escritori/>) que proporciona espacio personal de trabajo y acceso a materiales de referencia (como las enciclopedias catalana y británica), y que todos los centros educativos públicos y privados puedan sin coste alguno elaborar y publicar sus webs.

De hecho Ferran Ruiz está entre los pioneros en la aplicación de las TIC en el sector educativo en nuestro país y prueba de ello es su larga trayectoria. Su subdirección general en tecnologías de la información creada el año 2002 viene de la integración de los programas de Informática Educativa (PIE) y de Medios Audiovisuales (PMAV) creados en año 1986.

¿Qué son XTEC y edu365?



Fuente: <http://www.xtec.es>

XTEC son las siglas de Xarxa Telemàtica Educativa de Catalunya (Red Telemática Educativa de Catalunya), que data de 1988, época en que funcionaba con protocolos videotex y full-dúplex. En el año 1995 se lanzaron sus servicios en el entorno Internet. La XTEC es una realidad técnica y organizativa al servicio específico de la educación en Cataluña que se concreta en una potente infraestructura de servidores y equipos de comunicaciones, en una

EDUCACIÓN

red de banda ancha que conecta los centros educativos (con 2 Gbps de capacidad) y un servicio de acceso remoto para profesores, en unas conexiones a Internet de más de 200 Mbps, en servicios de correo electrónico con más de 220.000 cuentas, y en servicios de operación y de atención a los usuarios, además de las webs <http://www.xtec.es> y <http://www.edu365.com>. En definitiva, XTEC proporciona estrategia, management de la estructura y contenidos. Un importante reto es que los usuarios de XTEC, más de 70.000 profesores registrados y más de 2.000 centros públicos y privados con webs alojadas en la XTEC, con todas las facilidades para crear contenidos, se vuelquen en la creación de contenidos, en el uso de los servicios y en el trabajo en red.

El portal de alumnos **edu365.com** es un servicio relativamente nuevo de la XTEC, que data del 2001 y está especialmente destinado a los alumnos, centrado en las características educativas de los propios niños y jóvenes, y que no trata de suplir sino de complementar la tarea personal del profesor. Como se ha dicho, edu365 proporciona a cada estudiante un escritorio digital, agenda, contenidos curriculares de orientación, espacio personal de trabajo que puede constituir el portafolio digital de los trabajos del alumno, consultoría online de profesores a alumnos, e información sobre el sistema educativo a padres y alumnos.

Reconocimiento

Ferran Ruiz está especialmente orgulloso de que los proyectos realizados y gestionados por su equipo hayan tenido diversos reconocimientos internacionales, como el eGovernment Quality Label de la Comisión Europea el 2001, ser finalista de la Stockholm Challenge el 2002 (http://www.challenge.stockholm.se/finalists_index.html) y de que el pasado mes de abril edu365.com haya sido seleccionado en Estados Unidos para formar parte del *Computerworld Honors Collection* (http://www.cwheroes.org/his_4a_detail.asp?id=4431). Edu365.com se encuentra en este archivo junto a las más de 150 instituciones, bibliotecas, museos y universidades de todo el mundo que destacan por sus beneficios a la sociedad y el papel de las tecnologías de la información. Además la XTEC en conjunto ha recibido este año el premio nacional de Internet que otorga la Generalitat de Catalunya a propuesta de un jurado independiente de alto prestigio.

Aprendizajes y evaluación

La integración de las TIC en la educación tiene muchas facetas, desde la formación del profesorado al trabajo de éste en equipo, elemento fundamental de toda innovación sostenible. Esto tiene un claro paralelismo con el elearning en el mundo de la empresa. Centrándose en el tema de la evaluación, Ferran Ruiz se muestra convencido de que si **los procesos educativos y de evaluación no cambian**, las tecnologías influirán mucho menos de lo que podrían en el aprendizaje y en la mejora de resultados. En educación, si algo no se evalúa es casi como si no existiera, no evaluar equivale en la práctica a no dar relevancia. Un ámbito especialmente importante es el del acceso a la universidad. Si este acceso no contempla la evaluación del uso de herramientas informáticas a ningún nivel, entonces no se puede esperar que se priorice el uso de estas herramientas por parte de los profesores: es difícil que se enseñe a los alumnos, por ejemplo, a hacer dibujo con un programa de CAD si el examen consta únicamente de pruebas tradicionales. Uno puede preguntarse si enseñar las herramientas informáticas no sería perjudicar a un alumno que acabará examinándose con papel y lápiz.

Por otra parte, nos comenta Ferran Ruiz que para medir la integración de las TIC en el sistema educativo, para saber cómo mejora el aprendizaje de los alumnos en cuanto a creatividad, responsabilidad en el propio trabajo y en incremento de la capacidad de colaboración y de trabajo en equipo al usar las tecnologías, para conocer cómo progresan los centros docentes nos damos cuenta de que no hay buenos indicadores. Hay que desarrollar **nuevos indicadores significativos** para el sistema educativo de la sociedad del conocimiento.



¿Quién es Ferran Ruiz i Tarragó?

fruiz@pie.xtec.es

Soy un profesional que hace 20 años que trabajo en la integración de las TIC en la educación. En realidad me considero más inmerso

EDUCACIÓN

en el mundo educativo que no propiamente en el de la informática. Sin embargo, creo que la gran promesa para mejorar la educación desarrollando la iniciativa personal y la satisfacción de aprender viene de las TIC. Espero que mi trabajo contribuya a que sea así.

Más en el directorio de infonomistas:

<http://www.infonomia.com/directorio/fichainfonomista.asp?id=83>

Educamedia

Por Laura Miñano

Educamedia (<http://www.educamedia.com>) es una plataforma de formación online a la empresa y tiene su origen en la experiencia y adaptación a las nuevas necesidades docentes del instituto de formación empresarial Esec (<http://www.esec.net>), en Sabadell.

La plataforma Educamedia surge de forma espontánea, buscando cubrir las necesidades de los clientes del instituto de formación continua Esec. El punto de inflexión es entorno a Enero del 2001, cuando un cliente demanda una acción formativa, para su empresa, con unas características muy concretas: se trataba de una gran empresa con un elevado número de trabajadores a formar, distribuidos geográficamente. Dadas las circunstancias, la empresa demandaba a Esec una solución creativa. Desde Esec respondieron diseñando una acción formativa que solucionaba estas necesidades mediante el uso de las TIC. Fue entonces cuando, en base al éxito de esta acción formativa, le fueron dando forma concreta a Educamedia y se plantearon que no era posible seguir adelante sin una plataforma online.

Educamedia en datos

Actualmente 350 personas del territorio español están recibiendo formación telemática a través de la plataforma Educamedia. El soporte a la formación de estas personas lo realizan 4 formadores, 2 técnicos, 2 personas de gestión, 3 tutores y 4 personas elaborando contenidos.

Los cursos de formación de educamedia se ciñen a cuatro áreas:

- TIC
- Recursos Humanos
- Habilidades Directivas
- Calidad y Medio Ambiente

Daniel Sanegre, director de operaciones, nos explica que el perfil de alumno de TIC es el que menos barreras de entrada presenta en lo que respecta a adaptación a la enseñanza online. Este aspecto lo observan en Educamedia con detalle y, de hecho, cada vez que se plantean un curso nuevo lo adecuan y lo hacen a medida de la

EDUCACIÓN

empresa que lo demanda o de los estudiantes que lo cursarán. Como curiosidad, el área de las TIC es también el tipo de cursos más demandados.

Claves del éxito en formación

Núria Aymerich, consejero delegado, y Daniel Sanegre, director de operaciones, coinciden en cuáles son los factores que hacen que Educamedia tenga tanto éxito formativo:

- 1. La adaptación a las necesidades de las empresas.** Una plataforma de formación online con cursos estándar no funciona. Por eso en Educamedia apuestan por personalizar los cursos según las necesidades de la demanda.
- 2. La calidad servicio que dan a los alumnos.** El ordenador es una herramienta que no puede sustituir la atención del profesor. Detrás de la interficie informática siempre hay un profesor que corrige las prácticas y da respuesta individualizada a los alumnos.
- 3. El respaldo del Instituto de Formación Empresarial Esec.** El nivel de confianza de los clientes aumenta cuando se tiene detrás una empresa como Esec con 23 años de experiencia en formación empresarial.
- 4. La adecuación de la plataforma tecnológica.** En Educamedia prima la funcionalidad sobre el diseño. La plataforma tecnológica está totalmente adecuada a la calidad de servicio que quieren dar.



Fuente: <http://www.educamedia.com/>

Sobre los mitos de la educación online

Núria Aymerich, explica que un acierto de Educamedia ha sido el no haber regalado los cursos, “Si la formación se regala no se valora”. Por otra parte, añade Aymerich, empresas de nuestra competencia están regalando formación como valor añadido. Sin embargo, cuando detrás de una determinada formación hay un servicio humano te resulta imposible regalarla, lo único que se puede realmente regalar es la autoformación, una información estática sin ningún servicio detrás.

Aymerich recalca que el futuro de la formación online es la calidad y el servicio. Para que sea así es necesario que se entienda que la formación telemática tiene unos costes. El contacto continuo con el profesor, el trato personalizado, la corrección de cada práctica, cada ejercicio... son muchas horas que tienen un precio.

Para Aymerich y Sanegre las nuevas tecnologías bajan el coste de la formación en cuanto, por ejemplo, a la elaboración de contenidos -si en lugar de formar a cinco personas formas a 1000 personas- pero las TIC no bajan el coste del servicio que es lo que da la garantía de éxito y otorga valor añadido real.

Cuando finalizando la entrevista preguntamos a ambos sobre qué es lo que no harían si volvieran a empezar con Educamedia, ambos van mentalmente a sus inicios y recuerdan los 40 cursos estándar que prepararon para lanzar la plataforma. Un gran trabajo echado por la borda cuando más tarde en el sector de la formación online se empezó a demostrar la calidad de los cursos adaptados al cliente, apuesta a la que se sumó Educamedia.

Actualidad

Actualmente están integrados en el proyecto europeo E-lerco con países como Rumanía, Inglaterra, Italia, Francia... Y forman parte del equipo que junto a AENOR (<http://www.aenor.es>) definirán la ISO 9000 para elearning (<http://www.iso.ch/iso>).

EDUCACIÓN



¿Quién es Núria Aymerich?
nuria@esec.net

Soy licenciada en Ciencias, Postgrado en Economía y Dirección de Empresas por la UAB y Postgrado en Ingeniería de la Información por la UPC. PADE por IESE. Tengo 23 años de experiencia en la formación continua a nivel empresarial y cuatro años de experiencia en el diseño y dirección de la formación online. He presidido el sector de la formación continua de Cataluña durante 10 años y he impartido numerosos seminarios sobre calidad y formación continua. He publicado distintos artículos sobre la formación empresarial.

Mi experiencia en la educación online se ciñe a Educamedia. Junto a Daniel Sanegre hemos diseñado cómo tiene que ser una plataforma online y qué requerimientos formativos aseguran el éxito en la formación online.



¿Quién es Daniel Sanegre?
dani@esec.net

Estudí Administración y Dirección de Empresas en la UAB. Mi experiencia a nivel tecnológico e informático viene de hace cinco años al empezar un pequeño proyecto relacionado con las TIC. Desde hace cuatro años y medio me puse a desarrollar una idea de una plataforma de formación online. Entonces las casualidades de la vida hicieron que me encontrara con Núria Aymerich llevando dos temas con muchos puntos en común y empezamos a trabajar en equipo para diseñar la plataforma Educamedia. Como director de operaciones de Educamedia coordino toda la operativa de la plataforma.

Divermat

Libros de matemáticas a la medida de cada alumno

Por Epi Amiguet

Hace 18 años, Elisa Damunt, profesora de matemáticas, se dio cuenta de que los libros de texto no se adaptaban a las necesidades de cada alumno y a su ritmo de aprendizaje. Los que sabían ecuaciones, no dominaban la trigonometría, mientras otros necesitaban reforzar más los números racionales... Pronto se encontró con el reto de crear sus propias fichas individualizadas para sus alumnos siguiendo el temario del curso. Ocho años después fundó Divermat y actualmente sus dos hijos, Ivan y Sandra Sánchez continúan con el proyecto.

¿Qué es Editorial Divermat?

“Desde 1994, nuestra empresa, pionera en este segmento de mercado, se especializó en la creación y producción de material didáctico para atender la diversidad de los alumnos en el aula. Nosotros damos la posibilidad de proporcionar a cada tipo de alumno/a las actividades adecuadas a sus expectativas y necesidades, y es a partir de unos muestrarios que los profesores escogen las páginas que quieren para cada uno de ellos. Estas páginas pueden ser iguales para todos o diferentes según el caso”, explica Ivan Sánchez.

“Damos un servicio personalizado a cada centro educativo, a cada profesor/a y a cada alumno/a. Un modelo que puede servir, por ejemplo, para facilitar la integración de inmigrantes en nuestro país”.

El material Divermat® substituye al libro y permite escoger de entre más de 4.000 páginas diferentes que dan respuesta al Currículum de Ciclo Medio y Ciclo Superior de Enseñanza Primaria y Secundaria Obligatoria. El coste por unas 100 fichas es de unos 9,10 euros. Todas las necesarias para un curso salen al alumno por unos 20 euros, el precio de un libro normal.

En resumen, las ventajas que **permite este sistema** son:

- El profesor/a escoge sólo aquello que necesita trabajar.
- Se pueden mezclar páginas de cualquier bloque y cualquier nivel.

EDUCACIÓN

- Se puede escoger material diferente para los diferentes alumnos.
- Se puede escoger el idioma de cada uno de los temas que se trabajan.
- Se puede recibir el material organizado para cada alumno/a o no.
- El profesor/a puede recibir la solución en papel del bloque entero o sólo de las páginas que pida para sus alumnos.
- El material de los alumnos se puede personalizar con el nombre del centro educativo.
- No hace falta pedir todo el material del curso a la vez; se puede hacer cada mes, cada trimestre... y se pueden hacer pedidos durante todo el año.

En el web de la empresa (<http://www.divermat.com>) se explica cómo es el material, cómo se hacen los pedidos y en qué consiste la metodología de trabajo.



divermat*

DES DE 1994, LA NOSTRA EMPRESA ES VA ESPECIALITZAR EN LA CREACIÓ I PRODUCCIÓ DE MATERIAL DIDÀCTIC PER ATENDRE LA DIVERSITAT DELS ALUMNES A L'AULA.

A DIVERMAT DONEM LA POSSIBILITAT DE PROPORCIONAR A CADA TIPUS D'ALUMNE/LA LES ACTIVITATS ADIANTS A LES SEVES EXPECTATIVES I NECESSITATS.

US DÈIXEM TRIAR LES PÀGINES QUE VUAGUEU I LES PERSONALITZEM AMB EL NOM DEL VOSTRE CENTRE.

DONEM UN SERVEI PERSONALITZAT A CADA CENTRE EDUCATIU, A CADA PROFESSOR/A I A CADA ALUMNE/LA.

Tel. 902 360 457

<http://www.divermat.com>

Una empresa familiar

A pesar de que Divermat es una empresa realmente familiar, formada por dos miembros y ocho colaboradores, en la actualidad ya cuentan con un centenar de escuelas tanto públicas como privadas de toda Cataluña y unas 25 empresas o entidades.

Sus fuentes de financiación siempre han sido fondos propios y entidades financieras, ahora recibirán una subvención del orden de innovación en producción y logística del CIDEM para hacer frente a sus nuevos proyectos de expansión.

Paralelamente al trabajo de edición de este producto, Divermat imprime libros, revistas, informativos para otras editoriales, ayuntamientos y empresas.

El proceso de producción

Divermat ha automatizado todo el proceso de producción del material que comercializan. En primer lugar, se digitalizó todo el fondo editorial, se crearon nuevos muestrarios y se crearon unas hojas de pedido que se pudieran enviar por correo electrónico. El sistema está implementado de tal forma que permite personalizar y ofrecer el producto en diferentes idiomas. Un alumno podrá trabajar parte del curso en un idioma y otra parte en otro. De hecho, el profesor es el que escoge cuando hace el pedido y en cada uno de los bloques temáticos que pide, el idioma en el que lo quiere.

El sistema se basa en una impresora digital de calidad y un software que interpreta las hojas de pedido que llenan los clientes y que da las órdenes para imprimir y personalizar todo lo que les piden. Parte del software se ha creado y parte se ha tenido que adaptar, pero el modelo seguido ha sido el del sistema de datos variables parecido al que utilizan los bancos.

Rapidez y reducción de costes

Con todo esto han ganado mucha rapidez a la hora de entregar los pedidos, se ha incrementado la calidad y pueden dar un producto con mucho valor añadido. Además, han reducido el *stock* prácticamente a cero y no necesitan personal cualificado.

Según sus previsiones, estas inversiones que han hecho en maquinaria les han de permitir entrar en un mercado en crecimiento que es el de la impresión digital bajo demanda en blanco y negro y color de libros, revistas, manuales, informativos...

Proyectos de futuro

Actualmente se está traduciendo todo el fondo editorial al castellano. Se quiere crear material de otras áreas y niveles educativos y están buscando promotores/vendedores por Catalunya y por el resto de España para iniciar la expansión.

EDUCACIÓN

La Metodología Divermat®

Objetivos

La *Metodología* tiene como objetivo general formar alumnos autónomos capaces de mejorar sus conocimientos mediante un proceso de autoaprendizaje. También se pretende:

- Motivar a los alumnos y mejorar resultados sin bajar niveles.
- Saber en todo momento dónde se encuentra el alumno/a para poder continuar con nuevos conocimientos.
- Potenciar el autocontrol, la actitud crítica y la autovaloración.
- Crear hábitos de orden, solidaridad y pulcritud.
- Desarrollar las capacidades: cognoscitivas, de relación interpersonal, motrices, de equilibrio personal y de inserción social.

Características principales

- Trabajo de clase con propuestas individualizadas.
- Prioritariamente se agruparán los alumnos por capacidades y ritmos de aprendizaje.
- Papel del profesional como orientador y guía.
- Participación de los alumnos en la organización y el control de actividades.

Resultados

- Los alumnos consiguen su aprendizaje en un trabajo cooperativo, sin abandonar el esfuerzo individual.
- Fomenta la autonomía y la responsabilidad hacia el proceso de aprendizaje.
- Permite ajustar la ayuda pedagógica.
- Cada uno avanza en función de sus posibilidades. Respeta los diferentes ritmos de aprendizaje.
- Da seguridad a los alumnos con dificultades.
- El alumno/a es consciente de su proceso de aprendizaje.
- Aumenta la motivación del alumnado hacia las matemáticas.
- Garantiza el logro de contenidos mínimos.

Aunque el material se puede utilizar sin la *Metodología*, se aconseja utilizarla.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Xpertia Solutions

Conectando mentes

Por Isabel Rodríguez Alcón con la colaboración de Juanjo Rodríguez

Xpertia Solutions es una empresa que ofrece consultoría y desarrollo tecnológico en tres ámbitos:

- Gestión del Conocimiento
- Márketing tecnológico
- Entornos web e Intranet



<http://www.xpertiasolutions.com>

La consultora nació en marzo del 2000, fruto de la ilusión de un grupo de gente con distintos perfiles de formación que quería, dentro del ámbito del conocimiento y la información, hacer algo innovador con las posibilidades que daban la tecnología e Internet. Pretendían poner en contacto a personas de manera más eficiente que lo hacían los foros o los chats, para ello desarrollaron un software que lo permitiera.

Los inversores iniciales fueron el equipo de Xpertia y una serie de personas que echaron una mano. No hubo ayuda de otras entidades porque la idea era que el propio negocio, mediante su funcionamiento, se fuera gestionando.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Dos años después de su nacimiento tomaron la decisión más importante en la historia de la empresa: había que dejar de centrarse sólo en gestión del conocimiento para añadir márketing tecnológico (incluyendo el móvil o publicidad interactiva) y temas vinculados con el desarrollo web e Internet.

Esto era complementario a lo que hacían pero les permitía dar un servicio más completo y más ajustado a lo que sus clientes necesitaban en lugar de trabajar sólo con un producto. Pasaron de ser una empresa de productos a una empresa de servicios.

Conectar personas

En el área de gestión del conocimiento, el objetivo de Xpertia Solutions era que en una organización, comunidad de práctica e incluso una ciudad, sus personas pudieran hablarse y conocerse para intercambiar información y/o conocimiento con una finalidad laboral.

Al tratar mejor su conocimiento, la organización podrá ser más eficiente, se desaprovechará menos tiempo buscando información y personas y trabajando con todo lo que ha ido aprendiendo. La efectividad será mayor al ser capaces de hacer más cosas de las que se hacían antes en menos tiempo.

Ello lo lograron mediante un software que licencian y también gracias a una labor de consultoría con la organización.

Xpertia Solutions está dirigida a 2 ámbitos:

- Empresas de tamaño medio o grande, ya que en las pequeñas el intercambio de información y de conocimiento informal suele ser suficiente.
- Sector público, en entidades que ponen en contacto diversas personas para un objetivo común.

Las empresas más proclives a usar este tipo de servicios son:

- Las de mayor tamaño (ya que hay más potencial que pueden obtener).
- Las que más disperso tienen a su personal.
- Aquellas para las que la información es muy importante.

Conseguir público

Xpertia Solutions ha visto que hay dos maneras de darse a conocer:

- identificando clientes potenciales y yendo a visitarles (eso les ha servido para ajustarse a qué es lo que pedían).
- Mediante una labor más de relaciones públicas, presentando en distintos foros, en universidades, etc., ideas innovadoras. Eso hace que se consiga una reputación de especialistas en ese tema.

Pero quizás una de las ideas más sorprendentes dirigidas al gran público ha sido **Xpertia.com**, (<http://www.xpertia.com>). Una demostración de cómo gestionar el conocimiento en un entorno que enseña lo que puede hacer la parte de consultoría. Un portal donde se pueden encontrar expertos en cualquier tema, enviarles preguntas y recibir sus respuestas de forma gratuita y que, como experto, sea posible participar compartiendo la experiencia propia con otras personas en el tema que uno domina.



<http://www.xpertia.com>

Todo esto significa que una persona puede encontrar un experto en cualquier tema e interactuar con él. Este proceso va quedando en una base de datos que luego se puede consultar con el objetivo de poner en contacto unas personas con otras.

La campaña de lanzamiento de esta idea se hizo en noviembre del 2000. Anteriormente habían hecho la captación de expertos, para lo que llamaron a personas que conocían para tener una primera

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

base, algo que más tarde se extendió a campañas de intercambio con otras webs, algún pequeño impacto publicitario en medios online y una labor de relaciones públicas que salió en diversos medios nacionales.

En el tiempo que lleva funcionando Xpertia hay más de 100.000 preguntas y respuestas sobre unos 700 temas. Funciona sin dinero. La motivación de las personas para participar es dar o recibir información, los que la dan porque para ellos resulta interesante y los que la reciben por que la necesitan, porque es un tema que les gusta, o por una competición entre personas.

El sistema que se utiliza para calificar las respuestas es un modelo similar al usado por Ebay en las subastas: la valoración se realiza *a posteriori*, si alguien da una respuesta de baja calidad, los usuarios podrán verlo y su valoración será mala.

Un 50% de los usuarios proviene de España y el otro 50 de Hispanoamérica. Actualmente cuentan con unos 8000 expertos, más de 100000 usuarios registrados y 150000 usuarios únicos mensuales. A diferencia de lo que ocurre en Xpertia Solutions, aquí el público es abierto y puede participar cualquier internauta.

La idea, desde el principio, fue que cualquier persona (con la necesidad que fuera) pudiera entrar y entonces se integraran todos los temas nuevos que se propusieran. Hay un 30 o 40 % más de temas ahora que cuando empezaron.

Xpertia.com tiene ingresos por publicidad y acuerdos puntuales con algún portal con el que redirecciona el tráfico. No contemplan la posibilidad de cobrar a corto plazo: en España los internautas no están acostumbrados a pagar y sería complicado, ya que la relación basada en hacer algo porque gusta se rompería, habría que generar un volumen muy grande para que saliera rentable. Sin embargo, debido a la existencia de micropagos no descartan que en algún momento sea de cobro al menos alguna sección.

Lo positivo de este modelo es que la web funciona sola, ya que son los propios usuarios los que crean los contenidos al utilizarla.

De cara al futuro

Para los próximos años Xpertia Solutions espera fortalecer la diferenciación en cada una de las áreas en las que trabaja (gestión del conocimiento, márketing tecnológico y web / Intranet), quiere convertirse en una empresa que pueda ofrecer algo que los demás no tienen entre los que están una serie de productos y servicios que le permita tener relaciones a largo plazo con los clientes.

El consejo que desde Xpertia se da a cualquier posible emprendedor es que el proceso de darse a conocer es largo, se ha de tener paciencia y saber esperar.

Metápolis

Paradigma en Gestión del Conocimiento

Por Laura Miñano

Hipercatalunya, territoris de recerca

(<http://www.hipercatalunya.org>) es la exposición que físicamente se expone en el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA) desde el 16 de Julio hasta el 26 de Octubre de 2003.

Este proyecto rompedor, que va más allá del urbanismo tradicional, consigue una aproximación multidisciplinar al futuro del territorio catalán. Metápolis (<http://www.metapolis.com>) ha sido el colectivo que ha propuesto y dirigido Hipercatalunya (HiCat), aplicando su particular estrategia organizativa y su visión novedosa de la realidad a la génesis de la exposición.

Génesis de HiCat

Interesados en aprender más en torno a la experiencia de Metápolis, nos dirigimos, junto Alfons Cornella, al nuevo estudio de Vicente Guallart en Barcelona. Entre maquetas de la ciudad de Tokio y gente joven trabajando bajo la luz de las claraboyas nos hicimos con una mesa en la que charlar de forma concisa y profunda.

Guallart, arquitecto natural de Valencia, es uno de los 6 miembros interdisciplinarios de Metápolis. La empresa se completa con Manel Gausa (editor y arquitecto), Willy Müller (arquitecto), Enric Ruiz (arquitecto y escenógrafo), Ramon Prat (diseñador y editor) y Xavier Costa (arquitecto y teórico).

Lo realmente sorprendente de Metápolis es que las personas que la conforman trabajan en red, en torno a un proyecto. Es decir, cada cual tiene su propia empresa y su propio medio de vida y, de vez en cuando, se ponen de acuerdo para unirse realizando proyectos que separadamente no podrían llevar a cabo, para combinar sus capacidades.

Es por eso que cuando surgió la idea de realizar una investigación en torno al territorio catalán decidieron organizar el proyecto según la organización de la propia Metápolis. Así, una vez más, apostaron

por la suma de partes, por una organización compleja de nodos. Guallart nos explica que en primer lugar, seleccionaron a 25 equipos de arquitectos nacionales e internacionales y a un total de 20 expertos de diversos conocimientos (desde ecología o economía a urbanismo, sociología, antropología...) a fin de poder presentar una reflexión abierta, de conocimiento transversal, que sirviera como punto de partida.

Ante el reto de gestionar un proyecto complejo decidieron darle a cada equipo de trabajo el encargo de aquello que consideraban que objetivamente podrían solucionar de mejor manera. “Si un equipo podía tratar bien el tema, por ejemplo, de centros históricos o estaciones de tren... tomábamos esto en cuenta...” A pesar de que desde Metápolis intentaron fijar un estándar de respuesta, éste se iba rompiendo de manera sistemática. Es decir, cada nodo ha ido produciendo un tipo de output diferente. Así que ante los distintos formatos de presentación de cada proyecto, desde Metápolis se han encargado de aglutinar toda la información y de darle coherencia al output final, compactando todo.

El arquitecto como editor del conocimiento

Para Guallart la función del arquitecto en la gestión de un proyecto complejo es similar a la de director de orquesta, pero con más precisión es un editor del conocimiento. “Editas el conocimiento que te llega y buscas unas relaciones entre las partes que inicialmente no había, para que el mensaje sea superior a la suma o yuxtaposición de las partes”.

En el caso de Hipercatalunya, Metápolis tenía su propio equipo de seguimiento y de interlocución con los proyectos en marcha. “Hemos tenido gente realizando investigación desde nuestro propio Instituto que iba complementando la investigación que faltaba”.

Red de redes

En primer lugar, Metápolis quiere llegar a un público multidisciplinar y no simplemente al mundo cerrado de los expertos y arquitectos. En segundo lugar, su estructura, su forma con fractal, es de una red de redes, por lo tanto, tienden a trabajar con equipos que entienden y comparten esta forma anárquica, disciplinada y constante de trabajo. En tercer lugar, buscan una independencia de los poderes establecidos, es decir, compartir una complicidad pero manteniendo siempre su independencia intelectual. Por ejemplo, en el caso de

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Hipercatalunya su trabajo ha sido producido e impulsado por el Instituto Catalán del Suelo, de la Generalitat (<http://www.gencat.es>) y por el Plan Cat21 (http://www.gencat.es/nova_administracio/cat21).

Resultado Multimedia

Con su exposición querían llegar a públicos muy diversos. De hecho, las 30.000 personas que han acudido ya a Hipercatalunya han llegado de forma muy distinta. “Incluso muchas de ellas nunca hubieran ido a una exposición de arquitectura”, afirma satisfecho Guallart.

Por eso, y para sacar el máximo partido a la información elaborada, optaron por una edición multimedia. Aquí Guallart ve un claro símil con el mundo del cine; actualmente cuando se saca una película al mercado paralelamente se saca un DVD, un website, un videojuego... En su caso, el libro ha servido para hacer más sólida la exposición y la web ha supuesto un formato de participación e interacción.



Fuente: <http://www.hipercatalunya.org>

NOTA: El concepto estratégico y el desarrollo de la web ha corrido a cargo de 0y1 (<http://www.0y1.com>). El diseño gráfico es de Nomadesign (<http://www.nomadesign.info>)

Institut d'Arquitectura Avançada de Catalunya (IAAC)

Guallart observa que en los 5 años de andadura de Metápolis, tras sus orígenes en la promoción de la innovación e investigación en arquitectura avanzada, poco a poco, se han institucionalizado. Por ello, y para conservar su espíritu creativo, independiente, abierto... han decidido iniciar una nueva etapa en la que ir más allá y pasar a

generar leyes. El Instituto de Arquitectura Avanzada de Cataluña ha nacido, de la mano de Metápolis, con el reto de llevar a cabo formación y realizar investigación en el día a día, de manera constante, para así transformar la realidad desde los bits hasta la geografía; desde lo material a lo inmaterial, de manera glocal. En palabras de Guallart “la utopía y la realidad están cada día más cerca porque las ideas más locas vienen de las personas con más capacidad para realizarlas”.



¿Quién es Vicente Guallart?

Soy arquitecto en el sentido profundo de la palabra, con una implicación muy multidisciplinar, como mi propia formación: me han interesado tanto la música como las nuevas tecnologías, he producido media...

Lo que intentamos desde Metápolis es transformar el mundo de una manera más cualitativa; tanto en el sentido amplio, como en el concreto. Desde ir a la obra y pisar la tierra de la construcción hasta el concepto más amplio y político de organizar la vida de las personas de una manera coherente, refiriéndonos más a la polis griega.

ASOCIACIONES

CECOT

Asociación empresarial multisectorial catalana

Por Laura Miñano

¿Qué es CECOT?

CECOT (<http://sie.cecot.es>) es una asociación empresarial multisectorial, conformada por más de 7.500 empresas socias de 30 sectores de actividad distintos. CECOT se encarga de promover y defender éticamente los intereses de sus empresas asociadas. Para ello, ofrece un servicio innovador de acuerdo con el desarrollo social, natural y económico del entorno.

El compromiso de CECOT con la innovación es firme, ya que se trata de un factor clave para la competitividad de las empresas. Por este motivo se crea en 1996 la Fundació CECOT Innovació (FCI). Desde la FCI trabajan para que las empresas incorporen las nuevas tecnologías tanto a nivel productivo, como a nivel de gestión y comunicación, para que lancen nuevos productos, reestructuren sus procesos, y consigan la mejora continua.

Lanzamiento de CECOT a la Web

Para CECOT la comunicación con sus asociados es clave, ya que uno de los principales valores añadidos que aporta es la información, recolección, filtrado e interpretación de contenidos de interés empresarial a partir de 24 áreas de asesoramiento.

Para ellos fue vital apostar, en 1995, por un nuevo canal (Internet) que veían como una gran oportunidad para la interacción y su comunicación tanto en tiempo real como de forma asíncrona. Con la web de CECOT no sólo se pretendía replicar el modelo físico de la patronal en Internet, sino que ya se concibió para aportar muchos otros servicios que permitía un canal de estas características.

Teniendo en cuenta que lo que se aportan son servicios de valor añadido a las empresas asociadas, desde su inicio la web se

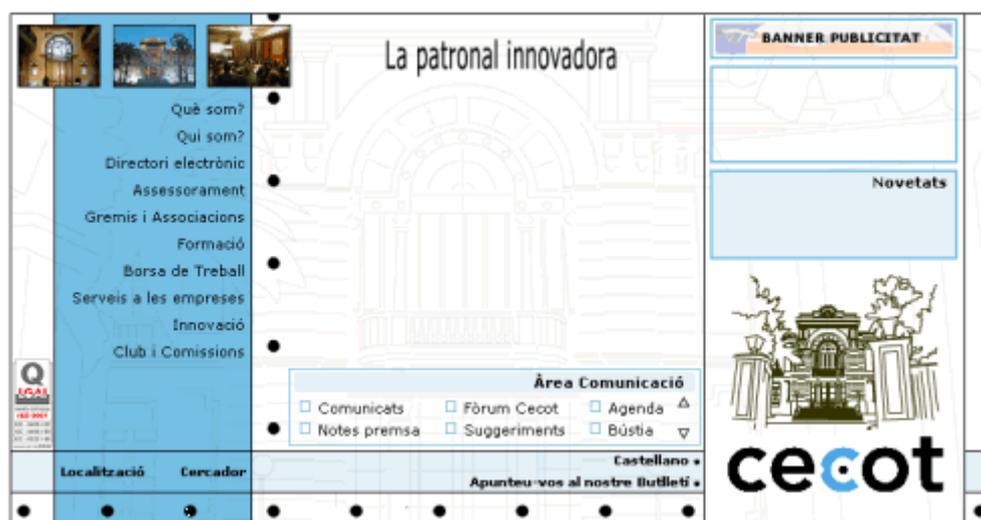
MÁS DÍAS DE 25 HORAS...

estructuró en una parte pública (libre acceso, contenidos generalistas) y una parte privada (intranet para socios, contenidos de valor añadido, especializados, asesoramiento).

Público objetivo

El público objetivo en un momento inicial fueron todos los socios de CECOT, puesto que una de sus funciones básicas es ser el catalizador y centro de demostrativo de la innovación tecnológica para transferirla a nuestros socios y despertar su inquietud.

Para facilitar el acceso tanto a los contenidos de la web como al uso del correo electrónico, CECOT inicia la prestación de servicios de ISP a través de la FCI, garantizando de esta forma el acceso universal a Internet y sus herramientas entre sus empresas asociadas.



Font: <http://www.cecot.es>

Valor añadido

Actualmente CECOT cuenta con una plataforma tecnológica avanzada que permite la integración de contenidos de diferentes fuentes de información, los que genera la propia patronal, así como contenidos más generalistas, sectoriales o específicos. Por otro lado, cada uno de los usuarios pueden personalizar los contenidos, adaptándolos a sus preferencias y necesidades. Además, se permite la accesibilidad a estos contenidos personalizados por diferentes canales (web, wap, PDA, Homs, voz).

ASOCIACIONES

La plataforma ofrece una serie de servicios web (webservices) y aplicaciones a disposición de las empresas usuarias, véase como ejemplo: herramienta para el cálculo de costes y escandallos, gestión de la calidad en asp, envío masivo de sms personalizados, servicios de localización a través del móvil, entre otros.

La plataforma de CECOT permite interactuar con las 24 áreas de asesoramiento disponibles, así como realizar los trámites de inscripción a los cursos, jornadas.

Back Office

La FCI es la encargada de las tareas de I+D, la gestión y el mantenimiento de la plataforma tecnológica. Estas tareas se realizan de forma coordinada mediante una alianza estratégica con un colaborador externo, la empresa Incotel ingeniería y consultoría, S.A.

Masa crítica de usuarios

La base de empresas asociadas a CECOT conforman los principales usuarios de la plataforma tecnológica, siendo utilizada periódicamente por más de 5.000 empresas.

CECOT como catalizador y centro demostrativo, realiza periódicamente jornadas de difusión y talleres prácticos para difundir los beneficios de las TIC en las empresas. Por otro lado, pone a disposición de sus empresas asociadas la infraestructura de FCI para reducir las barreras de entrada para el acceso a las aplicaciones TIC.

Impacto de CECOT en la Web

CECOT se ha convertido en un referente en cuanto a implantación de herramientas TIC para la mejora de la gestión empresarial y la competitividad de las pymes. Con la plataforma tecnológica actual afianza esta posición, y se sitúa como primera patronal en la utilización de nuevos canales de relación con sus socios a través de sms, o portales de voz.

Aprendizajes

Preguntamos a Jordi Rodríguez i Ripollès, director de la Fundación CECOT sobre sus principales aprendizajes y se remonta a la

creación de la intranet de CECOT "el contexto en aquel momento nos obligó a convertirnos en ISP local, utilizando nuestros propios recursos. Con la evolución del contexto dejó de ser una ventaja competitiva e incluso pudiera haberse convertido en una amenaza, por lo que desde 1999 los servicios de ISP están profesionalizados y la infraestructura de comunicaciones la proporciona Telefónica a través de un acuerdo de colaboración entre ambos".

El futuro...

Rodríguez i Ripollès ve con claridad el futuro de los portales de servicios "la adaptación de los portales a los usuarios se convierte en un factor ineludible, los usuarios están sobre informados y, a su vez, no encuentran la información que necesitan por la dispersión de contenidos en la web, son los datos que fluyen por la Web y no los usuarios. Los portales deben agregar e integrar distintas fuentes de información para que el usuario pueda seleccionar, filtrar, personalizar la información que quiere recibir".

"Por otro lado, el acceso ubicuo a la información se convertirá en una constante, los usuarios no pueden estar sujetos a las limitaciones de una interfaz o de una máquina, por lo que los servicios de acceso vocal son imprescindibles para satisfacer las necesidades de los usuarios".

Infometal.com

Red sectorial para facilitar contactos comerciales a empresas del metal

Por Santiago Bonet

Infometal.com es un portal sin ánimo de lucro (<http://www.infometal.com>) creado por un grupo de asociaciones empresariales del sector del metal, para ofrecer una herramienta de *e-marketing* al conjunto de sus empresas asociadas con el fin de que puedan obtener nuevos contactos comerciales.



El objetivo del portal es crear un lugar de Internet donde las empresas puedan experimentar y aprender por sí mismas qué ocurre al lanzar campañas de *e-marketing*; con el fin de eliminar las barreras, más sociales o de actitudes que tecnológicas o económicas.

Una iniciativa conjunta

El portal se puso en marcha en septiembre de 2002 como una iniciativa del Instituto Tecnológico Metalmeccánico-AIMME (<http://www.aimme.es>) con el apoyo del Programa de Sociedad de la Información del Plan de Consolidación y Competitividad de la Pyme (PCCP) de IMPIVA.

El Instituto Tecnológico AIMME, es una asociación privada sin ánimo de lucro de ámbito nacional, integrada por más de 620 empresas del sector de transformados del metal. Fue constituida en

1.987 por IMPIVA y las federaciones empresariales del metal de Valencia, FEMEVAL y Alicante, FEMPA. El fin del Instituto es impulsar la mejora de la competitividad de las empresas del sector a través de la I+D+I tanto en sus procesos productivos como en sus productos, mediante la realización de proyectos junto con empresas, acciones de transferencia de tecnología, formación avanzada y servicios técnicos (asesoramiento y asistencia técnica, análisis y ensayos de laboratorio e información y documentación).

Vocación por el aprendizaje

1. La idea se generó en AIMME, fruto de la evolución vivida junto a las empresas asociadas desde 1996, año en el que arrancamos la línea de trabajo T3PYME (1996-2001) de cara a conectar a las empresas a Internet y formarlas en el uso de las TIC.

2. En la segunda línea de trabajo REDCNL (1999-2002) les mostramos las ventajas de innovar en TIC de forma individual, para hacer electrónicos los procesos llevados a cabo con métodos tradicionales, mediante jornadas, cursos y asesoría sobre negocio electrónico. El paso natural siguiente, era experimentar con las motivaciones y actitudes de las empresas frente al uso de herramientas compartidas como es un portal de Internet, es decir innovar en las TIC de forma colectiva.

Para ello se diseñó el modelo infometal.com basado en la suma de dos conceptos: asociaciones empresariales e Internet; aplicando el sentido común y aprovechando los resultados de otras experiencias similares para intentar no cometer los mismos errores.

Desde hace más de 25 años en nuestro país, las empresas se han venido uniendo en el mundo físico en forma de asociaciones empresariales o patronales tanto sectoriales como territoriales, con el fin de resolver problemas comunes. De partida parece razonable observar dónde se juntan las empresas en el mundo físico y ver cuáles son sus motivaciones, e intentar trasladarlo al mundo electrónico.

Pues bien, el modelo infometal.com está basado en algo tan sencillo como que se unan a su vez varias asociaciones empresariales con espíritu colaborativo, de forma que se unan sus bases de datos de asociados y se publiquen en un directorio de Internet los datos básicos de contacto. Mediante la inserción de ofertas y demandas comerciales, noticias y banners, sin coste para

ASOCIACIONES

ellas, se permite que las propias empresas del conjunto contacten libremente. Esa información puede consultarse por web o recibirse gratuitamente por email por parte de cualquier empresa, mediante lo que se conoce como email *márqueing* (*opt-in email*) o publicidad solicitada.

El orden de adhesión de más asociaciones, debería ser el que marquen las relaciones comerciales en ese sector y territorio, con el mismo u otros sectores y territorios. El fin último es reproducir los contactos del mundo físico en el electrónico, con ánimo de que en este último se produzcan nuevos contactos con nuevos proveedores.

Un público objetivo

Empresas del metal: en un inicio, se plantea que se extienda a los asociados de AIMME, FEMEVAL y ADECA, a modo de unión de sus bases de datos. El objetivo para estos agentes sería el de poder contactar con nuevas empresas para compras o ventas.

Resultados: el conjunto de empresas resultante de la unión de las bases de datos de las 3 asociaciones participantes asciende a más de 4.200 empresas. En estos primeros 8 meses han solicitado el alta en el portal para acceder como empresa registrada y poder insertar contenidos, más de 700 empresas.

Asociaciones empresariales afines al metal: para adherirse, han de aportar sus bases de datos de empresas asociadas, trabajo de supervisión de la información insertada por sus empresas y colaborar en la promoción del portal. El objetivo para estos agentes sería el de dar un valor añadido a sus asociados.

Resultados: hasta la fecha han mostrado interés en adherirse otras 6 asociaciones empresariales, cercanas geográfica y/o sectorialmente.

Colaboradores: empresas especializadas en contenidos electrónicos, portales con audiencia o visitas de empresas de interés, etc. El objetivo para estos agentes, es proporcionarles audiencia o contenidos generados en el portal a cambio de audiencia o contenidos generados en los suyos.

Resultados: aparecen ya un total de 8 colaboradores interesados en compartir visitas y/o contenidos.

En cuanto a las suscripciones al email semanal Boletín Infometal.com y a las diversas listas de distribución de novedades de ofertas/demandas comerciales, de maquinaria y de noticias, hemos superado la barrera de las 2.000 empresas suscritas con permiso explícito para recibir publicidad, y hasta finales de Mayo de 2003 han accedido al portal más de 85.000 visitantes en total, con unas 10.000 visitas/mes.

Cabe destacar el comentario de numerosas empresas que han insertado contenidos (ofertas/demandas comerciales, de maquinaria, noticias o banners) sobre el éxito conseguido en la obtención de nuevos contactos comerciales.

Un proyecto de aprendizaje

Al tratarse de una herramienta innovadora y diferente, ha suscitado gran interés a las empresas sensibilizadas con la innovación. El valor añadido implícito del proyecto es que mediante este modelo, las empresas pueden aprender por sí mismas cuál será su actitud o reacción frente a la coexistencia en Internet con otras empresas, algo que hasta la fecha no se había planteado desde esta perspectiva en ningún otro portal, es decir, se trata de un proyecto de aprendizaje, donde todos ganan, como mínimo, en conocimiento y experiencia.

Una red social y digital

Creemos que la red de relaciones de unas empresas con otras a través de Internet no ha crecido hasta la fecha, no por problemas de velocidad, seguridad, etc. sino porque las empresas no se habían planteado antes, que las relaciones sociales que tienen lugar en el mundo físico para comprar o vender, también puede tener lugar en el electrónico. Eso sí, sólo si les aporta alguna ventaja, si puede coexistir con la forma tradicional sin interferencias y a la vez es muy sencillo de utilizar.

Una empresa de un sector puede vender sus productos a otra del mismo o también de otro sector. De ahí la conveniencia de replicar este modelo intercambiando contenidos con otros portales similares de otros sectores.

ASOCIACIONES

Hacer las cosas de otra manera

Lo único que hemos pretendido hacer con nuestro proyecto, es hacer las cosas de otra manera. El cambio que supone plantear que una empresa pequeña o mediana se incorpore a un mercado electrónico, entendemos que es demasiado grande. Donde sí tiene sentido hacerlo es en empresas grandes que "obligan" a sus proveedores a utilizar sus sistemas ERP a través de redes privadas virtuales o Internet. El resto de empresas, creemos que necesita herramientas intermedias donde experimentar y aprender, antes de decidir qué hacer con el nuevo canal que supone Internet.

Para más información:

<http://www.infometal.com/presentacion/>

<http://cni.aimme.es/eventos/cd/>

Voltimum

Por: María del Mar Auguet, César González, Gema Gómez, Eva Parrilla, Sébastien Pierre y Albert Ponsa, MBA Part Time II de ESADE, 2002-2004.

¿Qué es Voltimum?

Voltimum (<http://www.voltimum.es>) es un portal de consulta del Sector de Instalación Eléctrica, que agrupa en un único punto de acceso toda la información, novedades y documentación de más de 20 marcas líderes en el sector.

Voltimum nace con la idea de convertirse en **un gran proyecto a nivel europeo**, con una doble misión: ser el Portal de referencia del sector eléctrico y llegar tanto al instalador como al prescriptor. Este **innovador concepto** motivó a empresas competidoras como Philips, Schneider Electric o Pirelli a reunirse con otros fabricantes y trabajar conjuntamente en el proyecto. En el año 2000, se hicieron las primeras presentaciones del concepto empresarial, que a día de hoy sigue vigente.

La sede central de Voltimum está en Ginebra (Suiza) y opera además en Alemania, Francia, Inglaterra, Italia, Suecia y España. El Consejo de Administración está constituido a nivel europeo, mientras que los Comités Ejecutivo y de Márketing se constituyen a nivel nacional y cuentan la representación de todas las empresas participantes.

En España, el lanzamiento comercial se produjo en Febrero de 2003, y en la actualidad cuenta con un equipo de tres personas, con D. José Moreno como Director General al frente del mismo.

¿A quién va dirigido?

El sector de Instalación Eléctrica presenta una serie de particularidades que lo hacen especialmente complejo, debido a la inmensa variedad de productos, que requieren amplios conocimientos, tanto técnicos como sobre la normativa vigente.

Voltimum aprovecha esta circunstancia, presentándose como **catálogo multi-marca** y plataforma de información (**nunca venta**

ASOCIACIONES

online), destinado a profesionales, y dirigido tanto a instaladores como a prescriptores (arquitectos, ingenierías, etc.).

Un portal de estas características, ofrece importantes ventajas a los clientes como:

- Potentes herramientas de búsqueda de información.
- Incorporación de la normativa vigente, que puede ser consultada en el propio sitio web en cualquier momento.
- Lista de precios de todos los productos expuestos, actualizada constantemente.
- Documentación técnica de todas las referencias.
- Asistencia Técnica online de todos los fabricantes.

Las empresas anunciantes obtienen también importantes ventajas en forma de información relevante sobre tipo de visitas, preguntas, quejas, dudas, consultas, etc. y pueden enviar presupuestos online a los distribuidores (aunque no realizar ventas online). Cada mes se extrae esta información para ser evaluada por cada uno de los copropietarios del servicio.

¿Qué volumen maneja Voltimum?

En la actualidad, <http://www.voltimum.com> presenta los siguientes datos:

- 7.564 usuarios registrados
- 942 nuevos usuarios por mes
- 235.989 páginas totalmente descargadas
- Crecimiento de un 43% en volumen de páginas vistas en octubre

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...



¿Cómo se financia Voltimum?

Como ya se ha anticipado, Voltimum no es un negocio de venta online, sino un servicio de información profesional para un determinado tipo de clientes. La financiación del proyecto se consigue mediante:

- Participación de las marcas a partes iguales (se aportaron 23 millones de euros para sufragar los gastos de lanzamiento y operación de los dos primeros años).
- Intermediación en la obtención de normas y certificaciones de AENOR.
- Ingresos por cursos y seminarios impartidos por Voltimum a profesionales del sector.

En el futuro se plantea ofrecer servicios de pago, mediante prestaciones que proporcionen un servicio de especial valor añadido.

Según D. José Moreno, Director General de Voltimum España, el futuro “será un mix entre las actividades que ya desarrollamos como seminarios, cursos, normas, libros... y los servicios de valor que lanzamos en breve, con selección de novedades, de contenidos... en definitiva, la personalización de la información.”

¿Cuáles han sido los factores clave de éxito de Voltimum?

- El proyecto nació como resultado de combinar experiencia, conocimiento del sector y creatividad (los fundadores copan el 60% del mercado y en principio son competidores).

ASOCIACIONES

- La idea central es una gestión diferencial e inteligente de la información (posee la lista de e-mails más importante del sector) y no un negocio de venta online.
- Sin una gestión continua del conocimiento no hay proyecto: (actualización de los contenidos a diario, publicación de la normativa, atención personalizada, presupuestos sin compromiso, etc.).
- Desde el punto de vista práctico, la página web muestra las siguientes características:
 - Nombre adecuado y fácil (<http://www.voltimum.com>).
 - Sencilla de utilizar.
 - Se cubren necesidades anteriormente no satisfechas.
- El proyecto implica un flujo bidireccional de información. La página web, además de ofrecer información, recoge datos del mercado, como por ejemplo las necesidades o preferencias de los clientes. Esta información valiosísima será utilizada por los fabricantes para configurar el diseño de sus ofertas y futuros lanzamientos al mercado.

Catalonia Qualitat

El marketplace de los productos agrarios

Por Epi Amiguet

Este microcaso ha sido elaborado con la colaboración de Jordi Puigvert y Albert Rodes

Bajo el nombre de Catalonia Qualitat, la Associació Catalana d'Organitzacions de Productors de Fruita, una entidad de ámbito catalán, independiente y sin ánimo de lucro, nace como respuesta a las necesidades de agrupación y coordinación que tiene el sector de la fruta frente a las nuevas tendencias liberalizadoras del comercio agroalimentario a escala mundial.

El objetivo de Catalonia Qualitat (<http://www.cataloniaqualitat.com>) es la representación, defensa y promoción de los intereses económicos y profesionales de sus asociados, creando servicios de naturaleza asistencial y dando el soporte técnico administrativo necesario. La entidad asegura un enlace entre sus asociados y crea un punto de unión entre la producción y el resto de operadores involucrados en el sector frutícola, con la finalidad esencial de mantener y defender sus rentas. Con este propósito contribuye a la gestión del mercado, controlando los posibles excedentes de producción coyunturales y adoptando medidas que controlen los excedentes estructurales, buscando centrar la oferta y poner en el mercado la producción.

Y la herramienta principal utilizada para llevar a cabo las operaciones en el mercado internacional es Agroplace, según explican los responsables técnicos de este proyecto, Jordi Puigvert de Catalonia Qualitat y Albert Rodes Berengué, de Semic.

¿Qué es Agroplace?



El Marketplace de los productos agrarios

ASOCIACIONES

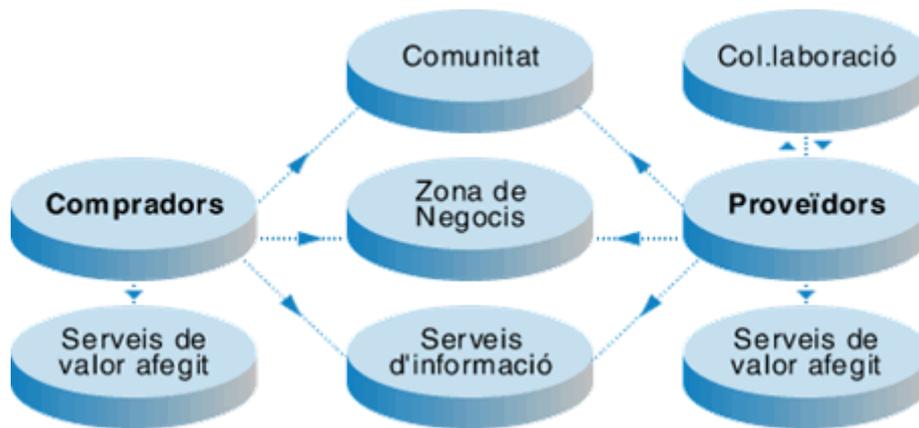
Agroplace es un marketplace electrónico donde se integran los compradores, proveedores y las empresas de servicios relacionadas con la comercialización de productos agrarios. El proyecto Agroplace se llevó a cabo con la colaboración de SEMIC, empresa que ofrece servicios y soluciones globales en informática, donde áreas como las comunicaciones y Internet son la apuesta de futuro. SEMIC las potencia y participa como socia en otras empresas especializadas en nuevas tecnologías y en el desarrollo de servicios dirigidos a la red.

Los principales usuarios de Agroplace son las empresas dedicadas a la comercialización –proveedores-, que venden sus productos mediante herramientas de comercio electrónico *B2B* disponibles en la plataforma, y las grandes superficies comerciales y principales cadenas de distribución –compradores-, que pueden utilizar potentes herramientas de búsqueda y comparación sobre el conjunto agregado de la oferta para satisfacer su demanda de producto.

El sistema cubre el ciclo completo de comercialización, y dispone de herramientas y servicios que dan solución a todas las necesidades:

- La plataforma de logística y transporte permite buscar y contratar en tiempo real el servicio de transporte sobre la oferta de un gran número de empresas.
- Los servicios de manipulación permiten subcontratar fuerza de trabajo para poder servir pedidos en períodos en los que la empresa no disponga internamente de esta fuerza de trabajo.
- El servicio de aprovisionamiento de envases permite realizar intercambios de los materiales necesarios entre empresas.
- Los servicios de Información hacen posible conocer al minuto los datos sobre precios, estadísticas de ventas, etc., y utilizarlos en la toma de decisiones.
- Por último, las aseguradoras y servicios financieros permiten contratar productos directamente a las entidades representadas en la plataforma.

- El siguiente gráfico resume los principales servicios de Agroplace:



Algunos de los aspectos clave de la plataforma son:

- Está diseñada a partir de las necesidades del sector para optimizar los procesos de compra y venta.
- Cubre todo el circuito de compra-venta, incluyendo la búsqueda y selección de proveedor y producto, el cierre completo de la transacción online, la logística, los transportes y los cobros. Sin intermediarios.
- Los operadores están certificados, garantizando la calidad del producto y los cobros.
- Las presentaciones del producto están estandarizadas.
- Ofrece a los operadores información constante del estado de sus operaciones (mensajes SMS, e-mail, etc.).
- Es seguro, fiable y confidencial.
- Posibilidad de integración con los sistemas de información de la empresa.
- Capaz de soportar negocios de cualquier tipo y medida.
- Funcionamiento en “mercado abierto” (libre) o “mercado cerrado” (privado).
- Permite buscar las ofertas publicadas, pero también pedir ofertas a medida a los proveedores.
- Condiciones igualitarias y transparentes para todos los proveedores y compradores.
- Condiciones especiales para los clientes habituales.
- Permite negociar el precio final en tiempo real con varios operadores simultáneamente.
- Es accesible desde cualquier dispositivo con acceso a Internet.

ASOCIACIONES

Socios y promotores



Fases de desarrollo del proyecto

El proyecto está formado por las siguientes fases:

- **Fase 0** (julio 2001 – noviembre 2002):
Definición de la plataforma, análisis de necesidades y especificación de funcionalidades.
- **Fase 1** (noviembre 2002 - marzo 2003):
Estudio de viabilidad.
- **Fase 2** (marzo 2003 – octubre 2003):
Implementación de la plataforma.
- **Fase 3** (octubre 2003 – febrero 2004):
Periodo de pruebas reales en las empresas.
- **Fase 4** (marzo 2004):
Abertura de la plataforma a todos los operadores e inicio de operaciones.

Actualmente nos encontramos en la fase 3, y la plataforma funciona en su primera versión en modo de prueba, que se realiza con un grupo seleccionado de operadores para evaluar la funcionalidad de la plataforma. Las operaciones realizadas con esta versión de la plataforma no tienen ningún valor comercial ni legal.

Un sistema que permite crear mercados privados en Internet

Una de las principales ventajas de Internet es que permite acceder a un mercado de ámbito mundial y realizar operaciones de compra con multitud de proveedores.

De todas formas, en el entorno tradicional, los compradores acostumbran a tener una serie de proveedores habituales, de

confianza, a los que dirigen sus peticiones y de quienes reciben las ofertas.

Agroplace permite trabajar con las dos modalidades, mediante los modelos de operación de *mercado público* y *mercado privado*.

En el primer caso, cuando el usuario trabaja en mercado público, no tiene ninguna limitación a la hora de acceder a todos los proveedores y registrados en la plataforma. Puede realizar búsquedas de ofertas, solicitar ofertas a medida y comprar sobre el conjunto agregado de productos de todos los proveedores.

Por otro lado, cuando el usuario selecciona uno de los mercados privados, dispondrá de las mismas funcionalidades que en el caso anterior pero operando únicamente con los proveedores que él mismo ha escogido para este mercado. De hecho, el sistema permite crear múltiples mercados para cubrir diferentes necesidades del comprador. Así por ejemplo, un comprador se puede crear un mercado privado para comprar manzanas y otro para comprar peras, y en cada uno dejará entrar sólo a sus proveedores de confianza de manzanas y peras respectivamente.

Condiciones especiales para clientes habituales

Para conservar las condiciones especiales que los proveedores reservan para sus clientes habituales (precios, condiciones de pago, etc.), y diferenciarlas de las condiciones estándar que se aplican a los compradores ocasionales, la plataforma incluye la gestión de condiciones especiales.

Esta gestión se realiza mediante el concepto de tipo de cliente. Con esta funcionalidad, los proveedores agrupan los clientes según sus propios criterios (por ejemplo, clientes preferentes, clientes habituales y clientes ocasionales) y definen las condiciones particulares para cada uno de los grupos. Posteriormente, se asocia cada cliente al grupo que le corresponde. Así, cuando un cliente consulta una oferta, estará viendo únicamente el precio y condiciones que le son de aplicación.

Integración de la contratación de la logística y el empaquetado y contratación del proceso de facturación y cobro

Una vez cerrada una operación de venta, el proveedor ha de servir el producto a su cliente. Habitualmente, los productos están

ASOCIACIONES

almacenados al por mayor en cámaras frigoríficas, y necesitan pasar por un proceso de manipulado y envasado, que normalmente se realiza en la misma central.

Ocasionalmente, puede haber casos puntuales en los que el proveedor no disponga de capacidad de manipulación, ya sea por una saturación de sus líneas por el exceso de demanda, o bien por la falta de material de envasado.

Agroplace permite solucionar estos problemas mediante sus *herramientas de colaboración*. Todos los proveedores disponen de funcionalidades para publicar en la plataforma su disponibilidad de fuerza productiva y de materiales envasados para que puedan ser subcontratadas por otro proveedor. De la misma forma, existen potentes herramientas de búsqueda para encontrar el servicio manipulado y el envase que sea necesario en un determinado momento.

Una vez el producto está preparado para servirlo, hay que contratar el transporte a los operadores logísticos. Estos pueden publicar en la plataforma su disponibilidad de transporte concreto para una fecha determinada, de manera que estos transportes puedan ser contratados directamente por los usuarios (tanto proveedores, como compradores). Las ofertas de transporte pueden llegar al detalle de especificar origen, destino, hora de salida, hora prevista de llegada y número de bases disponibles.

Esta herramienta es útil tanto para las empresas de transporte, que podrán realizar el embalaje y optimizar sus viajes, como para los operadores, que pueden buscar sobre una base de ofertas con toda la disponibilidad de transporte en aquel momento y, si dentro de esta base identifican un transporte que se adapte a las necesidades, contratarlo.

Por último, una vez el comprador recibe la mercancía, comprobará su calidad y adecuación a la compra realizada y dispondrá de unas herramientas dentro de la plataforma que le permitirán aceptar o denegar el envío.

Si el envío se ha aceptado, se iniciará el proceso de facturación y cobro, que se habrá podido contratar a través de la plataforma con alguna de las entidades financieras que operan y que está totalmente integrado al sistema.

Por otro lado, si el envío se ha rechazado, se puede iniciar el proceso de reclamación.

¿Por qué era necesaria una herramienta telemática para intermediar entre los proveedores y las grandes superficies?

Los compradores (las grandes superficies comerciales) realizan procesos de gran complejidad para poder aprovisionar sus lineales con productos frescos. A veces, resulta difícil comprar el producto que necesitan, debido a la gran dispersión de la oferta.

Agroplace soluciona en gran medida este problema, dado que permite, accediendo a un único sistema, encontrar el producto necesario en el momento preciso.

Cómo se han utilizado las TIC en su desarrollo: un web de fácil uso para todos

El sistema está formado por un conjunto de aplicaciones residentes en servidores ubicados en Internet y a los que se puede acceder desde cualquier navegador web, desde cualquier lugar y en cualquier momento.

Dadas las características específicas del sector, es necesario facilitar al máximo el acceso y operación del sistema sobre todo para los proveedores. Por esta razón, se han realizado grandes esfuerzos a diseñar una interfaz de usuario usable (fácil de aprender y de utilizar), compatible con diferentes dispositivos de acceso (PC, móviles, PDA, etc.), rápida y siempre disponible.

Características técnicas, programas utilizados y organigrama

La solución propuesta por SEMIC contempla un desarrollo basado principalmente en tecnología de Active Server Pages (ASP).Net. La arquitectura de Implementación de las aplicaciones estará basada en el modelo COM (Component Object Model), que es el estándar industrial más ampliamente aceptado para el desarrollo en Internet para plataforma Microsoft.

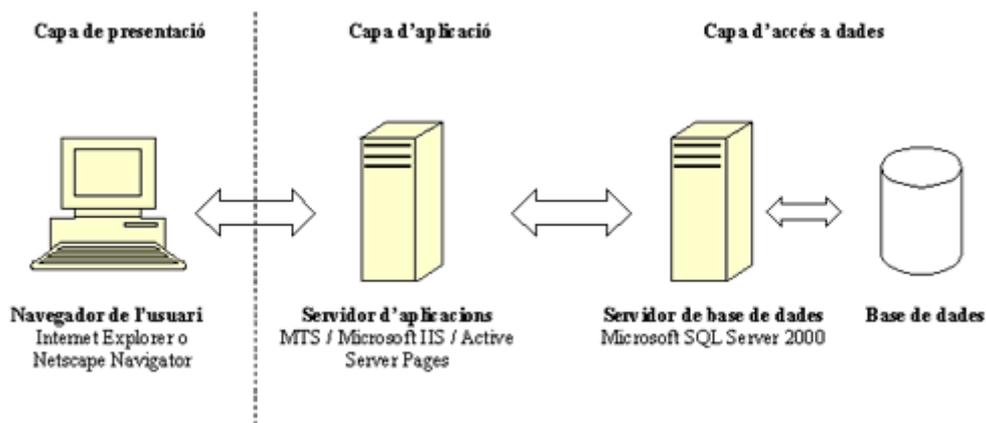
El gestor de contenidos es el motor de base de datos relacional Microsoft SQL Server 2000, en el que se definirá la estructura de contenidos que resulte de la implantación del modelo de datos definido en la fase inicial.

ASOCIACIONES

Los componentes de la arquitectura son:

- Microsoft SQL Server 2000 como Sistema Gestor de Bases de Datos (SGBD).
- Microsoft Internet Information Server (IIS) como servidor web. Este es el elemento fundamental de la capa de presentación. Se ha buscado un servidor comercial de alto rendimiento.
- ASP (Active Server Pages).Net, como páginas dinámicas de servidor.
- Microsoft Visual Studio .Net como entorno de desarrollo.

La arquitectura del sistema se organiza en capas:



Las razones de la puesta en marcha de este proyecto

La consolidación de Internet en el mundo empresarial (*e-business*) representa un nuevo paradigma en las relaciones de las organizaciones con su entorno y posibilita importantes ventajas que, correctamente integradas, permiten disfrutar de grandes mejoras en todos los ámbitos, siempre y cuando se considere este medio como un nuevo canal de comunicación y negocio altamente versátil, complementario al tradicional, y se integre dentro de la estrategia de la organización.

En el sector agrícola, la implantación de Internet es todavía incipiente. Además del bajo nivel de acceso a la red, las cooperativas y centrales disponen de una web que en la mayoría de casos no pasa de ser únicamente presencial, ofreciendo muy poca información de su actividad y con una inexistencia total de servicios de atención al cliente y de comercio electrónico.

Catalonia Qualitat detectó esta carencia, valoró positivamente las posibilidades del comercio electrónico para su sector, y se planteó

el objetivo de aproximar el sector de la fruta a los niveles de preparación y en la utilización de instrumentos de alta tecnología como hacen otros operadores y sectores económicos.

A partir de aquí, y con la ayuda de SEMIC como *partner tecnológico*, definió un conjunto inicial de servicios que, con la evolución del proyecto, han dado vida a Agroplace.

Financiación con apoyo institucional

La financiación se está realizando con fondos privados, todo y que se cuenta con el apoyo institucional del CIDEM correspondiente al financiamiento del 26% del coste inicial del proyecto.

Proyecto e-Fruitrace, el futuro

Como proyectos de futuro, podemos citar el proyecto denominado E-FRUITRACE. Este proyecto, similar a Agroplace, tiene como objetivo el desarrollo y validación de una Plataforma informática para el seguimiento de la trazabilidad integral de la fruta en Europa, operativa y accesible a Internet, a través de pruebas piloto reales en diferentes países Europeos y con usuarios del sector de la fruta, desde la producción agrícola hasta la distribución al consumidor final.

The GNOME Foundation

Por Laura Miñano-Ramon Bori

Entre los días 12 y 15 de mayo, se celebró en Barcelona la 5ª edición del Internet Global Congress. Laura Miñano tuvo la oportunidad de conversar con Miguel de Icaza, Co-fundador y CTO de Ximian.

Miguel de Icaza es uno de los pioneros en el desarrollo de la comunidad Linux y uno de los más destacados defensores del Software Libre. Antes de co-fundar Ximian, Miguel contribuyó al desarrollo de los sistemas SPARC de Linux y el administrador de archivos Midnight Commander. Miguel es el fundador y presidente de la Fundación GNOME. Él fue el primero en recibir el prestigioso premio del MIT al Innovador del Año en 1999. Miguel galvanizó los esfuerzos de Ximian para hacer a Linux accesible y asequible para el usuario medio.

Laura Miñano: ¿Cuáles son las diferencias principales entre los dos proyectos en los que estás involucrado, Ximian y la Fundación GNOME?

Miguel de Icaza: Ximian (<http://www.ximian.com>) es una compañía y lo que hace es proveer servicios y soporte. Es decir, paga a la gente por realizar tareas que nadie quiere hacer en el mundo del software.

La fundación GNOME (<http://foundation.gnome.org>) es una Fundación de la que puede formar parte toda la gente que ha contribuido al proyecto GNOME (<http://www.gnome.org>), de cualquier manera, -programas, documentación, traducciones, correcciones...- y pueden elegir a la mesa directiva. El objetivo de la Fundación GNOME es promover el uso del software libre en el escritorio. Ese es nuestro objetivo como Fundación GNOME.

Ximian, por otro lado, toma GNOME y toma Redhat (<http://www.redhat.com>) y provee servicios, pero es más una compañía enfocada a servicios, y GNOME es un proyecto de software libre.

La parte pasional e interesante contra la parte aburrida, vida real, pagar salarios, etc.

LM: En el IGC 2003 se viene hablando mucho del proyecto de eGovernment que ha llevado a cabo la administración de Extremadura. Han creado un desarrollo de GNU/Linux que se llama Linex (<http://www.linex.org>).

Mdl: Sí, claro, por supuesto. Nos encanta.

LM: ¿Cuáles son las perspectivas que Linux tiene en el campo del eGovernment?

Mdl: Es un campo buenísimo. Lo que es muy interesante del gobierno y de la industria es que el número de aplicaciones que requieres es muy particular. Un café de Internet necesita 5 o 6 aplicaciones, no necesita las 3.000 que necesita un usuario casero. El mercado del café de Internet está completamente bajo control, las cuestiones industriales, las cuestiones financieras, todos esos mercados están muy bien surtidos por Linux, el mercado difícil que veo a 3 o 5 años es el mercado del consumidor.

Por eso la Mac tiene tantos problemas ; pues sí, está muy bonita la Mac y no se cae y mientras utilices Word, Excel y las cuatro aplicaciones para Mac no hay problema... El problema son los 7 millones de aplicaciones y jueguecitos que hay para la PC que no hay para Mac. Es el mismo problema que tiene Linux. Como hemos creado una monocultura informática todo el mundo utiliza solamente Windows. Ese es el problema que tratamos de romper. Aunque la Mac ahora vende el soft PC que es un emulador de Windows, entonces si quieres correr los juguetes tienes que correr un emulador de Windows.

LM: Y en relación con la brecha digital, desarrollo... ¿habéis llevado a cabo alguna acción concreta desde la Fundación GNOME?

Mdl: Desde el punto de vista de la Fundación GNOME por supuesto que queremos ayudar. Desgraciadamente el software libre no cuenta con dinero para regalar o para dar, porque todo esto es básicamente el esfuerzo de voluntarios que hacen que funcione el software libre. Entonces, es gente de la comunidad, es la misma gente la que está tratando de ayudar a su gente.

En México, es muy curioso, alguien aprende a utilizar la computadora sobre redes *wireless* y va y se montan, en todos los pueblos, redes *wireless* para conectar las computadoras y las usan ahora en vez de teléfonos. No las usan como computadoras, no, no

ASOCIACIONES

para conectarse a Internet, ¡las usan como sistemas telefónicos *wireless*!

Pues eso, la gente contribuye y forma comunidades y se ayuda. Como fundación no tenemos dinero para apoyarlos. Lo más que podemos hacer, lo que hacemos mucho, es cuestiones del estilo hablar con los políticos, decirles: “Lo correcto para su país es tal, tal y tal...”

Ustedes, en Cataluña, tal vez entiendan más lo que es no perder un idioma. Pero es muy difícil explicarle eso a un ejecutivo de Microsoft cuando tienes 13 idiomas distintos en Chiapas, o el caso de los vietnamitas... se ponen a reír nos dicen: “¡no vamos a traducir nuestros productos a 220 idiomas!”.

Creo que tenemos unas ventajas y moviidades, que el software propietario no tiene, y que podrían ser muy beneficiosas para todos.



The
GNOME
Foundation

<http://foundation.gnome.org>

EMPRESAS

JJuan

Por Ramon Bori

“Para nuestra empresa, JJuan, ha sido una satisfacción profesional haber sido escogidos por el CIDEM y el IESE para presentar en un *workshop* final las mejores prácticas que nos ha aportado la participación en el programa piloto del Pla d’Innovació de Catalunya, INNOCAT 2001-2004 y a su vez ser punteros en la implantación de un Sistema de Gestión de la Innovación”, recuerda Sergi Lorente, jefe de Calidad y de R+D+I en J.Juan.

JJuan SA (<http://www.jjuan.es>) es una empresa catalana fundada en los años cincuenta, hoy posicionada como líder en el mercado del cableado de transmisión automática por automoción y tubos hidráulicos para sistemas de freno.



Aplicaciones para cables y tubos hidráulicos de freno.

Todo empezó a principios del 2002 cuando el CIDEM, Centre d’Innovació i Desenvolupament Empresarial de Catalunya de la Generalitat de Catalunya, (<http://www.cidem.com>), invitó a JJuan como participante en el programa piloto del Pla d’Innovació de Catalunya, 2002-2004, INNOCAT.

Finalmente fueron un grupo reducido las empresas seleccionadas en el programa liderado por el CIDEM con la colaboración del IESE (<http://www.iese.edu>), prestigiosa escuela de negocios. El programa se ha alargado durante medio año. Al final de este primer período, JJuan fue una de las tres empresas escogidas para exponer al IESE sus conclusiones.

EMPRESAS

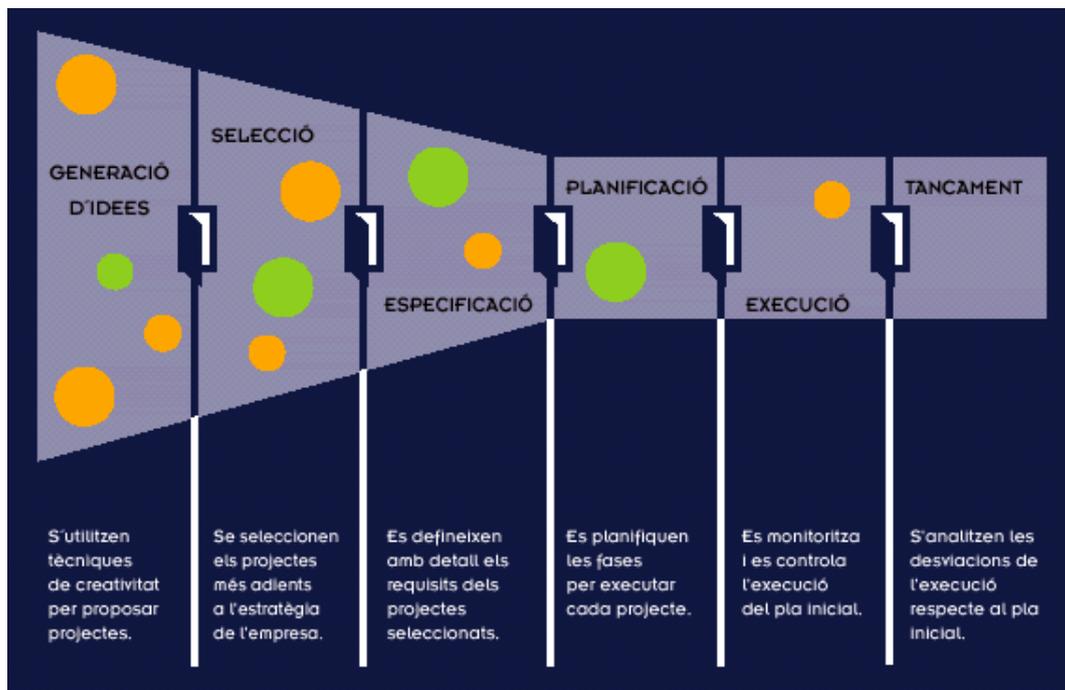
En esta experiencia, JJuan veía satisfechas sus expectativas iniciales de:

Garantizar que el proceso de innovación se implantase como un elemento más en la empresa. Se había conseguido la **normalización del concepto**.

Establecer una sistemática en materia de innovación que permite una gestión eficaz de los proyectos, asegurar el conocimiento en la empresa y motivar a los trabajadores en la línea de la Innovación.

Incorporar nuevas técnicas que permitan desarrollar, controlar y evaluar la gestión de la innovación.

Y se lanzaba el reto y la conveniencia de una **futura certificación de innovación**: “sería muy positivo el seguimiento por parte de un agente externo (por ejemplo, el CIDEM) de la correcta consecución y sobre todo mantenimiento de la sistemática empezada en este proyecto, dado el perfil de su pérdida total o parcial para la priorización del día a día”.



El proceso de innovación es un flujo de proyectos que se puede representar como un embudo que contiene diferentes etapas.

(Extraído de CIDEM, *Guia de gestió de la innovació: Part II Gestió de Projectes*,

<http://www.cidem.com/cidem/cat/publicacions/gestio/index.jsp>)

La certificación global del sistema de innovación

“Un proyecto de innovación es aquel que no va destinado a solucionar el ciclo habitual de negocio ni las urgencias del día a día, sino a sostener o mejorar considerablemente los resultados de la empresa a medio plazo.” (**UNE 166001 EX. Gestión de la R+D+I- Requisitos de un Proyecto**)

Hoy por hoy, en cuanto a la **Certificación de la Innovación** no existen normas europeas (**EN**) ni mundiales (**ISO**). Sólo hacen referencia a este ámbito tres nuevas normas experimentales (**EX**) del ámbito español (**UNE**, Una Norma Española):

UNE 166000 EX. Gestión de la R+D+I: Terminología y definiciones de las actividades de R+D+I.

UNE 166001 EX. Gestión de la R+D+I: Requisitos de un Proyecto de R+D+I.

UNE 166002 EX. Gestión de la R+D+I: Requisitos del Sistema de Gestión de la R+D+I.

JJuan decidió trabajar para la obtención de las dos últimas, ya que sólo éstas sirven de base para una certificación.

Finalmente, el pasado mes de Diciembre Applus (Certification Technological Center), certificaba a JJuan como una empresa reconocida en el “Establecimiento y Desarrollo de un Sistema de Gestión de la R+D+I (Investigación, Desarrollo y Innovación) en las actividades de Diseño, Fabricación y Comercialización” según la norma 166.002 EX.

JJuan ha sido puntera en este tipo de certificación, convirtiéndose en una de las primeras en conseguirla y de esta manera en motor de lo que sin duda ha de ser la tendencia para todas aquellas empresas que pretendan trabajar con una visión de futuro.

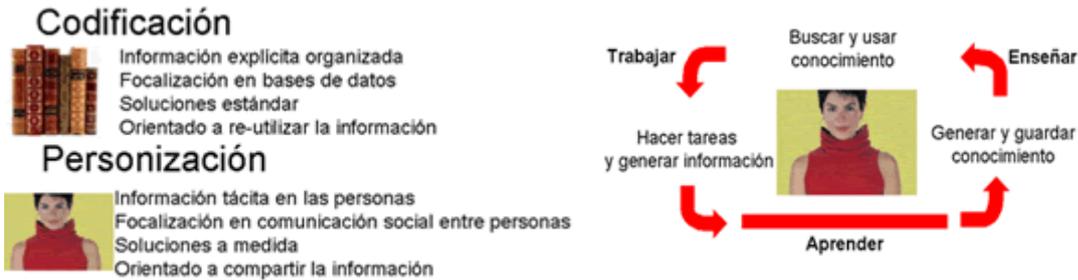
Una mejor práctica para la gestión del conocimiento

JJuan ha sido a lo largo del proceso una empresa de referencia; y cuando el pasado diciembre el CIDEM y el IESE organizaron el primer *workshop* de intercambio de buenas prácticas en gestión de la innovación, que se han generado en las empresas catalanas a raíz de las acciones del Pla d'Innovació de Catalunya 2001-2004

EMPRESAS

INNOCAT, JJuan fue una de las 12 empresas invitadas a presentar su “buena práctica” de Gestión del Conocimiento – Organización Interna para la R+D+I.

Alfons Cornella resume muy bien en los siguientes esquemas los flujos y elementos de un buen sistema de gestión del conocimiento.



Más en

<http://www.infonomia.com/extranet/index.asp?idm=1&idrev=1&num=602>

La personificación de la innovación

La gestión de la Innovación en JJuan se organiza en:

El **Comité de Gestión de la Innovación** es el encargado de analizar, seleccionar y asignar recursos a los diferentes proyectos.

Los **Coordinadores de los Círculos de Innovación** son los portavoces de los círculos delante del Comité en la exposición de los diferentes proyectos que se generan.

Los **Círculos de Innovación** son los motores que generan las propuestas de proyectos a presentar por parte de los Coordinadores. Estos círculos están formados por personal perteneciente a Producción, Ingeniería de Procesos, Servicios de Comunicación, Control de Gastos, Oficina Técnica, Comercial, Logística y Calidad.

Como resume Sergi Lorente “dentro de lo que es la gestión de la Innovación, muchas veces podemos caer en la trampa de priorizar o incluso fijar como único objetivo la consecución de los proyectos existentes, dejando en segundo término lo que supone el desarrollo, comunicación y difusión internas en nuestra organización”.

La codificación de la innovación

Con este objetivo, JJUAN, S.A. ha desarrollado una herramienta de gestión que permite tratar y almacenar los datos en formato digital.

A partir de la Intranet de JJuan, los miembros de la estructura de innovación acceden al repositorio de información.

Una vez se accede al sistema podemos optar por dos pantallas de gestión: la estructurada por personas o la estructurada por círculos de innovación.

Estructuración por personas

Se puede acceder a los diferentes círculos de innovación en función del perfil que tenga cada persona, es decir, de los grupos de innovación al que pertenezca cada persona, ya que una persona puede pertenecer a más de un círculo.

Estructuración por círculos de innovación

Visualiza el conjunto completo de los círculos y de toda la estructura necesaria para reportar toda la información de cada proyecto.

Siguiendo la exposición del director de R+D+I de JJuan, las **ventajas** del nuevo sistema las podemos resumir en:

Eliminación de papel.

Coordinación de los equipos de trabajo.

Estructuración de una documentación común.

Conocimiento común del alcance y estado de cada proyecto.

Estandarización de formatos/reports.

Política de Protección de datos:

- Acceso restringido al repositorio R+D+I en función del perfil.
- Acceso restringido a cada rama en función de editor/lector.
- Acceso restringido a la eliminación/traspaso de documentos.

Gestión más ágil (Ej. Traspaso de proyectos de Pendientes a Aceptados/Cerrados).

El conocimiento queda en la empresa.

EMPRESAS

PANNON

Maquinaria textil

Por Ramon Bori

“Desde que hemos instalado el nuevo sistema para automatizar nuestro sistema de facturación, ahora cuando hago viajes largos, voy a la China, me conecto a Internet con mi servidor, repaso las órdenes de pago pendientes y firmo electrónicamente las autorizaciones.”

Quien habla así es Joan David Pannon, gerente de Pannon Maquinaria Textil (<http://www.pannon.es>)

Pannon es una empresa familiar de Mataró (Maresme) que se dedica a la fabricación de maquinaria para la serigrafía y estampación textil, especialmente de piezas ya cortadas que requieren precisión en el posicionamiento de la estampación.



Diferentes detalles de las máquinas automáticas Pannon para estampar piezas de ropa.

Más información sobre los diferentes modelos en <http://www.pannon.es/products.htm>

Estampados como los que lucen marcas de renombre internacional como Zara, MANGO, Adidas o Reebok se consiguen con las máquinas de Pannon.



Modelos de MANGO (más en <http://www.mangoshop.com>) con estampados posicionados.

Y desde el Maresme, Pannon exporta a todo el mundo. Con representaciones en Méjico o Brasil. “Estamos en plena expansión internacional”- comenta Joan David Pannon-“y exportamos cada vez más a China.”

¿Rutina o valor?

“Nosotros, como todas las empresas, recibimos muchas facturas y cuando son en papel todo el mundo las hace a su manera: unos ponen el CIF arriba, otros en el lateral. Unos proveedores ponen la base imponible a la izquierda, otros en la derecha. Hay errores, se han de adjuntar los albaranes... En fin, un trabajo muy rutinario que nos daba mucho trabajo y nos quitaba bastante tiempo, cuando lo que hace falta es que nuestros empleados se dediquen a dar valor intelectual”. Explica el gerente.

Con el propósito de incrementar la eficiencia del proceso de facturación, Pannon presentó un proyecto de mejora al CIDEM, el Centre d’Innovació i Desenvolupament empresarial de Catalunya de la Generalitat de Catalunya, (<http://www.cidem.com>), el cual le fue otorgado.

EMPRESAS

La implementación del proceso de digitalización de la facturación fue a cargo de CETEMMSA, el Centre d'Innovació Tecnològica i Desenvolupament Empresarial de Mataró-Maresme (<http://www.cetemmsa.es>).

Del rediseño de procesos a la digitalización

La digitalización del proceso de facturación se lleva a cabo mediante la metodología y la tecnología *workflow*, la cual nos permite:

Detectar flujos innecesarios, funciones ineficientes dentro de un proceso y proceder a su mejora.

Documentar electrónicamente toda la información que el proceso genera.

Implicar todos los agentes y personas relacionadas en el proceso.

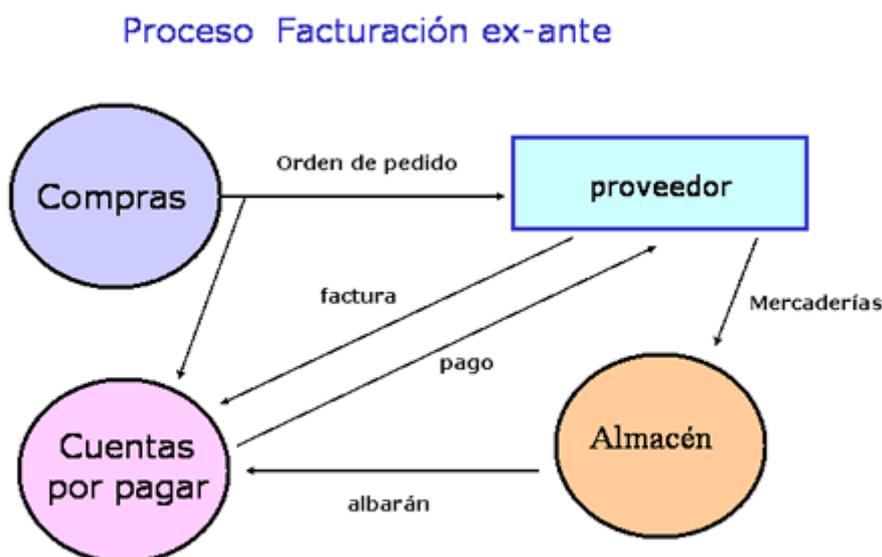
Disminuir el tiempo de transferencia de "trabajo", información y documentos entre actividades.

Conocer la situación actual de un proceso en tiempo real.



“El *workflow* de CETEMMSA permite tres formas de introducir los datos de la factura.” –nos resume Joan David Pannon- “picar los datos de forma tradicional, integrar nuestra aplicación con el sistema del proveedor y también escanear y digitalizar las facturas del proveedor. Ahora estamos convenciendo, poco a poco, a nuestros proveedores para que se vayan pasando a nuestro sistema de pagos por Internet”.

Simplificando mucho, podríamos representar los **flujos analógicos de facturación** según el siguiente diagrama.

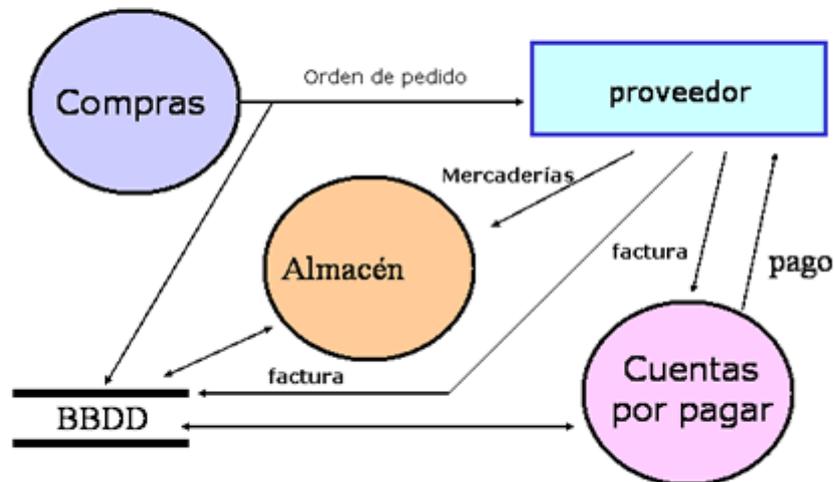


Todos conocemos este sistema tradicional y el cuello de botella que genera la conciliación de los pedidos con los albaranes y facturas, y de éstas con los saldos de tesorería. Los errores son frecuentes, el volumen de papel que va de un lado para otro es considerable y el tiempo gastado por los diferentes departamentos que han de validar los documentos tiene un coste recurrente en la cuenta de explotación de la firma.

Simplificando también, representamos los **flujos digitales de facturación**.

EMPRESAS

Proceso Facturación ex-post



La implementación de la tecnología del *workflow* ha significado la revisión y rediseño de las actividades relacionadas con el proceso de facturación.

Como diría Michael Hammer algunos de los beneficios de la nueva situación son:

Eliminación del cuello de botella de las conciliaciones.

Desaparición de los errores.

Captación de la información una sola vez.

Integración de aplicaciones ya que el *workflow* se integra con los flujos de compatibilidad de la empresa.

Centralización de los recursos dispersos pero posibilidad de procesamiento y consulta a distancia mediante el terminal server.

Ejecución del proceso por parte de los agentes que lo utilizan como es el caso de los proveedores que entren por su cuenta sus datos a la BBDD de Pannon.

Procesamiento de la información en el punto de trabajo real que produce la información.

La digitalización como motor de la innovación continua

“Con esta primera experiencia, nos hemos ahorrado muchos errores, tiempo y coste y hemos ganado en comodidad y calidad en los resultados” concluye con una merecida satisfacción Jordi David Pannon.

“Ahora tengo en mente un nuevo proyecto. Me gustaría automatizar la gestión comercial para que los representantes que tengo en diferentes países como Méjico o Brasil puedan hacer directamente ofertas a los clientes a partir de plantillas que siempre estén al día. ¡Tendré que buscar financiación!”.

Grupo Actel

Vanguardia tecnológica y cooperativismo

Por Epi Amiguet

Entrevista con Josep Maria Balagué, Director General del Grupo Actel.

El Grupo Actel (<http://www.actel.es>) se ha consolidado como uno de las cinco empresas líderes en el mercado español en la manipulación y comercialización de fruta dulce, con una facturación en el pasado ejercicio de 85,5 millones de euros. Y ello se debe, en gran medida, a la incorporación, desde hace seis años, de una gestión sistemática de la innovación, patente tanto en la incorporación de las nuevas tecnologías en sus procesos como en otros aspectos como la comercialización y organización interna de la empresa. Por todo esto, ha sido galardonada con el Premi a la Innovació Tecnològica 2003 de la Generalitat de Catalunya.

¿Qué tipo de cooperativa es Actel?

Actel, SCL es una cooperativa de segundo grado, y como tal una empresa de la llamada economía social. Su principal objetivo es la industrialización y comercialización de productos agrarios obtenidos en las explotaciones agrarias de los socios de las cooperativas de base.

Como cooperativa de segundo grado, Actel, SCL agrupa a otras cooperativas de primer grado, es decir, aquéllas en las que están asociados directamente los agricultores. Actualmente están vinculadas a Actel, SCL más de 12.000 familias que realizan actividades relativas a la agricultura y ganadería en la zona del Valle del Ebro. El conocimiento de esta realidad social y su dinámica es esencial para comprender la importancia de las acciones innovadoras emprendidas.



La cooperativa está estructurada en dos secciones: la Sección de Fruta y la Sección de Suministros y Cereales. Además, en la estructura del grupo aparece la Correduría de Seguros como empresa autónoma pero vinculada funcionalmente a la matriz.

Actel, SCL participa de forma destacada en dos empresas importantes para el desarrollo de su negocio: Ponent Export, S.L. la cual realiza actividades de comercialización en mercados europeos e internacionales, y en Indulleida, S.A. empresa de producción de concentrados y cremogenados de fruta para industria alimentaria.

¿En qué ha consistido exactamente la incorporación de las nuevas tecnologías que han motivado la concesión del premio?

Más que la incorporación de las nuevas tecnologías, ha sido la gestión global de la innovación en nuestra empresa lo que ha motivado la concesión de este premio. La innovación en Actel, SCL se plantea en todo el ámbito de actuación del grupo, es decir, desde la producción en campo hasta la distribución de los productos en los puntos de venta. Actel, SCL ha desarrollado procesos propios de producción en campo bajo el concepto *LA FRUTA CON MIMO*, que tienen como objetivo conseguir producciones homogéneas y de calidad. Ha implantado, entre otros sistemas, la llamada *Producción Integrada*, metodología que tiene como objetivo la minimización de la aplicación de productos fitosanitarios para el control de plagas y enfermedades en los cultivos con un respeto total por el medio ambiente.

¿Qué es lo que os llevó a realizar este proceso de innovación?

En Actel, SCL entendemos la innovación como elemento imprescindible de nuestra política estratégica. Y la innovación

EMPRESAS

entendida en todas sus vertientes empresariales: estrategia, organización, producto, y comercialización.

Por tanto, la mejora en la organización, la implantación de nuevos procesos productivos y la creación de nuevos productos permitirá a Actel, SCL ampliar su capacidad de valoración de la producción agraria de los socios de base. Ese es el motivo principal porque Actel, SCL desea innovar constantemente.

¿Cómo ha repercutido en los procesos de producción: aumento de la producción, facturación, beneficios...?

La política de innovación de Actel, SCL desarrollada básicamente desde el año 1998, ha repercutido en diferentes ámbitos de la cooperativa. En el aspecto financiero, su fondos propios se han más que duplicado desde 1998 hasta 2003. En el ámbito de organización, se ha introducido el sistema FRUTA CON MIMO y el llamado CUADERNO DE CAMPO elementos que permiten mejorar la calidad de los productos y controlar su sanidad. Respecto al mercado, en los cuatro últimos años se han introducido 18 nuevos productos y formatos para acercarnos más a las necesidades de los clientes. La facturación de estos nuevos productos respecto al total ha pasado del 5% al 15% en este periodo, superando los 6 millones de euros de facturación. En el ámbito de la investigación se han ejecutado más de 10 proyectos en colaboración con centros de investigación y universidades. Y continuamos potenciando estos convenios y contratos como herramientas básicas para conocer las mejores tecnologías y sistemas de organización aplicables a nuestra cooperativa.

Es en el apartado de la manipulación de la fruta donde habéis realizado algunas de las innovaciones tecnológicas más importantes

la fruta con mimo

Sí, se trata de un sistema de gestión integrado de logística que permite controlar la cadena almacenamiento – transformación – comercialización de la fruta dulce ya que la cooperativa gestiona 22 centros de almacenaje y conservación con capacidad para 87.000 toneladas de diferentes variedades de fruta dulce.

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...

En un centro logístico de última generación se garantiza la homogeneidad del producto ya que cuenta con capacidad de confección superior a 250 toneladas diarias y más de 40 presentaciones diferentes. La tecnología aplicada en el centro permite una confección con caídas suaves, sin golpes ni cambios climáticos, por lo que la fruta conserva todas sus características inalteradas durante el proceso.

La maquinaria empleada se programa según las características del producto a confeccionar, adecuando los criterios de selección mecánica al calibre, peso o color de la fruta. Hay que destacar en este proceso, por ejemplo, el equipo llamado precalibradora de manzana que realiza en cada unidad de producto (cada manzana) cuatro lecturas en espectro visible y cuatro más en espectro infrarrojo para clasificarlo en función del parámetro del color, impactos en superficie... con una capacidad para clasificar 100.000 unidades a la hora.

El centro logístico dispone además de software específico para cada variedad de fruta y las cintas transportadoras se adaptan a la forma de cada variedad.

Se trata, pues, de un único centro de transformación y envasado desde el cual se expide cada pedido. Estos procesos requieren la implantación de sistemas de comunicación interna en tiempo real.

A través de una Intranet...

Sí, las cooperativas asociadas se conectan vía ADSL o RDSI o mediante conexión segura al equipo central. El protocolo de encriptación de datos y todo el sistema de comunicación se basa en el sistema operativo Linux Debian y Cisco. A través de estas conexiones y con el sistema SITRUX, se ejecuta desde cada terminal el programa necesario para la gestión del stock. Todo el sistema de conexión a la red, realizado en Linux, es de cosecha propia, es decir, diseñado, realizado y gestionado por el equipo informático y de comunicaciones de Actel.

¿Y la innovación aplicada a los productos; la selección genética?

Sí, la innovación también se ha reflejado en la política de productos. Se han creado nuevos como, la “Manzana de bolsillo”, adaptada a las necesidades y características del canal Vending; “Pecosa”,

EMPRESAS

manzana con características dérmicas y contenido en azúcares específicos para mercados europeos, pero todo ello dentro de la manipulación genética no transgénica. También hay que destacar los nuevos formatos de presentación adaptados a las demandas; y como producto más renombrable actualmente, la IV gama de fruta fresca.

¿La IV gama? Eso es, básicamente, fruta pelada y troceada ¿no?

Bueno, se trata de hacer más cómodo el consumo de fruta. Este nuevo producto, comercializado bajo la marca *MAMA FRUTA* pretende ofrecer al consumidor la posibilidad de consumir fruta dulce en cualquier lugar con las ventajas de estar ya pelada y troceada, manteniendo siempre sus características organolépticas y cualitativas. El consumidor final puede ser tanto el que tradicionalmente consume fruta como aquél que no lo hace por no ser fácil su consumo.

¿Habéis recibido apoyo institucional para financiar vuestros proyectos?

La mayor parte de los proyectos de Investigación y Desarrollo ejecutados por Actel, SCL han sido realizados junto con universidades y centros de I+D de diferentes países. Muchos de estos han recibido financiación de entidades públicas y de las administraciones: CDTI (Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial), programas ATYCA y PROFIT del Ministerio de Ciencia y Tecnología, ayudas de la Unión Europea (FEOGA), del Ministerio de Agricultura y de los Departamentos de Agricultura, de Trabajo y de Industria de la Generalitat de Catalunya.



¿Qué experiencias habéis aprendido hasta ahora de estas innovaciones?

Todo proceso que requiere innovación e investigación lleva parejo el error y su corrección. Y nuestro caso no es la excepción. Algunos de los productos que hemos desarrollado no han tenido el éxito comercial esperado, como el *vending*, habiendo, en algunos casos, tenido que modificar por completo la idea. En otros casos, los más, hemos tenido que modificar procesos productivos internos y formas de organización que en una primera fase parecían los correctos e indicados. Es necesario que una organización que contempla la innovación como elemento esencial en su estrategia, comprenda a la vez que el cambio es un elemento ligado a ésta. Por tanto, constantemente estamos reorganizando los recursos humanos y los procesos productivos. Con ello conseguimos mayor dinamismo en la organización y mayor capacidad de adaptación a un entorno en constante cambio.

¿Cuáles son los proyectos de futuro más inmediatos?

Actualmente estamos trabajando en la mejora de los circuitos comerciales de la fruta en IV gama con el objeto de conseguir unos procesos estables y eficaces. A continuación pretendemos desarrollar el catálogo de productos de esta gama con la incorporación de nuevas variedades y especies de frutas. También estamos participando en un proyecto internacional en colaboración con otras empresas frutícolas de Cataluña, la Generalitat de Catalunya, el Institut de Recerca i Tecnologia Agroalimentària y el HortResearch de Nueva Zelanda; se pretende desarrollar un programa de mejora genética de variedades de peral y manzano, con un plazo de ejecución hasta el año 2050. Y continuando con nuestros hábitos, estamos ejecutando diversos proyectos de I+D+I con universidades y entidades públicas de investigación.

ENCOPIM

De ingeniería por encargo a fábrica de innovación

Por Epi Amiguet

ENCOPIM (<http://www.encopim.com>) es una compañía focalizada en la innovación y el desarrollo tecnológico en el entorno de la **Mecatrónica**, integrando capacidades tecnológicas propias en los ámbitos de la **Mecánica** y la **Electrónica / Software**. Cuando inició su actividad en 1994, eran dos personas en 15 m² del Parque Tecnológico del Vallés. Hoy en día, cuenta con un edificio propio de 1.200 m², una plantilla de 23 empleados y un crecimiento en ventas del 40% anual acumulado de promedio hasta el año 2001.

En ese año, ante una coyuntura económica adversa y la recesión industrial que afecta muy negativamente al sector de la ingeniería mecánica, con el cierre o la entrada en suspensión de pagos de empresas pioneras en nuestro país se decidieron a llevar a cabo un cambio radical en la filosofía de la empresa, según explica su gerente y fundador, Perfecte Sanchis.

Fue entonces cuando ENCOPIM, se planteó la máxima de “renovarse o morir” y anticipándose al futuro, inició un replanteamiento de todo su *business plan*. Se reinventaron a ellos mismos y dejaron de ser únicamente una ingeniería de proyectos a medida por encargo para pasar a ser una auténtica fábrica de innovación, en la que se desarrollaban productos innovadores desde su concepción inicial.



¿Cómo se llevó a cabo la nueva orientación?

“Desde el inicio de actividades hasta el 2001, ENCOPIM se dedicó exclusivamente a la realización de los proyectos encargados por sus clientes; el buen nivel de calidad de los trabajos realizados nos ha permitido consolidar una posición en el sector y una cierta imagen de marca que propició, en un contexto de bonanza de la economía, un muy elevado nivel de actividad operativa especialmente en el periodo 1997 hasta el año 2001.

A finales de ese año, fruto de la reflexión sobre nuestra trayectoria hasta ese momento y actuando como espolón la crisis del sector industrial dentro del contexto de estancamiento general de la economía, surgió este nuevo punto de vista sobre el futuro:

Los servicios de ingeniería por contratación de proyectos tenderán a reducir drásticamente los márgenes como consecuencia del incremento de la competencia procedente de:

1. La aparición de empresas de ingeniería en países emergentes con costes laborales muy inferiores a los nuestros (países del Este de Europa que se incorporan a la UE el 2004, países asiáticos — como ya sucede con la India en CAD, FEA y software—, etc.).
2. Los departamentos de desarrollo internos de los propios clientes.

Este análisis nos llevó a la conclusión de que ENCOPIM ha de ser una **“fábrica” de proyectos de productos (o procesos) innovadores**, que tras la generación y filtro de ideas, comprobación de la viabilidad técnica y económica y protección intelectual adecuada, se ofrecerán a potenciales clientes a cambio de pagos

EMPRESAS

por ceder la explotación (royalties), o darán lugar a actividades empresariales solos o conjuntamente con dichos clientes. Sólo surgirán ideas viables como innovación rentable teniendo un grado suficiente de conocimiento del sector al que nos dirigimos, para ello es imprescindible mantener una relación estrecha con el mercado realizando proyectos convencionales por encargo. Por tanto, es necesario mantener un nivel de actividad suficiente en la realización de proyectos convencionales para clientes, no sólo como vía de ventas y resultados económicos a corto plazo, sino como un profundo conocimiento del mercado. La proporción entre la actividad en proyectos de innovación y convencionales debería ser:

- **60% innovación vs. 40% convencionales**



Un caso concreto: un éxito olímpico

Como ejemplo práctico, tomaremos Coin Revoltver, la nueva tecnología de *ticketing-vending* que se introducirá en el metro de la capital griega, durante las próximas Olimpiadas de Atenas 2004, como novedad mundial. La idea surgió del conocimiento previo del sector que la empresa tenía por haber realizado diseños de máquinas similares para diversos clientes. A partir de ahí, se inició el siguiente proceso:

1. Identificación ya constatada de las necesidades del mercado: más volumen en la capacidad de cambio, menor tamaño, y sobre todo, más ergonomía para el acceso a las personas con problemas de movilidad.

2. Proyecto de trabajo: *Brainstorming, 6 sombreros de pensar...*=
idea: CAD, prototipos y finalmente simulaciones virtuales.

En el proceso de desarrollo del producto en el laboratorio de I+D se descartaron dos vías de solución. A la tercera fue la vencida, y todo el proceso se llevó a cabo como si un cliente externo fuera el destinatario final del producto. Luego, con un producto de éxito bien concebido e innovador, no hubo mayores problemas para encontrar mercado.

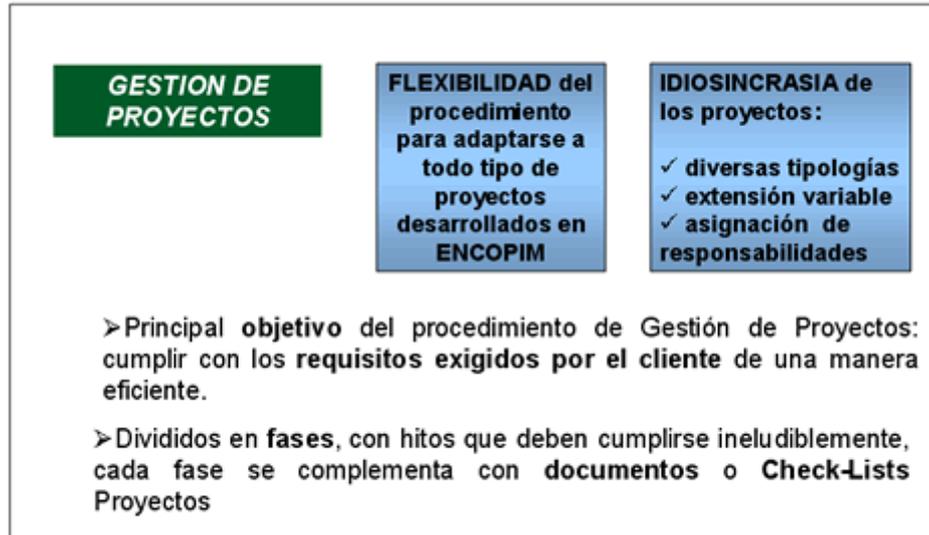
A mayor riesgo, mayores beneficios

Para Perfecte Sanchis, está claro que el nuevo sistema comporta mayores riesgos al innovar en productos cuyos costes y comercialización no están asegurados por un encargo de cliente. Con el estudio del nuevo producto se inicia un proceso de investigación de su viabilidad técnica y comercial que necesita una inversión económica cada vez mayor, y en el que, a veces, hay que saber cuándo abandonarlo a tiempo para perder el menor dinero posible, sobre todo cuando no se cuenta con ningún tipo de ayuda o subvención, como es el caso de Encopim que ha tenido que autofinanciar su crecimiento.

Esta tesitura, sin embargo, no es tan grave como parece ya que, “nunca se pierde del todo con un proyecto que hay que abandonar si la metodología empleada te permite aprovechar algún ítem o proceso innovador para otros nuevos productos” asegura el fundador de ENCOPIIM.

“Además, está claro que los riesgos son mayores pero también los beneficios. Hemos diseñado muchos componentes por encargo para clientes, en los que los beneficios por el valor añadido creado por nosotros, ha superado con creces el precio cerrado que firmamos cuando nos los encargaron”.

EMPRESAS



Certificados ISO y UNE

Hay que destacar también que ENCOPIM acaba de certificar su sistema de gestión bajo las normas ISO 9001:2000 (Calidad) y UNE 166.002 (Gestión de la Innovación) siendo la primera empresa en Cataluña (“y probablemente en toda España”) que accede a la doble certificación simultáneamente. No hay que olvidar, según subraya, Perfecte Sanchis, que “es de las pocas empresas españolas certificadas UNE 166.002: la 6ª ó 7ª empresa en términos absolutos y la 1ª en nuestro sector de actividad”.

“Por nuestra tipología como empresa de servicios de ingeniería, la ISO no es un factor importante, pero como algunos de nuestros clientes son del sector de la automoción, sí es preceptivo en lo concerniente al I+D. Respecto a la UNE fue más que nada un reto interno, porque era contar con una certificación de unos procesos de innovación que forman parte de nuestro *modus operandi* habitual”.

Es precisamente debido a su dominio de estos procesos, por lo que ENCOPIM también presta sus servicios como consultoría en gestión de la innovación y desarrollo tecnológico a otras empresas e instituciones, como el CIDEM.

Lo que hay que tener:

- Capacidad para adaptarse continuamente a nuevas realidades del mercado. Cuando iniciamos el proceso de cambio de filosofía de la empresa, diseñamos unas pautas de actuación que luego vimos

que estaban desenfocadas. La estrategia era y sigue siendo la correcta, pero había que aprender de la praxis cotidiana. En resumen, adaptar las tácticas a las necesidades del momento para poder seguir manteniendo la misma estrategia, los mismos objetivos.

- Saber mantener el equilibrio entre la pasión y la razón (“el seny i la rauxa”, en catalán). Es decir, entre la capacidad creativa para generar conceptos innovadores y el resto del proceso de gestión de la innovación para constatar lo más rápidamente posible si estos nuevos productos o procesos van a tener una viabilidad técnica y comercial.
- Metodologías que permitan aprender de los errores. Si tu sistema de gestión de la innovación es el adecuado, aunque tengas que abandonar un proyecto por su inviabilidad técnica o comercial, siempre te permitirá aprovechar, *reciclar*, una parte de los ítems o procesos que hayas investigado.

Supergrif

La innovación a través del diseño

Por Epi Amiguet

El uso y abuso que se ha hecho de la palabra *diseño* ha hecho que para el consumidor de a pie el concepto acabase asociado a la idea de “artimaña de márketing para lanzar o relanzar un producto obsoleto o de funcionalidad discutible por medio de una simple operación de *maquillaje* estético”.

Sin embargo, este caso es un paradigma de cómo el diseño es intrínsecamente innovación cuando está amparado en la calidad y aporta de manera inequívoca un valor al consumidor.

Fundada en 1967, Supergrif era una empresa familiar, especializada en productos como grifos y duchas de gama media que, en 1992, llevó a cabo importantes inversiones en activos, de manera que no pudo superar la crisis posterior y acabó siendo comprada por el grupo Delta PLC, una multinacional dedicada a tratamientos industriales de galvanización, con plantas de fabricación de componentes de pilas, tableros eléctricos y fontanería.

La absorción nunca acabó de cuajar porque la multinacional inglesa cambió la estrategia de Supergrif (<http://www.supergrif.com>) bajando la calidad de la gama de sus productos, segmento en el que no pudieron competir en precios, y le arrebató toda capacidad decisoria, llegando a cerrar su red de ventas original.

Ante la falta de rentabilidad creada, Delta puso a la venta la división de fontanería en noviembre de 2000 y el equipo de dirección de Supergrif, viendo la oportunidad de reflatar la empresa, ideó las líneas maestras de la MBO que concluyó en septiembre de 2002, según explica el actual director general, Paul Vilanova.

El diseño como estrategia empresarial

A partir del año 2001, el equipo de dirección empieza a poner en práctica las reflexiones que les habían llevado a comprar la empresa, basado en el convencimiento de que, apostando por un cambio de imagen y de catálogo que devolviese a la marca a las

gamas medias-altas y una inversión en nueva maquinaria para flexibilizar el aparato productivo, Supergrif volvería a ser rentable.

La nueva estrategia de la empresa estaba clara: al no poder competir en precio ni en imagen de marca, un diseño de gran nivel tenía que ser el elemento diferenciador para que se ganase su nicho entre las marcas de calidad, un segmento cuya demanda es cada vez mayor, especialmente en el mercado internacional, con los EEUU y los países asiáticos a la cabeza.

Las conclusiones de un exhaustivo *benchmarking* realizado, fueron que había una cuota de mercado todavía por cubrir, si se podían manufacturar productos de gama alta con un diseño único y a un precio competitivo con respecto a los líderes del mercado de diseño como Vola y Dornbrach.

En consecuencia, desde entonces, el nuevo posicionamiento se basa en un diseño innovador y de gran nivel con una óptima relación precio-calidad.

La serie Tangent, el inicio del cambio

Con esta nueva orientación, se crea la serie Tangent, nacida de un *brainstorming* del equipo directivo y diseñada internamente por Eduard Carulla y Brian Stearn, técnico del distribuidor de Supergrif en EEUU. La serie salió al mercado en mayo de 2001 con 26 referencias. A finales del año siguiente ya era la línea de productos más vendidos de la empresa con más de cuarenta referencias y con rango casi de submarca de Supergrif.

No todo era puro diseño. Como casi siempre ocurre en las mejores marcas, el producto resultaba innovador no sólo estéticamente: Además de sus líneas minimalistas de gran belleza y ergonomía, permitía instalar en un baño monomandos y bimandos con la misma estética. Más tarde se incorporaron también importantes innovaciones técnicas al incorporar en el sistema termostático del monomando un cartucho que hacía posible graduar la temperatura y el volumen de caudal en una misma pieza.

EMPRESAS



Inversión en maquinaria y programas informáticos

Para ajustarse a los nuevos criterios de producción, con tiradas más cortas y más flexibles hubo que adquirir maquinaria nueva. Las máquinas transfer utilizadas hasta entonces realizaban tiradas de grandes series pero tenían un periodo de ajuste de ocho horas. Se invirtieron más de 300.000 euros en adquirir máquinas de control numérico, con un proceso de fabricación algo más lento, pero listas para producir una serie distinta en sólo 20 minutos.

A nivel informático, hubo que cambiar el antiguo software de gestión de la empresa por un nuevo ERP elaborado por la firma alemana Infor.com (<http://www.inforSpain.com>), un programa mucho más elástico de acorde con las nuevas exigencias.

Fruto de todo este esfuerzo, la serie Tangent salía al mercado en mayo de 2001 y a finales del año siguiente, Supergrif alcanzaba ya una facturación de 6 millones de euros, con una plantilla de sesenta personas y un 60% de su producción en exportaciones a EEUU y Europa, e iniciaba su introducción en los competitivos mercados chino y británico.

Las pautas de la nueva estrategia empresarial

Paralelamente, al lanzamiento de la serie Tangent, se llevó a cabo el cambio de imagen corporativa diseñado por Dot Station con el objetivo de adecuar la marca a los nuevos productos. Se trataba de la necesidad de reflejar una imagen sólida a través de una

“coherencia entre nuestros valores, nuestra estrategia y el diseño de nuestros signos de identidad”.

A partir de entonces, la nueva estrategia empresarial de Supergrif iba a consistir en ir reemplazando todas las líneas existentes en el catálogo por unas nuevas siguiendo las siguientes pautas:

- 1) Un concepto de márketing pensado por el equipo de directivo para el que se pide la colaboración de un diseñador concreto.
- 2) Mantener contactos con el mundo del diseño para que sean las figuras de este campo las que también propongan sus proyectos a la empresa *motu proprio*.
- 3) Convocar a varios diseñadores y escoger el mejor proyecto para una propuesta, por ejemplo, de un nuevo modelo para renovar la serie de corte clásico del catálogo.



La serie Miró

Siguiendo el primer punto de actuación, a finales de 2001, Supergrif propone al diseñador Antonio Miró acercar el mundo de la moda al diseño en el baño. Del contacto con este conocido diseñador nace la idea de crear una línea que, además de los grifos, englobe también el diseño de lavabos, muebles y todos los accesorios del cuarto de baño conjuntamente con la empresa Altro de Manresa (<http://www.altro.es>). La serie Miró se ha comercializado finalmente a principios de este año y está siendo uno de los grandes éxitos de ventas de la empresa.

El proyecto D 38

Siguiendo el segundo punto de actuación, los diseñadores Pau Roviras y Carles Torrente (Roviras, Torrente y Ass), concedores de la nueva estrategia de Supergrif basada en la innovación a través del diseño, les propusieron un nuevo proyecto que era todo un reto a diferentes niveles: se trataba de integrar todo el mecanismo de un grifo en el mínimo espacio posible dentro del cuerpo de éste.

EMPRESAS

Del proceso dialéctico entre el equipo formado por el equipo de Roviras, Torrente i Associats, con gran experiencia a nivel técnico y los conocimientos del mercado de la directiva de Supergrif acabó naciendo un producto absolutamente innovador: la serie d38 (<http://www.d-38.com>), modelos entre los cuales figura una ducha telescópica única en el mundo. Sólo cuatro meses después de haberse iniciado el proyecto, el consumidor podía ver el nuevo producto anunciado en un spot televisivo.

El orden de los valores

La escala de valores a seguir dentro de los principios estratégicos de Supergrif de innovar a través del diseño son definidos así por su equipo directivo:

La innovación a través del diseño

El orden de los valores

I. Crear tendencias:

Los productos de Supergrif se instalarán en espacios arquitectónicos y hoteles de prestigio. Siguiendo con la tradición de anteriores productos de la casa, la serie Tangent fue la selección de los Delta de la ADI-FAD del año 2001 y la serie d38 de nuevo seleccionada en los Delta del año 2003 y galardonada con el premio Design Plus, otorgado por el Instituto Alemán del Diseño.

II. Búsqueda continuada de la excelencia y la calidad:

Supergrif ha sido la primera empresa de grifería española en obtener el certificado ISO de calidad. La mayoría de los productos están certificados y homologados por AENOR (España), Kiwa (Benelux), Warnock Hersey (USA y Canadá) y PUB (Singapur).

III. Una marca y una filosofía:

"Queremos crear una fuerte imagen de marca sobre la máxima de la innovación a través del diseño".

El futuro

El próximo mes de septiembre, Supergrif presenta un nuevo modelo, un serie diseñada por el prestigioso diseñador industrial Miquel Milà cuyo objetivo es el de incorporar un producto de gran calidad y diseño innovador con un coste asequible, dirigido preferentemente a las obras de gran envergadura (hoteles y edificios de prestigio). La facturación prevista para el 2004 es de 6,5 millones de euros.

Conclusiones

A modo de resumen, Paul Vilanova sintetiza: “No se puede decir de la noche a la mañana, *voy a hacer diseño*, y lo hago. La estrategia de innovación a través del diseño requiere cambios profundos a todos los niveles, y en Supergrif tuvimos que cambiar la imagen corporativa y el logotipo, adaptar el proceso de producción para hacerlo más flexible con inversiones en el área informática y de maquinaria.

Otro factor fundamental es saber asumir el riesgo. No se puede innovar sin correr riesgos. Si no nos equivocásemos nunca, tampoco innovaríamos nunca. Pero también hay que tener muy en cuenta que, el margen de error en la innovación es proporcional al tamaño de tu empresa. Y Supergrif, pese a su gran prestigio, no deja de ser una Pyme.”

La innovación a través del diseño	
Conclusiones	
<ul style="list-style-type: none">• Para innovar a través del diseño hay que hacer un cambio estructural a todos los niveles incluyendo inversiones en software y maquinaria para hacer los procesos productivos más flexibles.• La imagen corporativa de la empresa ha de reflejar una coherencia con la imagen de diseño innovador que se quiere vender.• Quien no se equivoca no innova, pero hay que saber calcular bien el margen de error, de manera que sea proporcional al tamaño de la empresa.• La innovación por el diseño no puede limitarse a valores estéticos superficiales: ha de aportar un valor funcional añadido al producto.	

* Fuentes: Texto, documentación aportada por Supergrif, artículo de Jordi Montaña e Isa Moll de ESADE y entrevista con Paul Vilanova. Fotos cedidas por Supergrif.

Banco Sabadell

Por Jordi Bachs, Marc Batlle, Pere Comes, Francesc López, Mercedes Colmenar, Pere Mauri, Álvaro Echevarría MBA de ESADE, curso 2002-2003.

La decisión de cambiar

Un presupuesto cifrado en alrededor de 96 millones de euros, un volumen de horas estimado en más de 1.350.000 con puntas de hasta 500 personas y alrededor de 8000 empleados afectados, estas son algunas de las cifras más significativas del proyecto que desde hace dos años ocupa una parte importante de los esfuerzos y recursos tecnológicos humanos y económicos, de Banc Sabadell. El objetivo del proyecto, tal y como detallaremos a continuación, es la renovación de la plataforma tecnológica.

En 1999 el Grupo BS decide hacer un análisis de su situación tecnológica. El resultado del análisis reflejará el condicionamiento de factores externos como la innovación de la tecnología y las telecomunicaciones y el proceso de consolidación y la necesidad de absorber con facilidad el crecimiento inorgánico del sector, y de factores internos como el crecimiento y la consecuente expansión del Grupo y la adecuación de su estrategia a la nueva concepción del negocio (multientidad, multimarca y multicanal). La conclusión a la que conduce el estudio, determina la obsolescencia de la plataforma tecnológica sobre la que corrían las principales aplicaciones del Banco. Esta situación se traducía en una significativa desventaja con respecto a sus competidores directos.



La obsolescencia tecnológica de la plataforma anterior (Bull) queda reflejada en los siguientes puntos:

- Tenía un diseño basado en las transacciones, es decir, el usuario debía conocer de memoria los códigos de las transacciones que entendía ejecutar para poder digitarlas y lanzarlas y la lógica del sistema estaba construida sobre la base de éstas y no sobre la de negocio.
- Estaba vinculada al hecho de que muchos de los procesos debían ejecutarse en diferido.

- Tener una falta de operativa 24 x 7.
- La plataforma había crecido de manera desordenada en función de las necesidades que iban surgiendo, lo que implicaba una carencia en la integración de las mismas y una consecuente falta de fluidez y homogeneización de las informaciones generadas.

A estos factores técnicos y funcionales derivados de la evolución de la tecnología y del negocio, había que añadir el hecho de que Gartner Group estimaba que Bull detendría su inversión en la plataforma en el 2005 y desaparecería en el 2010. Las consecuencias inmediatas de este hecho serían el incremento en los costes de hardware y software como consecuencia de la reducción de la base de clientes y la dificultad en la resolución de problemas por falta de especialistas con conocimiento sobre la plataforma.

La solución identificada

Para el desarrollo del nuevo sistema informático hemos confiado en 2 empresas que han sido claves en el proceso: IBM para la infraestructura y Accenture para los aplicativos. Nuestros sistemas no se han desarrollado desde cero, siempre se ha partido para las funciones bancarias básicas de los componentes desarrollados por Accenture en otras entidades. Estos componentes se han adaptado a los requerimientos del Grupo. Paralelamente, se han llevado a cabo nuevos desarrollos destinados a aquellas aplicaciones para las que dada su particularidad (por ejemplo, valores, aplicaciones parabancarias, etc.) o su criticidad (por ejemplo el sistema de control de gestión integrado), no fue posible la reutilización de los sistemas desarrollados por Accenture. Estos nuevos desarrollos, como veremos más adelante, supondrán en algunos casos una ventaja adicional para el Grupo, ya que han sido desarrollados de forma que puedan ser susceptibles de ser comercializados a otras entidades.

La implantación de esta nueva plataforma, desplegada entre 2001 y 2004 y basada en estándares de mercado (MVS, CICS, DB2) y en Windows, cambia radicalmente el posicionamiento tecnológico del Grupo al conseguir alinear su *frontend* y su *backend* con los del resto del sector, mientras que, al mismo tiempo, consigue una ventaja significativa en la ejecución de su estrategia "multi", gracias a la implementación de un *middleware* en la arquitectura. La ventaja del Grupo Banco Sabadell en este sentido, o lo que es lo mismo la

EMPRESAS

desventaja del resto del sector, se justifica por el momento en que se lleva a cabo la renovación tecnológica. En el caso del Grupo Banco Sabadell, es cierto que se realiza con algún retraso, pero también que facilita su adecuación al concepto de negocio, concepto que cuando los demás bancos se renovaron tecnológicamente estaba todavía en fase embrionaria.

Las ventajas que se derivan de esta nueva plataforma se agrupan según su naturaleza tal y como sigue:

Ventajas tecnológicas:

- Sistema integrado, lo que implica que la plataforma podrá integrar nuevos aplicativos de manera “natural” en cualquier momento del tiempo, tanto si han sido desarrollados en el banco como si proceden de terceros. Además podrán interactuar e intercambiar información con el resto de aplicativos así como acceder a los recursos comunes a todos ellos.
- Sistema modulable, lo que permite una puesta en marcha escalada y no forzada, ya que la empresa decide en función de su propia realidad cuales son los módulos que desea o necesita integrar. Así mismo, esta característica ofrece una posibilidad de comercialización de aquellos módulos desarrollados por la propia entidad y que pueden ser interesantes para otras entidades financieras.
- Plataforma orientada a dar una respuesta a una estrategia multicanal. Esta característica consentirá una simplificación y reducción de los costes de gestión de todos los canales de acceso en la medida en que la misma transacción es utilizada para todos los canales y que por otro lado, los componentes son sensibles a cada canal, de tal manera que identifican de cual de ellos proviene una transacción y aplican automáticamente las parametrizaciones que le sean propias.
- Es un sistema continuo, operativo 24 horas al día, 7 días a la semana. Esta característica extensible a todos los canales elimina los tiempos muertos de espera en el lanzamiento de un proceso *batch* diferido. Es decir, hasta ahora para la regulación de algunas operativas bancarias había que esperar a que se lanzara un proceso nocturno, un proceso que podía ser ejecutado sólo cuando las oficinas estaban cerradas. La

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...

actual plataforma elimina los procesos diferidos y consiente una regulación de las operaciones prácticamente en el momento en que éstas se ejecutan.

- Flujo contable y de gestión integrados, lo que garantiza la coherencia entre la información de control de gestión y contabilidad

Ventajas de negocio derivadas de la satisfacción del cliente fruto de:

- Configuración del sistema orientado al cliente y no a las transacciones.
- Facilidad de acceso a una información integrada de las relaciones con el cliente a nivel Grupo y con independencia del canal, así como de la visualización de avisos sobre clientes sin necesidad de realizar consultas específicas, que facilita una mayor y más intensa acción comercial.

Ventajas operativas consecuencia de una mayor eficiencia de los empleados de oficina como consecuencia de:

- Interfaz intuitiva, la guía operativa a seguir por el empleado por pantallas y les exime de la necesidad de aprender de memoria los códigos de las transacciones.
- Procedimiento de contratación guiado y homogéneo para todos los productos/servicios.
- Sustitución de los formularios preimpresos por formularios y contratos electrónicos, eliminando errores y problemas de disponibilidad de impresos y ahorrando trabajo de archivo.
- Ingresos y reintegros con diferentes orígenes en una misma operación.
- El banco, con la nueva aplicación tiene la información de clientes centralizada (domicilios, etc.), consiguiendo de este modo una visión centralizada y coherente de los mismos.
- Mejor gestión de incidencias, que pasan a ser gestionadas por pantalla de tal manera que aparecerán una a una por pantalla con los avisos correspondientes e información básica para gestionarlas.

EMPRESAS

- Control-D como herramienta de generación de listados.

Puesta en marcha y ejecución del proyecto

La planificación del proyecto, con una duración de 4 años, identifica las siguientes fases:

- Creación de software base a partir de las aplicaciones originales.
- Análisis de las diferencias y requerimientos para la adecuación del software base al funcionamiento del Grupo.
- Adaptación de las aplicaciones a la operativa del Grupo a partir de las diferencias identificadas para la construcción de la solución operativa y de información de gestión.
- Arranque gradual de las aplicaciones:
 - Año 2001: Personas, cuentas a plazo y correspondencia.
 - Año 2002: Cuentas a vista y servicios.
 - Año 2003: Productos de inversión y parabancarios.
 - Año 2004: Préstamos y activos.

A lo largo del proyecto uno de los puntos clave en la ejecución del mismo ha sido la eficiencia en la gestión y aprovisionamiento de recursos dedicados al desarrollo de las aplicaciones y de la infraestructura tecnológica. Baste considerar que en algunos puntos del proyecto las necesidades de recursos de desarrollo se han multiplicado por cuatro y las de producción por dos. Esta situación comporta los debidos problemas de gestión de perfiles adecuados, de ubicación física de los recursos y provisión de los recursos materiales necesarios, de asignación de responsabilidades y dispersión del conocimiento...

Otro hecho de particular relevancia en el proyecto ha sido la formación impartida. Cabe considerar que el objetivo era formar a toda la red de oficinas, lo que supone aproximadamente unas 5000 personas en un período de 3 semanas. El plan de formación creado a este propósito se llevó a cabo de la siguiente forma: mediante un espacio colaborativo de la Plataforma de formación se formaron 750 tutores. Todos ellos asistieron a 3 horas de formación en tiempo real mediante Internet, durante las cuales se trabajaron los aspectos más importantes de la formación SIBIS. Estos tutores fueron los responsables de gestionar la formación del resto de la plantilla de

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...

modo que para cada empleado, tomando como referencia la función que desempeña en la oficina, se le programaron diferentes módulos de formación. Estos módulos se desarrollaron en soporte CD. Al finalizar cada módulo, cada empleado mediante la plataforma on líen accedió a unos resúmenes de los temas y a los módulos de evaluación. Los tutores eran los responsables de dinamizar el proceso de formación y servir de soporte. De esta forma en aproximadamente 3 semanas la formación estaba impartida a 5000 empleados, a distancia y sin necesidad de que nadie se desplazara para ello.

Sin embargo, el verdadero éxito del proyecto radica en la coordinación y gestión de dos fases que, por si solas, hubiesen podido determinar el resultado de todo el proyecto: migración y convivencia. La migración es la fase que se repite en cada puesta en marcha de unos de los módulos del proyecto y que consiste en transferir los datos de la plataforma antigua a la plataforma nueva. Baste imaginar las consecuencias de una transferencia de datos incompleta o incluso incorrecta. Por otro lado, la convivencia va referida al período de tiempo en que los dos sistemas, el antiguo y el nuevo, conviven y se ven obligados a interactuar puesto que desde que se realiza la primera migración parte de los aplicativos correrán sobre uno y el resto lo harán sobre el otro. Resulta fundamental que la comunicación entre ambos sea perfecta, que estén de igual manera perfectamente integrados.



Edificio corporativo Banc Sabadell

Comercialización de módulos de la nueva plataforma

A pesar de adquirir las licencias de uso de un software ya “confeccionado”, como hemos dicho antes, Banc Sabadell por necesidades propias ha desarrollado internamente algunas de las aplicaciones más críticas, lo que por un lado le ha consentido disfrutar de un aplicativo a medida, totalmente acorde a sus necesidades y a sus expectativas y, por otro, ha posibilitado una recuperación de la inversión a través de la comercialización de esos aplicativos a otras entidades bancarias de hecho ya son dos entidades españolas y dos entidades extranjeras las que se han interesado por estos módulos. El Sistema de Control de Gestión Integrado (SCGI) y el Centro de Información (CI), constituyen los ejemplos concretos de lo expuesto.

El valor añadido del SCGI, radica fundamentalmente en el hecho de aunar en una sola estructura toda la información de gestión que generan las aplicaciones del banco. Una vez éstas son recogidas y catalogadas en función del hecho de negocio que las ha generado, son traducidas en datos económicos, en términos de riesgo, valor, costes o beneficios que pasarán a ser monitorados a través de un sistema de indicadores. Estos indicadores constituirán para los distintos responsables funcionales la información necesaria e imprescindible para el desempeño de sus funciones.

El acceso al SCGI es múltiple, en función del perfil y por lo tanto de las necesidades del usuario, así por ejemplo, la alta dirección accede a través de su portal, los especialistas lo hacen a través del Datawarehouse mientras que la línea de mercado utiliza el CI. El Centro de Información, es el aplicativo mediante el que el usuario accederá a la información, bien de manera activa, es decir ejecutando él mismo las consultas que desee, o bien de manera pasiva, recibiendo de manera espontánea la información por ejemplo bajo forma de alarmas.

Distribuciones Disclub S.A.

Cómo implementar con armonía las tecnologías digitales

Por Epi Amiguet

Jon, encargado de una tienda de música en Bilbao, tiene que realizar el pedido semanal con los últimos éxitos discográficos en promoción (Bisbal y compañía) junto con una grabación antediluviana de la Piquer de la que un cliente sólo recuerda parte del título y un par de recopilatorios de los Beatles y los Stones, si están en oferta. Ardua tarea, casi de investigación hasta hace un par de años. Ahora le basta con conectarse a la web de Distribuciones Disclub S.A. y mirar por título o por autor en un exhaustivo buscador que los clasifica rápidamente (casa discográfica, soporte, año, otras obras del autor...) entre los 51.000 títulos del stock de esta empresa que abarcan la práctica totalidad de la música editada en nuestro país. Al ser uno de los 1.500 usuarios registrados en activo de <http://www.disclub.com> encontrará, en exclusiva, los precios, las ofertas y descuentos especiales para clientes y podrá realizar el pedido en el acto. Gracias a un sistema de “almacén inteligente”, de la sede central en Barcelona, lo tendrá en 24 horas.



La multifuncionalidad de esta web no acaba ahí. Y así, John, ejecutivo de una multinacional del sector, se conecta a la sección del site para proveedores y presenta sus ofertas en una completa ficha en la que se pueden incluir imágenes e incluso un streaming del producto en cualquiera de sus formatos. Un sistema que evita muchos errores cuando se han de incorporar una media de 700 novedades semanales al catálogo.

Líder del sector

Disclub S.A., se dedica desde hace más de 30 años a la distribución (import/export) y venta al por mayor de música y películas en todos sus formatos (CD, DVD, VHS, etc.) con una facturación en el último ejercicio de 39 millones de euros que la consolidan como líder del sector en nuestro país. Para Lluís Amat, director adjunto, la clave ha sido “no dejarse deslumbrar por las puntocom ni por las nuevas

EMPRESAS

tecnologías” sino ir “integrándolas de la forma más pionera que se pueda siempre que sirvan para mejorar una estructura empresarial en perfecto funcionamiento”. Este espíritu pragmático a la par que innovador hizo que el CIDEM, el Centre d’Innovació i Desenvolupament empresarial de la Generalitat de Catalunya (<http://www.cidem.com>), apostara por ellos y fueran la primera empresa en recibir su apoyo para la aplicación de los últimos avances en tecnologías digitales.

Una estructura que funciona

Con una plantilla de 186 empleados, repartida entre su central en Barcelona y sus delegaciones en Madrid, Palma de Mallorca y A Coruña, cuenta con una red de 25 vendedores que le permiten visitar a cualquier cliente del país con una periodicidad semanal. A pesar de ser una pyme por tamaño, su stock con más de 891.000 unidades y sus grandes volúmenes de compra le permiten ofrecer su catálogo a unos precios muy competitivos y con constantes ofertas. Pero, sin duda, es su logística equipada con las últimas tecnologías digitales y en *workflow* lo que la han convertido en la distribuidora preferida de los puntos de venta al permitirles agilizar todo el proceso de consulta, facturación y entrega, sin que supere las 36 horas hasta su recepción en cualquier punto de la Península.

Tecnologías pioneras

Con anterioridad a la web, en funcionamiento desde hace sólo 2 años, y abrumados por los errores y consiguientes retrasos en los pedidos, se encargó un programa a medida que informatizara todo el proceso administrativo con los 55 puntos de venta de Disclub S.A., que sin ser franquicias directas participan en su *know-how*, y otros importantes clientes minoristas. La empresa Visual Guest (<http://www.visualquest.com>) les puso en marcha en 1994, Rmcobol, un programa *carbon copy* que aceleró vía modem toda esta comunicación interna como una pionera extranet.

Almacén inteligente

La informatización del sistema permitió que los pedidos llegaran directamente desde la terminal del cliente a la del operario que controla el “almacén inteligente” de la sede en Barcelona. Una sofisticada estantería robotizada, diseñada por ET Systems, que los agrupa de seis en seis y que consigue que éstos salgan facturados,

tan sólo pendientes de una comprobación final de rutina para ser enviados al punto de venta.

Una extranet más moderna

En la actualidad, se están haciendo las últimas pruebas para poner en funcionamiento un nuevo programa en propiedad, adaptado también por Visual Guest, para que los puntos de venta habituales y otros minoristas que quieran ser clientes, puedan realizar vía Internet todas las gestiones, consultas y compras con la central. La puesta en marcha de esta nueva extranet permitirá sobre todo el exhaustivo control de las 25 tiendas Gongdiscos.com, la nueva cadena en la que Disclub S.A. ha invertido más como proyecto de futuro.



Digitalización de la facturación

Además del control de la cadena Gongdiscos.com, la implementación de este sistema de digitalización de la facturación conforme a la tecnología *workflow* está destinada a captar a minoristas y otros posibles puntos de venta de música, películas, videojuegos y merchandising a los que se les brinda la posibilidad de gestionarles prácticamente su negocio de una manera eficaz, ágil y rápida vía Internet conforme los siguientes puntos:

1. Colaboración en la confección del stock inicial: en función de la capacidad que se quiera dedicar a cada sección y en función de las ventas que se vayan produciendo para conseguir la mejor rotación posible.
2. Mantenimiento y actualización del catálogo: consulta inmediata mediante el buscador en el stock de Disclub S.A. actualizado semanalmente con 700 nuevas referencias.
3. Información permanente de todas las novedades que se editan a nivel nacional en música y películas y de las campañas de cada empresa del sector.

EMPRESAS

Gestión digitalizada complementada por técnicas más tradicionales como son la aplicación del know-how de la casa en el asesoramiento en el montaje de la sección: clasificación, etiquetaje, sistemas de seguridad, etc. supervisado por la visita semanal de un representante de Disclub SA.

Una serie de condiciones comerciales privilegiadas completan la oferta: descuentos especiales en función del volumen de compra, albaranes con propuesta de PVP, según el margen deseado, el envío de etiquetas ya impresas, etc.

Futuro

Entre las apuestas de futuro de Disclub S.A. destaca la consolidación de Gongdiscos.com, marca a través de la cual pasarán del estricto B2B al B2C, y potenciar la comercialización de videojuegos, libros de música y merchandising, junto con la promoción del DVD como nuevo formato fashion para combatir la piratería.

Para Lluís Amat, las experiencias de la última década les han enseñado a no trabajar con “ciertas empresas que sólo eran puntocom y nada más tras ellas” e “ir aplicando las nuevas tecnologías como una estricta necesidad para adaptarse a las exigencias del mercado”.

Cunill Orfebres S.A.

La adaptación a las nuevas tecnologías de una Pyme con historia

Por Epi Amiguet

De taller artesanal a Pyme industrial e innovadora

Este caso se remonta al año 1916 cuando Pedro Cunill Vidal inicia una brillante carrera como orfebre en la dinámica Barcelona Industrial de la Restauración cuya maestría y especialización en obras religiosas le llevaron a producir valiosas obras de arte que todavía hoy se conservan y exhiben como la Mare de Déu de Montserrat.

Pero, la historia de Cunill Orfebres no se quedó en un pequeño taller artesanal de piezas religiosas. En el año 1964, Pedro Cunill Vidal pone en marcha las actuales instalaciones, una fábrica de 7.500 metros cuadrados en la zona de Poblenou de la Ciudad Condal donde trabajan 130 empleados formados exclusivamente con la experiencia y el conocimiento adquiridos en la propia firma.

En la actualidad, la empresa se encuentra dirigida por la tercera generación, Miguel, Javier y Eva Cunill, los cuales se encuentran inmersos en la renovación y expansión de la empresa y apertura de nuevas vías de mercado.

“Nuestra capacidad de adaptación y experiencia nos permite abordar con la misma garantía de calidad desde la reproducción de un cáliz románico a una cubertería con el diseño más vanguardista”, explica Miguel Cunill.

“Esta combinación de las técnicas tradicionales de nuestros maestros artesanos con la tecnología más avanzada nos sitúa en una posición líder por ser la única firma capaz de diseñar, modelar y realizar piezas artesanales a gusto del cliente, así como de producir grandes series con los precios más competitivos del mercado”, sentencia.

EMPRESAS

¿Qué inversiones en innovaciones tecnológicas habéis llevado a cabo en los últimos años?

Entre 2001 y 2003, hemos realizado una inversión en I+D por un valor de 1,5 millones de euros que avalan la filosofía de la firma en este terreno.

Uno de los proyectos que se ha llevado a cabo en el último año y medio ha sido la instalación y puesta en marcha de una Red Local Ethernet conformada por un total de 25 PC que corresponden a los diferentes Departamentos Comercial, Exportación, Diseño, Producción, etc.

Esta intranet está integrada en un Servidor Compaq Proliant dedicado a conexiones de Internet y tráfico de correo electrónico, servicios que gestionamos nosotros mismos.

De la misma manera, disponemos de un sistema AS/400 de IBM del cual dependen las aplicaciones de gestión desarrolladas en el programa RPG con las que realizan sus tareas los diferentes departamentos de la empresa.

Actualmente nos encontramos inmersos en un proyecto de producción para el seguimiento de las Órdenes de Trabajo.

¿En qué consiste este proyecto?

Es un proyecto desarrollado a medida por la firma barcelonesa DASI Informática y que consiste en la instalación de 19 terminales en las diferentes secciones con el fin de que los operarios puedan ir introduciendo los datos del proceso de fabricación en los mismos.

Estos terminales derivan todos los datos introducidos hacia la aplicación, la cual, en todo momento, tiene informado al Departamento de Producción del proceso de fabricación de las piezas.

¿Qué beneficios aporta el nuevo sistema?

Lo explicaré con un ejemplo: pongamos que el Departamento Comercial ha recibido un pedido de 300 trofeos de plata. Lo cursa al Jefe de Producción el cual da la orden de trabajo a las diferentes secciones implicadas para que inicien el proceso de fabricación. Como cada operario tiene que ir realizando una parte del proceso, a

veces de manera paralela, el Jefe de Producción necesita saber en todo momento y en tiempo real qué operación ha sido llevada a cabo para coordinar toda la cadena; el fundido, el moldeado, la implementación de una determinada pieza, etc.

Hasta ahora empleábamos fichas que iban cumplimentando los diferentes operarios. Pero, como cabe esperar en un proceso de manufacturación, las fichas de papel podían mancharse hasta ser difícilmente legibles o incluso perderse al ir circulando entre las diferentes secciones. Todo ello ocasionaba en algunos casos una cierta descoordinación, con los correspondientes retrasos y pérdida de tiempo.

Con el nuevo sistema, la ficha no tiene que “circular”, sino que cada operario actualiza al momento los datos de manera independiente en su propio terminal. Eso hace posible que el Jefe de Producción ya pueda controlar en tiempo real en qué sección y en que fase del proceso de fabricación está cada unidad de un pedido.

Las terminales están conectadas al servidor que, a su vez, las integra en el sistema central AS/400 de IBM, el “cerebro” a través del cual el Jefe de Producción introduce la orden de trabajo y hace el seguimiento de todo el proceso de fabricación.

¿Se ha detectado algún problema?

En realidad, todavía no lo hemos acabado de implementar y está en fase de pruebas. Esperamos que esté en pleno funcionamiento en un par de meses.

Pero de momento, ya nos ha permitido detectar que se producía un descuadre entre lo que decía el AS/400 de IBM y el *stock* real del almacén.

La puesta en marcha definitiva del nuevo sistema de seguimiento de Órdenes de Trabajo, al tener un control de todo el proceso, evitará que se puedan producir estos descuadres.

EMPRESAS



<http://www.cunillorfebres.com>

¿Qué es lo que os llevó a realizar este proceso de innovación?

Las exigencias del mercado actual obligan a mirar hacia delante y adaptarse continuamente a su evolución.

Hasta hace poco nuestras cuberterías de acero eran uno de los productos de los que nos sentíamos más orgullosos. Sin embargo, la alta calidad del acero que empleamos, un 18/10, les ha restado competitividad. Es un caso de cómo, a pesar de saber que estás produciendo el producto de mayor calidad del mercado en su segmento, tienes que evolucionar y buscar nuevas líneas de producción porque la competencia no perdona.

Pero, en definitiva, el trabajar con una cartera de más de 5.000 clientes nacionales e internacionales, y grandes firmas como Cartier, Tiffany's o Birks, son acicates suficientes como para no quedarse en el tren de cola.

¿Cuáles son vuestros proyectos para el futuro?

Tenemos ya proyectos en marcha con firmas de la talla de Ágatha Ruiz de la Prada, "Les Bessonnes", "Carmen Sevilla", o Toni Miró.

Entre nuestros objetivos inmediatos se encuentra captar un target más joven para el cual nos encontramos elaborando nuevos diseños y proyectos. Con este fin, hemos potenciado un Departamento de Diseño constituido por 2 personas que se encargan de realizar nuestros diseños propios, un valor añadido de nuestra empresa.

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...

Paralelamente, seguimos investigando con diferentes materiales como pueden ser la plata con maderas nobles, caucho, cartón reciclado. En definitiva, alternativas a los productos tradicionales y que pueden representar el futuro del mercado.

VOLTREGÀ

Automatización y robotización de los procesos de producción y logística

Por Epi Amiguet

VOLTREGÀ es una empresa dedicada a la fabricación de todo un catálogo de jaulas para animales de compañía desde pájaros a conejos. Inició su actividad en el año 1983 y, aunque es una sociedad anónima, la mayoría de las acciones pertenecen a la familia Casals, siendo Lluís Casals Ruaix el gerente y accionista mayoritario.

Esta empresa (<http://www.voltrega.com>) tiene su fábrica y sede social en el Polígono Industrial de Sant Pere de Torelló (Barcelona), con una nave de 9.000m² y una plantilla de 32 empleados.

En la actualidad, con una producción anual de 354.000 unidades y una facturación de 2.921.000 de euros ha conseguido ser el primer fabricante de su sector de España y una de las marcas de referencia en Europa.



Innovación tecnológica para competir en la UE

Sin embargo, la actual coyuntura político-económica europea, con las sucesivas ampliaciones de la UE más las previstas para los próximos años, por un lado propician un mercado potencial mucho mayor, pero también abre las puertas a que se puedan crear empresas en países donde la mano de obra sea bastante más barata y por tanto, supongan una competencia difícilmente superable, según explica Lluís Casals.

Frente a estos nuevos retos, VOLTREGÀ ha apostado por emprender un nuevo modelo empresarial a partir de un proyecto de innovación tecnológica basado en la automatización de los procesos de las áreas de Producción y Logística. El proyecto se

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...

inició el año pasado con el objetivo de incrementar la competitividad en tres ámbitos fundamentales:

- Mejorar los *lead-time* de almacenaje y entrega a los detallistas.
- Fabricación de un producto de calidad que cumpla las expectativas del consumidor.
- Reducción de los costes para poder mantener unos precios competitivos.

El proyecto se ha llevado a cabo con recursos propios y un crédito financiero ICO-CDTI para la adquisición de la nueva maquinaria y otros activos.

El CIDEM, por su parte, ha contribuido con su ayuda para la promoción en innovación y logística subvencionando una parte de los gastos de las asesorías externas del proyecto.

Automatización de los procesos de Producción y Logística

Tras consultar con varias ingenierías, el proyecto de automatización de las áreas de Producción y de Logística fue encargado a la empresa de Olot, Tecore, con una inversión final de 2.150.000 de euros.

EMPRESAS

AUTOMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Área de Producción

- ✓ Optimización del sistema de corte de la chapa
- ✓ Realización de la confección del mallaje de la jaula con un sistema de soldadura automática.
- ✓ Alimentación de aire comprimido de los sistemas productivos y logísticos a través de un sistema que consiga ahorros energéticos importantes.

CON NUEVA TECNOLOGÍA

- Cortadora Láser
- Soldadora automática de mallas
- Compresor de tornillo rotativo



Maquinaria de tecnología innovadora

➤ Cortadora Láser

La decisión es incorporar al proceso productivo una máquina de corte por láser y guiada a través del software Auto CAD:

Es de destacar que a través de la geometría diseñada con el programa informático CAD integrado o importado de otros sistemas es posible, además de realizar simulaciones, obtener los cortes deseados con una disminución de las mermas en la chapa de un 30% respecto al procedimiento actual de corte en VOLTREGÁ.

➤ Soldadora automática de mallas

La decisión en este caso es robotizar el proceso de fabricación de la jaula en la operación de mallaje, por una soldadora automática de mallas:

Con alimentación de varillas transversales por medio de cargadores automáticos y varillas longitudinales de rollos.

➤ Compresor de tornillo rotativo

Para alimentar tanto el circuito neumático del área de Logística como las áreas de Producción (la máquina de corte láser por ejemplo) se ha decidido incorporar a un Compresor. Es de destacar el aporte tecnológico que ofrece la transmisión por velocidad variable, que supone un ahorro de energía considerable respecto a los compresores anteriores de hasta casi un 20%.

Área de logística

- ✓ Automatización de los almacenes intermedios de fabricación y de producto acabado a nivel de recepción y retorno de carros de materias primas y palets de acabado. Ello permite seguir fabricando en los turnos de tarde y noche sin necesidad de disponer de personal en los almacenes en estos turnos.
- ✓ Mecanización del sistema de control del producto a través de un código de barras que conlleva trazabilidad hasta la expedición.
- ✓ Necesidad de ampliación de la planta de fabricación y almacenaje para pasar de 6.000 m² a 9.000 m².

El objetivo en esta área es obtener una mejora considerable de los plazos de entrega al cliente, así como aumentar la productividad.

Para ello se pone en marcha un sistema semiautomatizado de los almacenes de producto en bruto y producto acabado que permite una mejora considerable en los plazos de entrega, que han pasado de 30 a 10 días con el nuevo sistema.

Este nuevo sistema está gestionado por un programa que permite una trazabilidad desde la misma cadena de montaje conociéndose quien ha montado el producto, y quien ha preparado la expedición así como la composición de cada palet en la misma. El resultado es un incremento en la calidad de la entrega en un 80 / 90% respecto al sistema manual anterior en el que no era factible gestionar esta trazabilidad.

Automatización de Almacenes – Sistema de guiado de carros

El objetivo en este caso es la automatización de la recepción y retorno de carros de material y producto acabado. Se ha implementado un primer carril de carros que permite la cabida de 45 carros que suben a través de una plataforma elevadora y se almacenan a lo largo de 90 metros. Cuando está lleno, da una señal de aviso y debe retirarse de forma manual. El segundo carril permite la cabida de 34 carros que bajan a través de la plataforma

EMPRESAS

elevadora y se van llamando de uno en uno. La tercera línea posibilita el almacenaje de 70 palets de acabado de unos 105 metros lineales, los cuales suben a través de una plataforma elevadora.

Con todo ello se garantiza el trabajo de los turnos de tarde y noche sin necesidad de personal en el almacén.

Obras de acondicionamiento y ampliación de la nave

El resultado de los estudios aconsejaba también una ampliación de la nave industrial que ha pasado de 6.000 m² a 9.000 m². Esta ampliación es en altura y consta de 3 naves.

Además, se ha modificado el lay-out del almacén de producto acabado para poder realizar más operaciones de cross-docking (desde Montaje a expedición) ampliando la zona de expediciones. Ésta ha pasado a disponer de 12 zonas de preparación de camiones, lo que ha reducido las operaciones de almacenado de producto acabado en beneficio de la preparación de expediciones.

La repercusión en la producción

Indicadores	Previsión Proyecto
<i>Lead time</i>	Pasar de 30 días a 10 días
% Rechazos en línea	Reducir un 70%
% Reclamaciones clientes	Reducir un 90%
% Disminución coste producto	Reducir un 20%
Mermas en producción	Pasar del 36% al 6%

Previsiones que, aunque todavía es pronto para hacer una valoración completa, según Lluís Casals, se están cumpliendo conforme estos porcentajes.

Robotización y expansión internacional: las apuestas de futuro

- En la actualidad, tras la automatización de las áreas de Producción y Logística, se está trabajando en un proyecto para robotizar las secciones de Montaje y Plegados, y culminar así la automatización de todo el proceso de fabricación. La inversión prevista es de 550.000 euros. Según Lluís Casals, este proceso no

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...

conllevará la lógica reducción de puestos de trabajo ya que éstos se compensarán con un importante aumento de la producción.

- El otro proyecto de futuro es la nueva fábrica en Ucrania con la que el Grupo VOLTREGÀ acaba de iniciar una línea de producción de una submarca de una gama inferior, y precios en consonancia, destinada a los países del área.

OPTIMUS S.A.

Una empresa familiar contra el Imperio de los Siete Tigres

Por Epi Amiguet

OPTIMUS, S.A. es una empresa familiar, con sede central en Girona, que basa su negocio en la megafonía, tanto producto de diseño y fabricación propia como producto comercializado, constituyéndose como una empresa de referencia en este sector, líder en el mercado español. Dispone también de divisiones de producto en Sonido Distribuido (con la marca propia Improve), Intercomunicación, CCTV y Sistemas de Conferencias.

Tres generaciones al frente

Fundada en 1933, por los hermanos Joaquim y Manel Pla Mir, en sus inicios Optimus se dedicó a la reparación y comercialización de receptores de radio, pasando más tarde a diseñar y fabricar radios, altavoces, amplificadores y televisores en blanco y negro.

Con la llegada de la televisión en color, y dada la fuerte competencia del sector, se decidió abandonar este segmento, y centrarse en sistemas de megafonía. Hacia 1976 se realizó el primer cambio generacional, pasando a dirigir la empresa los hijos de los fundadores, Joaquim Pla Massanet y Lluís Pla Masmiquel. En este período empezó la implantación de una red comercial propia a nivel estatal, compuesta actualmente por nueve delegaciones, así como los inicios de la exportación, la cual representa cerca de un 20% de la facturación, con distribuidores en más de 60 países.

En la actualidad, la empresa está dirigida por los nietos de los fundadores, Joaquim Pla Olivé y Lluís Pla Barbero, cuenta con una plantilla de 145 personas y una facturación en el pasado ejercicio de 15.368.734 euros.

El metro de Singapur

La apuesta de futuro de Optimus es el producto de diseño propio con un muy alto valor añadido, un producto diferenciado cuya fabricación se realiza en la sede central de la empresa en Girona.

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...

Comprometida con la excelencia en la gestión de calidad OPTIMUS, SA. está certificada según la normativa internacional UNE-EN-ISO 9001 desde 1997, según explica el Director de I+D de PA, Ferran Gironès.

Prueba del nivel de competitividad y prestigio adquirido en el sector es el haber sido seleccionada para implementar el nuevo sistema de megafonía del metro de Singapur, uno de los tradicionales bastiones de las empresas de nuevas tecnologías de los países más pujantes en el continente asiático, más conocidos como los “Siete Tigres”.

- *Diagrama de bloques del sistema de megafonía desarrollada para el metro de Singapur. La comunicación a través de LAN/WAN o cualquier sistema que permita protocolos TCP/IP supone un salto cualitativo importante en los sistemas de megafonía.*



¿Cómo habéis planificado el proyecto del sistema de megafonía del metro de Singapur?

El proyecto del sistema de megafonía de la línea “Marina Circle Line” ha supuesto un reto tecnológico muy importante. Ha comportado la aceleración del proceso de innovación tecnológica empezada con la obra del “Metro del Vallés” (Ferrocarrils de la

EMPRESAS

Generalitat de Catalunya 1997) y continuado con el Túnel del MontBlanc (2001).

Este proyecto se encuentra en estos momentos en el final de la fase previa a la implantación en plaza. A finales de junio se realizará la FAT (*Factory Acceptance Test*), y en octubre se llevarán a cabo las pruebas de integración con otros sistemas (IFAT) en Singapur. La puesta en marcha de 2 estaciones y el centro de control (SAT) tendrán lugar durante el mes de abril del año 2005.

Hemos utilizado el conocimiento ya existente en la empresa para no partir de cero. Como ejemplo podemos decir que para desarrollar el paquete de software de control del sistema hemos partido de un programa ya existente (SMP250V2) y lo hemos ampliado. Esto nos supone, a parte de reducir el tiempo de desarrollo, que en el futuro el coste de mantenimiento de software será menor pues disponemos de un único software para diferentes gamas de productos.

Para poder llevar a buen término este final de proyecto, contamos con nuestros distribuidores en la zona, los cuales van a recibir una formación muy específica sobre el producto. Nosotros vamos a asistir también a la IFAT y a la SAT, el resto lo realizarán directamente desde Singapur.

¿Qué retos tecnológicos y empresariales comporta?

Tecnológicamente este producto nos sitúa entre las primeras marcas de megafonía a nivel internacional. La utilización de un "PC incrustado" en nuestros amplificadores y micrófonos nos ha supuesto un gran reto, puesto que hemos desarrollado nuestro propio sistema basado en software libre (LINUX), lo cual todo y ser más laborioso al principio, nos ahorra los costes de licencias y nos permite ser mucho más competitivos.

A nivel empresarial conlleva realizar una actualización de nuestros sistemas de producción así como de los sistemas de control de calidad.

Comporta también un esfuerzo importante en formación, tanto del personal de nuestro sistema de producción como del personal de nuestra red comercial y de soporte al cliente.

¿Qué cuestiones puntuales habéis aprendido en este proceso?

La aceptación de este proyecto ha supuesto, está suponiendo aún, un reto muy importante para el departamento de I+D. Hemos aprendido lo importante que es la sincronización constante de todos los componentes del departamento y cuán importante es que todo el mundo se sienta parte del proyecto.

El proceso de innovación tecnológica en una empresa da mejores resultados cuando se enfoca hacia objetivos concretos. Sin hitos que cumplir en el proceso de innovación, éste se puede alargar en el tiempo sin llegar a resultados tangibles. Aprovechar un proyecto concreto, con sus *deadlines*, hace que la innovación tecnológica se produzca de forma más rápida y esté más enfocada al mercado.

¿Qué errores no volverías a cometer?

Como siempre que terminamos un proyecto, intentamos no volver a aceptar plazos cortos, pero, normalmente, esto resulta muy difícil de llevar a la práctica.

Procesos de innovación paralelos

Estamos acabando de implantar un software ERP que nos permitirá una mayor agilidad y control del sistema de producción y servicio al cliente.

Empezamos, hace ya unos años, con una LAN de 10Mb que permitía la conexión de todos los PC de nuestra sede central. En la actualidad disponemos de una LAN de alta velocidad (100 Mb) en la sede central así como en la mayoría de nuestras delegaciones comerciales, todas unidas mediante una Intranet de alta velocidad. Esta Intranet utiliza la red RIMA de Telefónica, lo cual nos proporciona una mayor velocidad (2Mb simétricos desde central y ADSL en delegaciones) y, lo más importante: ésta es constante.

En diseño y planificación del diseño utilizamos: P-Cad, Autocad, Corel Draw, Visual Studio.NET, Linux, uCLinux, Microsoft Project.

EMPRESAS

Los objetivos de estas innovaciones

- Mejorar la versatilidad del sistema de producción para que se adapte mejor a las necesidades del mercado.
- Mejorar el flujo de información entre los diferentes estamentos de la empresa para poder gestionar de una manera más efectiva la transmisión de conocimiento entre ellos.
- Mejorar los procesos de innovación mediante la planificación a medio y largo plazo.
- Cumplir con nuestros objetivos en Aseguramiento de la Calidad.

Los planes de futuro

De forma inmediata implantar la tecnología desarrollada para el proyecto del metro de Singapur en los productos de gama media.

Optimus pretende mantener una línea de mejora e innovación constante como clave para mantenerse como empresa de referencia en megafonía en el mercado estatal y llegar a ser también una compañía de referencia a nivel internacional.

Prueba de este afán de innovación continuo, por ejemplo, es su participación en el proyecto piloto demostrativo de la creación de una imagen de homogeneizando las gamas de producto con personalidad propia, realizado con el centro CID de la Universitat de Girona de la Xarxa IT del CIDEM.

- *Resultado del proyecto homogeneización de la imagen de producto, realizado con el apoyo del Centro CID de diseño industrial de la UdG y el CIDEM.*

Detector Digital de Ángulo Muerto del Retrovisor (DDAM)

Por: Daniel Bande, Tomás Carneado, Sergi Elies, Ramón Faus, Xavier Piró y Josep M. Salom, MBA Part Time II de ESADE, 2002-2004.

FICOSA INTERNACIONAL S.A.

Ficosa Internacional es una multinacional catalana del sector de los componentes de automoción, con presencia en 25 países y más de 5000 trabajadores en sus centros de Ingeniería y plantas de producción en Europa, NAFTA, Mercosur y Asia. Entre sus principales divisiones destacan las de sistemas de retrovisión, cables y sistemas de control, plásticos y sistemas de seguridad. Ficosa se fundó en 1949 en Barcelona. (<http://www.ficosa.com>).

Uno de los proyectos más avanzados que está desarrollando la división de sistemas de retrovisión es un detector de ángulo muerto.

Siniestralidad y seguridad vial

A pesar del enorme avance de los sistemas de seguridad en los automóviles y la mejora de las infraestructuras, las estadísticas de siniestralidad han seguido incrementándose en los últimos años.

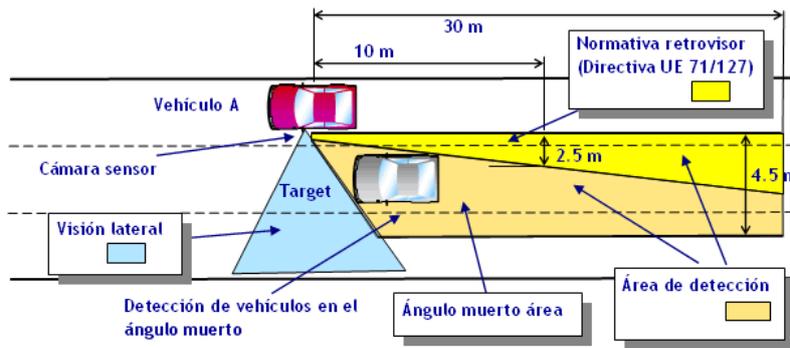
La Dirección General de Tráfico cifra 17 muertes diarias debido a accidentes en España, es decir, unas 6000 personas mueren cada año en nuestras calles y carreteras. Los accidentes cuestan una media de 15.000 millones de Euros, lo que supone un gasto muy importante para nuestra economía.

Los sistemas de seguridad (cinturones, los airbag, los sistemas antibloqueo de frenos, las zonas de absorción de impactos...) incluidos en los automóviles han reducido el número de víctimas mortales y han minimizado las consecuencias de los mismos.

Los sistemas de seguridad se pueden clasificar en activos (evitan el accidente) y pasivos (minimizan las consecuencias).

Innovación: Detector Digital de Ángulo Muerto (DDAM)

Según la DGT el 35% de los accidentes se deben a colisiones laterales. Recientemente ha aparecido una nueva normativa europea de seguridad en los vehículos que hace referencia al desarrollo de sensores capaces de ayudar al conductor a evitar colisiones laterales.



Ángulo muerto y áreas de visión.

FICOSA Internacional lleva desarrollando diversos sensores basados en la visión: el Detector Digital de Ángulo Muerto (DDAM).

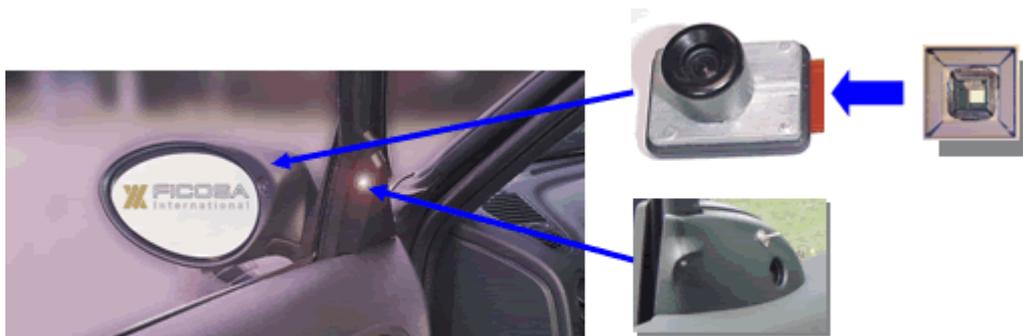
El ángulo muerto es el área de visión adyacente al vehículo automóvil que no puede ser observada directamente por el conductor en condiciones normales de conducción. Los retrovisores, en particular los exteriores, tratan de minimizar esta área en los laterales del vehículo.

El DDAM es un complemento al espejo retrovisor que aumenta la seguridad en la conducción y que permite: asistir al conductor en las decisiones de cambio de carril e incrementar la seguridad del vehículo y sus ocupantes reduciendo la probabilidad de impacto, avisando al conductor sobre la presencia de obstáculos en las áreas lateral y trasera del vehículo.

Funcionamiento del DDAM

El sistema DDAM está compuesto por una cámara digital de muy reducidas dimensiones instalada en los espejos retrovisores exteriores, y una unidad de visualización en la parte interior del vehículo próxima al espejo retrovisor.

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...



Bloques del sistema DDAM.

La zona de detección de la cámara digital elimina el ángulo muerto, y cubre la anchura de un carril (generalmente de 4 a 6 metros) hasta 30 metros hacia atrás.

Esta área de detección se va modificando según la geometría de la carretera gracias a la información que la microcámara recibe de la red de comunicaciones del vehículo.

Mediante algoritmos avanzados de visión artificial, el sistema detecta todos aquellos objetos que se muevan en el sentido de avance del vehículo y los diferencia del resto de objetos que aparecen en la imagen (vehículos que circulan en sentido contrario, carretera, casas, árboles, vallas de protección, vehículos aparcados, etc.).

El aviso de la presencia de un vehículo u obstáculo en la zona de detección se realiza mediante:

- Señal de aviso luminoso, situada en lugar visible para el conductor, avisa de la existencia de un vehículo en la zona de detección.
- Señal sonora que indica peligro, en caso de accionar el intermitente, si detecta la presencia de un vehículo en el área del ángulo muerto.

Resultados

El DDAM se ha instalado en diversos vehículos, demostrando su eficacia y fiabilidad en la reducción de las colisiones laterales, con excelentes resultados. Distintos fabricantes de automóviles han mostrado su interés por esta innovación, por lo que su implantación es inminente.

EMPRESAS

Parque de Vehículos con DDAM	5%	10%	15%	20%	25%	50%
Reducción de colisiones	4.2%	8.5%	12.8%	17.8%	21.7%	41.8%
Ahorros derivados del uso del DDAM (M€)	220	450	670	940	1140	2200

El futuro: ¿hacia la conducción automática?

Por razones de seguridad la conducción automática o sin conductor es una meta que persiguen los constructores de automóviles. Los avances en la electrónica permiten que cada día los coches estén más automatizados. A pesar de que parece un objetivo muy lejano, con el *detector de ángulo muerto* se da un paso más en la seguridad en la conducción, aportando un sistema de visión autónoma que informa de posibles situaciones de riesgo no detectadas por el conductor.

Chupa chups

La dulce innovación en los procesos de compra

Por Ramon Bori

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

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



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

Son cuarenta y cinco años de historia, innovación, dinamismo y flexibilidad. Como reconocía la edición del pasado diciembre de la revista de culto *Fast Company*, "Like a hyperactive child who has eaten too much candy, Chupa Chups continues to innovate at a furious pace. Initial flavor blends such as strawberry and cream, chocolate and banana, and chocolate and vanilla were simply a

EMPRESAS

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

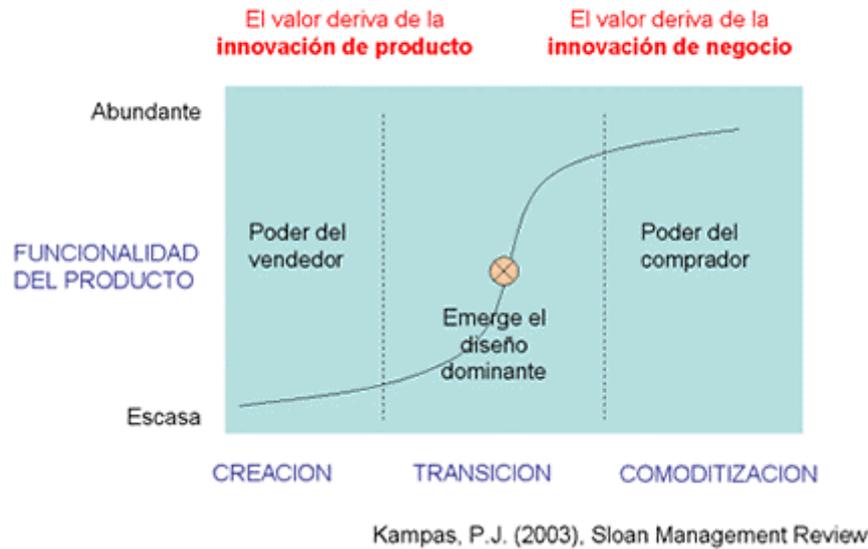
But new taste is only one way that Chupa Chups is innovating. There are also new delivery mechanisms that mark this lollipop as extraordinary: It's being packaged in toys and makeup kits and inside pretend paint cans. The Chupa Chups name is being licensed to makers of clothing, eyewear, shoes, motorcycle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

Innovación: de producto a negocio

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

En palabras de Alfons Cornella, "(...) quizás son las **innovaciones de negocio** las que nos resultan más cercanas, más comprensibles, y más replicables. Se trata de **maneras diferentes de presentar un producto o servicio**. (...) Y es que, aunque la innovación de producto, sustancial, tiene la ventaja para quien la presenta durante un período de tiempo de un cierto **monopolio temporal** (como comentan los autores de *Funky Business*), es mucho más frecuente la innovación de negocio, maneras diferentes de producir o fabricar, de servir o de atender." (Más en *Ke!*, 668, <http://www.infonomia.com/extranet/index.asp?idm=1&idrev=1&num=668>).

Ciclo de desarrollo de productos



La figura superior del profesor Paul J. Kampas, adaptada por Alfons Cornella, *Ke!* 668, aunque pensada para industrias tecnológicas puede orientarnos en nuestro microcaso, adaptándola a sus singularidades, a sus ciclos y *lead-times* más breves, o sea más vertiginosos.

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

***E-Sourcing*: la experiencia de Chupa Chups**

Un ejemplo de este *fine-tuning* continuo en los procesos de operaciones es como Chupa Chups está migrando las compras de algunas de sus materias primas y servicios hacia el mercado digital. El volumen agregado de compras de la multinacional catalana en todo el mundo alcanza los 160 millones de euros, un 70% procede de la compra de materias.

EMPRESAS

Propósito

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

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

Algunos resultados tangibles, 2002:

Ácido Cítrico	Aspartame (edulcorante)
Volumen de compra: 755.000 € Centros de producción: 6 (5 países) Proveedores participantes: 7 Ofertas: 67 Ahorro obtenido: 102.056 € (13,3 %) Reducción del tiempo de proceso: >70%	Volumen de compra: 174.000 € Centros de producción: 1 Proveedores participantes: 6 Ofertas: 48 Ahorro obtenido: 34.181 € (19,7 %) Reducción del tiempo de proceso: >70%

Procesos

- El departamento de Compras de Chupa Chups analiza su cartera de compras a partir de la clásica matriz de Krailjic.
- Se determinan los productos subastables a partir de los objetivos iniciales: mejor precio a corto plazo, explorar oportunidades, optimizar la gestión de ofertas y simplificar la eficiencia del proceso.
- La experiencia de Chupa Chups muestra como entre el 30 y el 50% del volumen de estas compras puede negociarse mediante la subasta inversa.

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...

- Se elabora un *benchmark* de herramientas que permitan explorar nuevas oportunidades de mejoras de costes versus las negociaciones tradicionales.
- Tras valorar funcionalidades de negociación online, servicios y consultoría de compras de las diferentes soluciones, se elige la plataforma Goodex.com (<http://www.goodex.com>). La *start-up* alemana fue fundada en 1999 por un grupo de expertos en compras de General Electric y Bayer AG. A principios del presente año fue adquirida por la californiana Ariba (<http://www.ariba.com>) , una de los grandes incumbents del *e-procurement* global.
- Se inicia un programa piloto con productos "no críticos" y fáciles. Plan de subastas en régimen de "full service" (honorarios como % del ahorro) con la plataforma tecnológica.
- Extensión del proceso de las subastas inversas a categorías "apalancadas", y aplicación del RFQ (*Request for Quotation*), proceso por el que el comprador decide cuales son los proveedores a los que se informa del concurso en régimen de ASP (alquiler).

(Más sobre los diferentes tipos de subasta en <http://www.goodex.com/New-Site/es/solutions/reverseAuction/reverseauction6.html>)

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

EMPRESAS

Impactos

- Ahorro en los costes de compras mediante la obtención del coste total de adquisición más óptimo (experiencia Chupa Chups 2002, ahorro 14,7%).
- Reducción en el tiempo del proceso (>50%).
- Mejor conocimiento del mercado de proveedores.
- Incremento de la competencia entre proveedores mediante una herramienta rápida e integrada en la que los candidatos deben ofertar a la baja.
- Proceso transparente que facilita el "efecto credibilidad" y que dificulta "relaciones sentimentales" con los proveedores de siempre.
- Agregar volúmenes de compras, internas o externas, al pasar categorías clasificadas como "no críticas" a "apalancadas" en la matriz estratégica. Por este procedimiento se obtienen mejoras de coste incrementales respecto a la situación de partida.
- Registro histórico del proceso.
- Especificaciones detalladas de los materiales subastados.

Oportunidades con futuro

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

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

La experiencia ChupaChups es idónea para pymes - destacaba Jordi Civit en Clubdecompras.com, más en <http://clubcompras.com/InfoAll.asp?l=105> - , "no representa las

MÁS DÍAS DE 25 HORAS...

inversiones económicas de otras aplicaciones de negocio electrónico, su uso es sencillo y, si se agregan los pedidos de diversas empresas, los resultados pueden ser mejores, ya que la fuerza de compra es superior (...). Estos servicios tendrán éxito en el futuro, pero siempre que se especialicen en un sector o producto determinado. A nosotros nos interesan para un futuro los portales específicos de algunas materias primas, como por ejemplo el azúcar, la glucosa y algunos materiales de *packaging*".

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

Ultramagic

Por Ramon Bori

Profesión y devoción por volar

Todo empezó en Zanzíbar. Josep Maria Lladó, Jaume Llansana y Joan Comellas, tres igualadinos (<http://www.aj-igualada.net>) que durante 45 semanas de 1980 cruzaron África en globo emulando las *Cinco semanas en globo* de Julio Verne. Con el Tramuntana, un globo de 22 metros de altura por 19 de anchura construido a mano por ellos mismos, realizan 40 vuelos desde Zanzíbar (Tanzania) hasta Kisangani (Congo), para encontrarse con Verne, con Livingstone y Stanley, con Burton y Speake. Años más tarde Jaume Llansana, el reportero de la expedición, relató en *África en globo* (más en <http://www.editorialjuventud.es/84-261-3060-7.htm>), cómo el globo fue tomado por una visión apocalíptica y los tripulantes por mercenarios belgas. Imprescindible para los amantes de los libros de viajes.



El tramuntana



Panorámica sin fin de la selva congoleña

De Jaume Llansana, *África en Globo*, Editorial Juventud, Barcelona

Tres años más tarde, los tres expedicionarios con Carles Lladó – hermano de Josep Maria- fundan Ultramagic con el propósito inicial –su nombre es su presentación - de construir ultraligeros.

En 1984, la empresa se reorienta al mercado de globos aerostáticos tal como hoy la conocemos (<http://www.ultramagic.com>).

“En el primer año fabricamos un globo, en el siguiente 3 o 4, hoy entre 80 y 100 unidades”, rememora Josep M. Lladó, ingeniero aeronáutico y director general de Ultramagic Balloons.

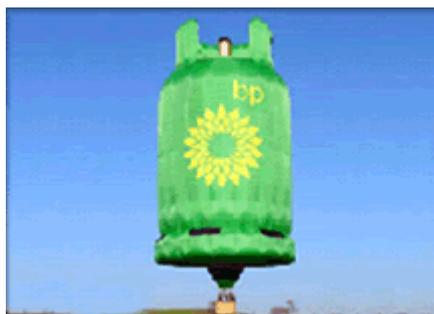
Un único mercado

Ultramagic Balloons es una **empresa global** con representación en casi 30 países, desde Estados Unidos, al Japón, la India, Sudáfrica, Finlandia, Argentina, además de casi todos los países de la UE. Aunque la firma catalana es el **único fabricante del mercado español** –con la sola competencia de algunos pequeños importadores- la naturaleza de este nicho de mercado ha condicionado desde sus inicios la vocación internacional de esta pyme que hoy ocupa a una treintena de empleados en unas amplias instalaciones en el aeródromo General Vives de Òdena-Igualada (Barcelona).

Operaciones verticales

Un globo aerostático se compone de 3 partes principales: la barquilla (cesta); el quemador y la vela. “Nosotros –expone Josep Maria Lladó- diseñamos y fabricamos las tres partes. Sino los costes se disparan”.

Ultramagic ha diseñado una treintena de **modelos propios**, desde globos de competición muy valorados en los circuitos profesionales internacionales (the Racer), modelos espectaculares de formas especiales para firmas comerciales que potencian su *branding*, grandes globos para operadores turísticos o pequeñas unidades para uso particular.



El proceso de **fabricación** es altamente **artesanal**, se trabaja sin stocks y por encargo. El tiempo de producción aproximado: tres meses, con una marcada estacionalidad de la demanda en los meses previos a la temporada veraniega de vuelo.

La misma naturaleza artesanal del proceso de producción permite un amplio margen de **customización** en cada unidad, especialmente por lo que a colores, logos corporativos y diseño de

EMPRESAS

las velas se refiere. “Lo esencial es que las piezas sean compatibles con las de la competencia. Las velas envejecen muy rápidamente y deben cambiarse a menudo. De hecho no hace falta inventar lo que ya está inventado, sino mejorarlo”, asegura Josep Maria Lladó, que nos va introduciendo en este mundo tan apasionante.

Internet y las TIC han impactado en dos aspectos esenciales:

La comunicación externa. Internet como gran facilitador de información de unos clientes repartidos por los cinco continentes. “Empezamos con el telex, el fax fue todo un salto cualitativo—rememora Lladó—. Aún recuerdo un cliente Japonés que se puso en contacto con nosotros por fax para encargarnos un modelo determinado. Hasta tres o cuatro años después no llegamos a conocerlo personalmente.”

3D fue una revolución para vectorizar los globos, trabajar las dimensiones de los patrones y calcular estructuras. “Muy pronto invertimos en potentes estaciones Unix 3D de HP. Al principio quedaron asombrados de que una empresa tan pequeña se interesara por equipos tan potentes. Hasta hoy siempre hemos trabajado con ellos”

Un conocimiento muy escaso

Ultramagic Balloons está ubicada en el aeródromo de Igualada-Odena, una pequeña ciudad de la Cataluña central. Son apenas una treintena de empleados, pero tres ingenieros aeronáuticos. Dos ciudadanos ingleses y el director general, “son gente que conocen los globos, dominan los problemas de cálculos complejos y tienen experiencia en 3D. Aquí los ingenieros aeronáuticos aún los consideran como una profesión muy especial.”

Los proveedores de los “tejidos técnicos” tampoco son de origen español. Los tejidos de los globos, “semejantes a los de los *spinaker* de los barcos a vela”, tienen unas **especificaciones técnicas muy rigurosas** y se importan de Alemania o Gran Bretaña.

Negocio

Ultramagic factura unos tres millones de euros. Un 80% en la categoría de fabricación de globos, el resto corresponde a las figuras hinchables de aire frío.

Esta línea de negocio es una proyección del know-how esencial de Ultramagic en volúmenes hinchables de aire frío. Empezaron a fabricarse en 1992, y actualmente se venden alrededor de 400 unidades anuales, incrementando gradualmente su margen de contribución en los resultados de la firma.

La demanda de estas formas espectaculares por las grandes firmas para realzar sus campañas de *branding* augura una brillante oportunidad de negocio. Además, a nivel de fabricación son formas estándar (botella, cilindro, pelota, paquete...) fácilmente escalables.

El globo como canal de comunicación

Ultramagic presenta sus globos aerostáticos– e hinchables- **como canal de comunicación para empresas**. La inmensa superficie de la vela es la mayor oportunidad para promocionar una marca en un gran evento. ¿Quién no recuerda las grandes finales de la superbowl siempre surcadas por un globo o un dirigible patrocinado por una gran marca?

“El globo es una herramienta de marketing empresarial, sea un piloto profesional que cobra por volar; sea un piloto privado que se ha financiado su propio globo mediante el patrocinio de una marca comercial a cambio de un cierto número de vuelos promocionales u otro tipo de acuerdo”, aclara Josep Maria Lladó.

¿Carrera dual?

Hablando con Josep Maria Lladó tengo la sensación de haber hallado un empresario que ha convertido su **pasión en profesión**. Una aventura que empezó hace más de veinte años con un globo hecho con sus propias manos para cumplir el sueño de cruzar África al viento de los alisios, hoy es en una sólida empresa de proyección global.

“Sí, pero no creas que ha sido un camino de rosas. Además cada vez tengo que dedicar más tiempo al papeleo, a las certificaciones

EMPRESAS

internacionales, y es un tema que no me gusta nada “, corrige Josep Maria Lladó.

Profesión, afición, competición, devoción por los globos que ha permitido a los hermanos Carles y Josep Maria, por este orden, alzarse con los dos primeros puestos del campeonato español de globos de aire caliente celebrado en Valladolid este pasado septiembre.

Recientemente Ultramagic Balloons ha sido uno de los impulsores de la **Associació del Globus de la Memòria** para recordarnos el desamparo que sufren los ciudadanos de aquel continente. A tal propósito se ha construido un colorido globo con pequeños retales de tejido que se ha bautizado como **XAFRICA**.

El **XAFRICA** empezó a volar en el European Balloon Festival de julio de 2003 y en **La Festa del Cel** de las fiestas de la Mercè de Barcelona.

Un volver a los orígenes.

Josep Maria Lladó

Casado y con 4 hijas es uno de los socios fundadores y Director General de Ultramagic Balloons. Es Ingeniero Aeronáutico y MBA por ESADE. Piloto e instructor de globo y Campeón de España en diversas ocasiones, también participará el próximo año en el campeonato del Mundo a celebrar en Australia. Ha volado por lugares muy especiales entre ellos el Polo Norte, Sahara, Serengeti, Kapadocia y países como Japón, India, Jordania, Estados Unidos y muchos países de Europa.

J. Vilaseca

Fabricante de papeles de seguridad

Por: Mireia Geladó, Albert Negre, Nicolás Rodríguez, Jordi Sanllehí, MBA Part Time II de ESADE, 2002-2004.

J. Vilaseca (<http://www.jvilaseca.es>) es una empresa fundada en 1714 que fabrica papeles de seguridad. Una empresa centenaria que participa en la construcción de un nuevo orden mundial gracias a la tecnología biodata de identificación personal.

Antecedentes

11 de septiembre del 2001, dos aviones impactan en el WTC de Nueva York, EEUU tiembla y el mundo no volverá a ser el mismo. El atentado terrorista se identificó rápidamente como una gran amenaza:

“Here in New York we are all seeing this as a giant nightmare that we will wake up from. New York is a strong city. We are under attack! We will rally! New York is like a war zone. Giant billows of smoke fill the air.”

Y el recuerdo de ese día permanece en la memoria de muchos ciudadanos norteamericanos:

“I woke up with the most unsettled feeling today almost like fear - which I rarely experience”



Una obsesión enfermiza por la seguridad nació aquel día en los EEUU, el presidente Bush lo refleja en su discurso un año después: “America will not relent in the war on terror until the country is secure”

EMPRESAS

Esta obsesión se materializará en muchos aspectos, algunos de ellos significarán nuevas oportunidades para empresas centenarias.

Oportunidad

“Important: new passport requirements for international travellers to U.S.”

****Changes take effect October 1, 2003****

Los acontecimientos del 11 de septiembre de 2001, obligan a los responsables de seguridad de los EEUU a agilizar y desarrollar procesos estrictos y eficaces de control de entradas y salidas del país.

Una consecuencia inmediata es el MRP (Machine Readable Passport), elemento de identificación obligatorio desde el 1 de octubre de 2001. Toda persona con destino a los EEUU, deberá acreditar su entrada mediante un MRP, o tramitando un visado.

Este nuevo sistema de identificación personal se basa en la tecnología biodata, permitiendo el control de entradas y salidas del país mediante la comparación de los datos almacenados en el MRP y las características biométricas del viajante. Además proporciona una previsión de información avanzada sobre los pasajeros que permite a los oficiales de los aeropuertos recibir información detallada mucho antes de la llegada de los vuelos.

El MRP tiene dos líneas impresas al final de la página biográfica que la máquina puede leer. Al ser leídas proporcionan idéntica información que la contenida en la página biográfica.

Este proceso de escanear visas y pasaportes en los US y en el extranjero hará que los datos biométricos sean muy útiles a los ya existentes procesos de lectura para identificar terroristas, criminales, u otros individuos que puedan suponer una amenaza para la seguridad del país.

El Papel de J.Vilaseca

Integración de la página biométrica con el papel - Alianzas estratégicas entre fabricantes de papel y fabricantes chip

El desarrollo de dicha tecnología genera nuevas oportunidades de mercado para empresas que, basándose en su variable competitiva

EMPRESAS

J. Vilaseca y Novo Mesto pretenden establecer un modelo de colaboración para ofrecer los requerimientos de este nuevo pasaporte, ofreciendo así la solución integrada que persigue la nueva normativa.

El proyecto, que actualmente se encuentra en una fase inicial, permitirá a J.Vilaseca seguir su tradición innovadora y centenaria y situarse entre las empresas referentes a nivel mundial en tecnología papelera.

Conclusiones

Nos encontramos ante una empresa tradicional capaz de reconocer ágilmente las oportunidades que ofrece el cambiante entorno, en este caso la importancia de la seguridad en los documentos personales para garantizar el orden mundial. Y todo ello, no con una visión local, sino con el objetivo fijado a nivel global.

Para ello, aparecen como factores clave la adaptación de la tecnología a las nuevas necesidades de mercado y la búsqueda de socios adecuados para generar alianzas estratégicas que persiguen conseguir sinergias entre las tecnologías dónde cada empresa está especializada.

La tecnología desarrollada, permitirá la generalización de un nuevo documento capaz de almacenar información básica y primordial para la identificación inmediata del individuo. La consecuencia de esta tecnología podrá palpase en la vida diaria de muchos ciudadanos, por ejemplo, en la agilización de la identificación y tránsito de los viajeros en los aeropuertos, al existir la posibilidad de tener antes de su llegada todos los datos biométricos. También repercutirá en una mayor seguridad, al evitar falsificaciones de documentos y entrada de terroristas u otros criminales.

Sin embargo, una pregunta puede asaltar a la mente de muchos habitantes de nuestro planeta. Contrapuesto a esta aparente seguridad y agilidad, ¿estamos frente a una progresiva pérdida de libertad propiciada por la rápida aceleración de la tecnología y los sistemas de información?

Fundació Barcelona Digital

O cómo promover una ciudad como centro estratégico de negocios y proyectos innovadores

Por Epi Amiguet

La Fundació Barcelona Digital fue creada en el 2002, en plena crisis de las empresas puntocom, para promover las nuevas tecnologías y devolver la confianza en este sector entre el empresariado de la Ciudad Condal y del resto de Cataluña. Impulsada por las administraciones públicas que actualmente forman parte de su patronato y por diez de las principales empresas y entidades bancarias del país, el principal objetivo de esta fundación privada (<http://www.bcndigital.org>) es que, al igual que el empresariado catalán fuera el motor de la revolución industrial en la España del s.XIX, Barcelona tiene que convertirse ahora en la capital del sur de Europa de las Nuevas Tecnologías y el desarrollo de la industria digital. Para lograrlo, Barcelona Digital tiene por misión desarrollar proyectos y estrategias innovadoras potenciando el uso, no solo de Internet, sino de todas las TIC, en la capital catalana y su entorno con el fin de acercar las Nuevas Tecnologías al empresariado local, de manera que las sepan emplear en conseguir una mayor competitividad de sus empresas.

“Barcelona Digital quiere crear el marco adecuado, a través de la constitución de clusters de innovación, para impulsar y proteger la creatividad intelectual local y atraer las inversiones internacionales del sector, según explica su director general, Vicenç Gasulla.

Uno de los factores con los que se cuenta para hacer de Barcelona la “Capital del Conocimiento del Sur de Europa” es su innegable atractivo turístico y cultural, la localización estratégica, la calidad de vida que ofrece, o el alto grado de calificación del mercado laboral, por lo que el Ayuntamiento es uno de los patrones que desempeña un importante papel en Comité Ejecutivo.

A la hora de atraer a capital extranjero, la empresa estadounidense Mapa Inc. destaca también en este órgano de decisión de la fundación por realizar una función de “puente” con los inversores internacionales.

EMPRESAS

Los tres ejes básicos de la Fundació Barcelona Digital:

- **Creación de "clusters" de innovación** centrados en áreas consideradas estratégicas para Barcelona y Cataluña, convirtiéndose así también en un foco atractivo para inversores globales y locales.
- **Realizar actividades de prospectiva** orientadas a identificar áreas emergentes de innovación en el entorno, de las cuales se puede eventualmente promover "clusters", aportando tecnología punta y proveedores de servicios.
- **Promover, difundir y reforzar la imagen de Barcelona y Cataluña** como una ubicación de actores y/o proyectos con perspectiva de nuclear "clusters" potenciales, a la vez que se ve proyectada como un enclave adecuado para el desarrollo de actividades propias de "Economía combinada" que hagan de Barcelona "La Capital del Conocimiento del Mediterráneo".

Los proyectos de FBC

Tras un periodo inicial de rodaje, en los que la Fundació Barcelona Digital se ha dado a conocer básicamente por la organización de dos eventos de gran relevancia internacional en el sector, como son el Internet Global Congres (IGC) y la Jornadas "Digital Cities", en la actualidad está ultimando la puesta en marcha de cuatro proyectos que verán la luz a partir de este mes de junio.

Se trata de un mapa de recursos tecnológicos de Barcelona y su entorno, dos iniciativas de teleasistencia médica a larga distancia, la creación de un cluster de empresas de multilingüismo, y la coordinación con la UE para convertir a la capital catalana en el "puente" hacia el norte de África de los productos comunitarios de alta tecnología.

Los proyectos de FBC están focalizados en las siguientes áreas

- Mapa de Recursos Tecnológicos
- Innovaciones en Telemedicina
- Multilingüismo como una tecnología de habilidad
- Cluster para “Vivir en Banda Ancha”
- Internet Global Congres (IGC)
- Jornadas “Digital Cities”
- Wireless Applications

Un mapa de recursos tecnológicos

Este proyecto nace con la voluntad de catalogar la oferta de Tecnologías de la Información existente en Cataluña con el fin de promocionar el espacio tecnológico e industrial de la geografía catalana, dando a conocer los agentes del sector y poniendo de manifiesto las capacidades que ofrece la región.

Para la puesta en funcionamiento del mapa de recursos se ha desarrollado una base de datos donde se almacenará la información de empresas, productos, servicios, casos prácticos y experiencias, y una plataforma web con la finalidad de proporcionar una herramienta útil a partir de la cual realizar las búsquedas y actualizar los contenidos.

El mapa se pone online con medio millar de empresas registradas, pero el objetivo es que sean las propias compañías las que se vayan dando de alta facilitando toda la información necesaria junto con la descripción de tres de sus proyectos realizados, de manera que FBC sólo se encargará de confirmar los datos y validar su petición.

La finalidad de este mapa es la de facilitar toda la información necesaria tanto a las empresas que necesiten estos servicios como a la inversión local y exterior.

Teleasistencia médica a distancia

El objetivo de este proyecto es acercar las consultas de patologías como la presión sanguínea, problemas de vista, o dermatológicas a aquellas poblaciones más alejadas de los grandes núcleos urbanos y para las que supone una molestia perfectamente evitable el tener que desplazarse tan lejos sólo para una primera visita. Como prueba piloto, el próximo mes de septiembre se realizará una videoconferencia desde la sede de FBD en la que un médico atenderá este tipo de dolencias de los pacientes de un campo de refugiados saharauíes. En este caso, la conexión se realizará a través del Hispasat, pero el mismo tipo de experiencias podría aplicarse con las poblaciones más aisladas, por ejemplo de los Pirineos, donde sí hay servicio de Internet.

El otro proyecto relacionado con la sanidad que se está ultimando es la autoformación por e-learning de 25.000 médicos de familia para que puedan atender debidamente, sobre todo en el apartado de prevención, a los afectados por cáncer. El proyecto, que iría destinado también a los colegiados de toda América Latina, ya tiene elaborados los contenidos de las “píldoras” de información oncológica, que se les hará llegar a través de una plataforma consolidada de formación a distancia. Por delante queda el reto de crear esa colectividad, la actualización constante de esos contenidos y, sobre todo, en Latinoamérica el acceso a los ordenadores.

Cluster de multilingüismo

Barcelona Digital está llevando a cabo gestiones conjuntamente con un grupo de agentes públicos y privados altamente implicados para crear este cluster en el que agrupar a todas las pequeñas empresas catalanas dedicadas al sector de la creación de programas y aplicativos diversos de traducción, de gran actividad en Cataluña por la fuerte demanda de su realidad bilingüe.

El objetivo es el unificar sus herramientas, normativa y metodología de I+D con el fin de que este cluster funcione en la práctica como una “multinacional” capaz de exportar sus productos y sus procesos de producción.

Capital mediterránea del conocimiento

Con el fin de consolidar uno de sus objetivos estatutarios, Barcelona Digital está manteniendo contactos con un proyecto de la Unión Europea para ser la Capital Mediterránea del Conocimiento desde la que se coordinen la presentación y difusión a los países del Norte de África de los procesos y productos de innovación tecnológica comunitarios.

Este proyecto convertiría a Barcelona en la base de operaciones desde la que se proyectarán las operaciones de exportación e implementación de productos y procesos de Nuevas Tecnologías de la UE en los países de la ribera africana del Mediterráneo.

Digital Cities y el Internet Global Congres

Estos dos proyectos, impulsados ambos por la FBD, tienen en común el promover la capital catalana como el gran punto de encuentro internacional de las Nuevas Tecnologías.

Las Jornadas “Digital Cities”, que tuvieron lugar el pasado mes de diciembre, y que se celebrarán a partir de ahora cada dos años, pretenden generar debate sobre el presente y el futuro de la “ciudad digital”, determinar la posición actual de Barcelona como una “Digital City” y comparar esta posición con experiencias europeas e internacionales.

En la actualidad, se está ultimando un “Call for action” -petición de acciones- basado en los resultados de las presentaciones y debates que tuvieron lugar en el evento, como borrador de un “DCWB” futuro, (Digital Cities White Book), el cual reflejará los retos afrontados por “Digital Cities” y propuestas presentes con la finalidad de su aplicación. Del mismo modo, se pretende lanzar desde Barcelona una red internacional de expertos y personal del sector público encaminados a conseguir el éxito en el desarrollo de “Digital Cities”.

Barcelona, capital mundial de Internet

El Internet Global Congres (IGC), cuya sexta edición se cerró el pasado 14 de mayo, sirvió para convertir por una semana a la Ciudad Condal en la capital mundial de Internet. El congreso,

EMPRESAS

organizado conjuntamente con la Internet Society, reunió a más de 2.600 asistentes en el conjunto de las 87 sesiones y 320 ponencias con la participación de 30 keynote speakers sobre tecnología y Sociedad de la Información de gran relieve internacional, como los “padres de Internet” Robert Kahn y Vinton Cerf, la socióloga de la Universidad de Chicago Saskia Sassen, el educador argentino Alejandro Piscitelli, el experto en seguridad Steve Bellovin o el presidente de Internet 2, Douglas van Houwelling.

Los dos grandes ejes sobre los que giró este encuentro respondieron a su lema de esta edición: “Construyendo una Internet abierta y de Confianza”. Es decir, el sentido democrático de Internet como derecho de la ciudadanía a una red de servicios culturales y de ocio en banda ancha y la confianza en su uso por encima de hackers, virus, spam, que intentan aprovecharse de este bien público. En definitiva, según apunta Vicenç Gasulla, “transmitir el mensaje de que son las personas, y no la tecnología, las que en última instancia harán de la red una distracción inútil o una herramienta de progreso”.

Miembros Fundació Barcelona Digital

Patrones

» GENERALITAT DE CATALUNYA

» AJUNTAMENT DE BARCELONA

» LA CAIXA

» GETRONICS ESPAÑA SOLUTIONS, S.L.

» EDS ESPAÑA, S.A.

» CAP GEMINI ERNST & YOUNG, S.L.

» FUJITSU ESPAÑA, SOCIEDAD ANÓNIMA
UNIPERSONAL

» FUNDACIÓN ESADE

» HEWLETT PACKARD HOLDING IBERIA, S.L.

» MAPA INC.

Patrocinadores

» TELEFÓNICA

» MICROSOFT

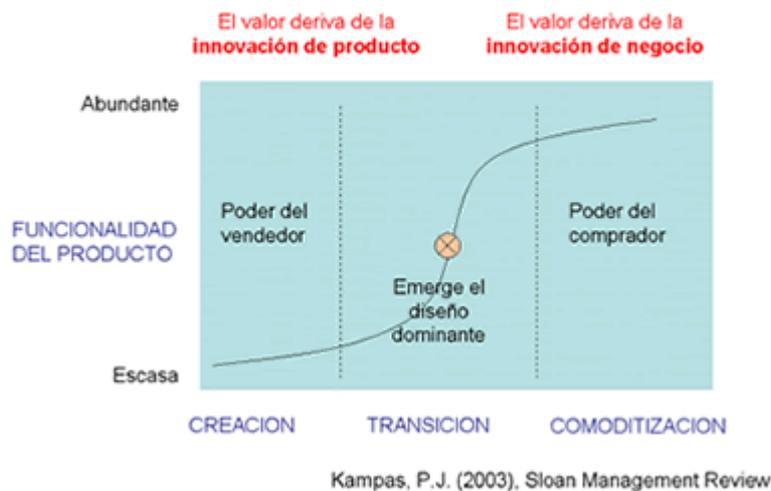
GENAKER, Hacia la “exclusividad” por el conocimiento

Por Ramon Bori

La cultura, la tecnología y los procesos Nokia marcan a sus empleados para siempre. Un activo intangible que el equipo de GENAKER se propone monetizar mediante un alto componente de diferenciación e innovación.

El profesor Paul Kampas disecciona la **anatomía del ciclo tecnológico** en dos grandes momentos: creación de producto y comoditización.

Ciclo de desarrollo de productos



(figura elaborada por Alfons Cornella, Knowledge Energy, 668).

Alfons Cornella sintetizó cada una de las fases. “En la **innovación de producto** la funcionalidad para el cliente acostumbra a ser escasa, pero se compra por la seducción de lo nuevo, y esto da un poder considerable al vendedor, en especial al que disfruta de ese **monopolio temporal**. Más tarde aparece un **diseño estándar** que ecualiza los competidores, y tiende a **comoditizar el producto**. Pero, finalmente, aparece un nuevo estadio innovador, en el que la ventaja proviene de **hacer las cosas de otra manera**. Por ejemplo, fabricar más barato.”

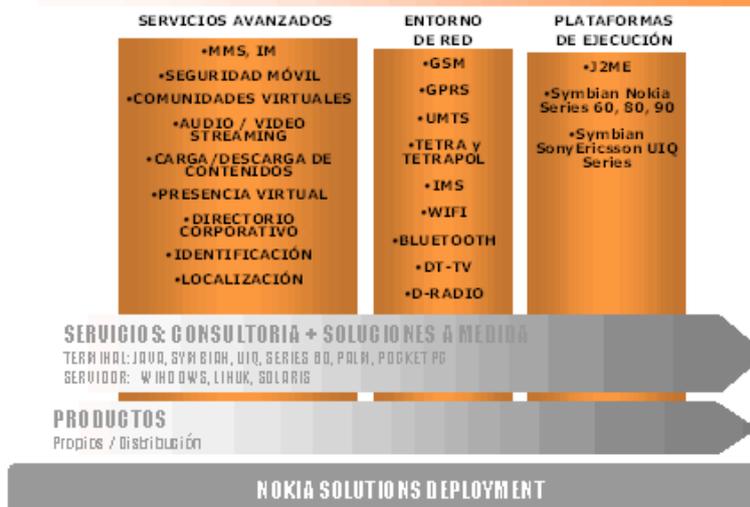
EMPRESAS

En el ámbito de los negocios, el corolario que se desprende de este modelo es simple: sólo las firmas que consigan alguna forma de **exclusividad** [1] (legal, económica o por conocimiento, el “monopolio temporal” del profesor Michael Porter) en cada una de las fases del ciclo tecnológico consolidarán los *cash-flows* que garantizarán su sostenibilidad.



La firma GENAKER, una *spin-off* del centro de I+D de Nokia en Barcelona, acaba de presentarse al mercado con el apoyo del Trampolín Tecnológico y Empresarial La Salle, el cual le ha otorgado 100.000 € de Capital Concepto. Empresa nueva, impulsada por ocho fundadores veteranos en el mundo de **las tecnologías y modelos de negocio para móviles**, que propone como valor poner en el mercado nuevos productos de software y servicios con un alto componente de **diferenciación e innovación**. En palabras de Miquel Teixidor, director general, “Nosotros buscamos ser los primeros en entrar en los mercados”.

OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS



EMPRESAS

antiguos alumnos de l' Escola de Enginyeria i Arquitectura La Salle tenía que ubicarse en el campus universitario de Barcelona. El flujo de conocimientos entre empresa, investigación y educación crean un sistema sinérgico en el que todas las partes ganan. Miquel Teixidor se muestra entusiasmado y agradecido: “tenemos una especial deuda con el germà Daniel [DG de La Salle Barcelona], con la Salle y con el trampolín tecnológico por acogernos en unas condiciones tan especiales.”

Proyectos con negocio

“Leader”, Producto para la Gestión de Equipos de Campo:

Aplicación que se instala en el sistema operativo Symbian del terminal móvil del coordinador de equipos de campo para ayudarle en la asignación, invitación y seguimiento de tareas de coordinación importantes. Tiene un coste hasta 20 veces menor que el envío mediante SMS, confirmación de lectura del mensaje, posibilidad de tener la agenda de contactos en la red y detección de presencia.



<http://www.nokia.com/nokia/0,,47550,00.html>

Aplicación pensada inicialmente para los **Tour Leaders** de las agencias de viajes que desean incrementar y mejorar la eficiencia en la contratación de excursiones facultativas con grupos turísticos. En este contexto, el tour leader envía mensajes SMS o MMS a los turistas del grupo para invitarles a confirmar su reserva a estas excursiones. El turista sólo tiene que responder con un SMS con una palabra clave confirmando su asistencia. TecnoCampus de Mataró (Barcelona) es el primer cliente de *Tour Leaders*. Disponible desde finales de diciembre. **Solución de Streaming y Descarga de Vídeo para Teléfonos Java:**

Plataforma indicada para operadores, WASPs y mPortals que deseen habilitar servicios de descarga y streaming de vídeos a teléfonos móviles Java sin necesidad de tener un reproductor preinstalado en el teléfono. Algunas aplicaciones prácticas de éste producto son la Vídeo vigilancia o cualquier aplicación de visualización de audio y/o vídeo a través de teléfonos móviles que soporten Java (el 100% de los nuevos teléfonos móviles Nokia ya soportan Java). Este proyecto se está desarrollando junto a un *partner* finlandés.

“CoM”, Plataforma de mensajería individual o de grupo:

Consta de un cliente instalado en los terminales móviles (o fijos) de los usuarios y un servidor instalado en la red corporativa de una empresa. Pueden existir diferentes tipos de clientes, dependiendo del terminal móvil (aplicativo Java, PocketPC, navegador WAP, SMS, Symbian...). Cuando el cliente es específico, el protocolo entre cliente y servidor está específicamente diseñado para comunidades virtuales, minimizando el coste de envío de los mensajes. El usuario de “CoM” puede enviar, recibir, responder tanto mensajes de grupo como individuales; solicitar informe de lectura conforme el destinatario ha recibido y leído el mensaje; observar la presencia de los destinatarios para valorar si vale la pena enviar el mensaje o no. Además cada contacto de la agenda tiene un icono que indica si está desconectado, activamente enviando mensajes o pasivamente leyendo mensajes.

Proyectos Llaves en Mano:

GENAKER se plantea también abordar proyectos de movilidad de ámbitos muy distintos debido a su *know-how* en soluciones de movilidad de extremo a extremo.

Conocimientos, experiencia y empresa

“Nosotros somos un equipo de profesionales” –expresa Miquel Teixidor- “que en un momento concreto de nuestra vida, hemos visto que tenemos conocimientos, experiencia, y hemos querido iniciar, paso a paso, un proyecto empresarial serio del cual empezamos a percibir los primeros resultados.” Para Miquel Teixidor, que trabajó siete años en Finlandia para Nokia y conoce perfectamente aquel mercado pionero, “Desde Nokia, los vaivenes del ciclo tecnológico se veían muy lejos, ahora dependemos sólo de nosotros. Hemos hecho nuestro análisis de riesgos y sabemos que

EMPRESAS

con el tiempo nuestra visión de servicios móviles acabará arrancando” “UMTS, *bluetooth*, TDT, WLAN con 802.11 [Wifi]... son todas tecnologías complementarias que tienen cabida en el mercado. Poco a poco irán integrándose en dispositivos que activarán en cada momento el sistema móvil más idóneo.”



Miquel Teixidor Castey

“Soy uno de los socios fundadores y Director General de Genaker. Ingeniero en Telecomunicaciones y MBA por La Salle - Universidad Lull, Barcelona (España) y el Manhattan College, Nueva York (USA).” “He desarrollado mi experiencia profesional durante 11 años en Nokia y 5 años en Matra Nortel Communications. De los once años en Nokia, donde realicé el Proyecto Final de Carrera, desempeñé diversos cargos como Director de Exportaciones para el sur de Europa y América Latina, Director de Desarrollo de Negocio de España y Director del Centro de I+D “Wireless Applications Development Center”. “Pasé siete en Finlandia, donde me casé y allí nació una de mis dos hijas. En Finlandia viví en primera persona la expansión de Nokia a nivel mundial (1987-1994) así como la recesión, consecuencia de la caída de la Unión Soviética (1990), que de forma inesperada, afectó gravemente a la economía de todo un país, de la noche a la mañana. Aprendí Finlandés y una cultura de trabajo fuertemente basada en los valores de Nokia”.

[1] Debo el concepto a Javier Nieto Santa, Presidente y Fundador de Santa&Cole en su presentación “Estrategia y Exclusividad”, Innovadisseny, noviembre-2003, Barcelona.