

**"Un sistema de recuperación de información tenderá a no ser usado cuando sea más difícil y molesto tener información que no tenerla"**

- **2 Knowledge Energy**  
**Moore tenía razón, pero quizás Mooers tenía aún más**  
*Alfons Cornella*
- **5 Mejores Prácticas**  
**Vilaweb: "Un medio global para un público local"**  
*C.Pujol-Xicoy, J.Mondelo, P.Padrós, J.Ponsà y B.Prats*
- **7 Infonomia Aplicada**  
**El CRM visto por un asesor comercial de banca**  
*Salvador Mas Casado*
- **8 Leyes Informacionales**  
**Primera Ley de Moore**  
*Alfons Cornella*
- **9 Net Tools that Matter**  
*David Ramon*
- **10 Cruce de Ideas**  
**La empresa: un ente socioinformacional intenso o no será**  
*Ramon Bori*
- **13 Food for Thought**  
*Laura Miñano*
- **14 Conversaciones en Vivo...**  
**Mark Albion: valores, personas, empresas e Internet**  
*Ramon Bori*
- **16 Desconecta**  
*Laura Rosas*
- **17 Entre Infonomistas**  
**Jordi Blasco conversa con Alexandre Martínez**

## Moore tenía razón, pero quizás Mooers tenía aún más

### > En 20 segundos

Moors, uno de los pioneros de la recuperación automática de información (information retrieval), afirmó que "un sistema de recuperación de información tenderá a no ser usado cuando sea más difícil y molesto para alguien "tener" información que no tenerla".

La ley de Moors tiene pues, una doble lectura: la trivial, según la que una persona no utilizará un sistema de información si "conseguir" (buscar mediante una máquina, por ejemplo) la información es complicado; y la más sutil, según la cual una persona no utilizará un sistema de información si "utilizar" (hacer algo con) la información no le aporta un beneficio, o no es "socialmente" recompensado en el entorno concreto de trabajo en cuestión.

La pregunta es, pues, ¿disponemos en nuestras empresas de una cultura de la información que valore disponer y usar de información? Porque sin esta cultura de la información, cualquier esfuerzo puramente técnico de mejora del sistema de información puede resultar estéril.

### > PARA PENSAR



¿Qué puedo decir aquí sobre la archiconocida Ley de Moore? Pues que ha sido la ley que ha estado detrás del desarrollo tecnológico que ahora vivimos y de la transformación social de base tecnológica que está por venir: disponemos de tecnología cada vez más potente a menor precio. En efecto, Gordon Moore, cofundador de Intel, predijo, como sin querer, hacia 1965, que el número de transistores que podríamos poner en un chip se duplicaría cada 2 años (ha acabado siendo cada 18 meses).

Moore pasará a la historia por su "ley" (que, en realidad, es una regla empírica: hasta ahora se ha cumplido, pero nada nos dice que se vaya a seguir cumpliendo).

#### Calvin Mooers no tendrá la misma suerte.

#### ¿O quizás sí?

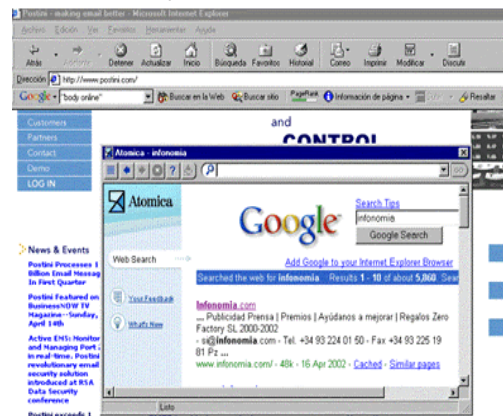
En 1959, Mooers, uno de los pioneros de la recuperación automática de información (information retrieval), afirmó que "un sistema de recuperación de información tenderá a no ser usado cuando sea más difícil y molesto para alguien "tener" información que no tenerla".

En un artículo de hace más o menos un año, Brice Austin nos recuerda lo importante que es esta ley para el desarrollo de la sociedad de la información ("Mooer's law: in and out of context", *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, June 2001, resumen en <http://www.asis.org/Publications/JASIS/vol52n8.htm>). Esta "ley" de Mooers puede ser interpretada de dos maneras.

La interpretación que se le ha dado normalmente es la que cae dentro del discurso puramente tecnocrático: la gente no utiliza los sistemas de información si éstos son "difíciles de usar". Ergo, hay que diseñar mejores sistemas de organización de información, de navegación, de búsqueda, etc, y cuanto más intuitivos mejor.

En otras palabras, se ha llegado a decir (y seguro que mucha gente lo tiene en su cabeza ahora mismo, al leer esta nota) que "la información será más usada en proporción directa a la facilidad con que aquella pueda obtenerse".

<http://www.atomica.com>



Si esto fuera cierto, la llegada del Web representa un hito importantísimo en la sociedad de la información: ¿qué mejor manera podríamos haber imaginado de facilitar la búsqueda de documentos entre miles de millones de ellos que a través de instrumentos como Google o Theoma?

Pero, por desgracia, Mooers era mucho más sutil...

La interpretación simplista de la ley, la puramente "tecnocrática", presupone que la gente acepta por principio, en cualquier entorno y situación, que tener información es bueno. O sea, que cualquier persona mínimamente normal prefiere disponer de información que no disponer de ella. Si esto fuera cierto, entonces tiene toda la lógica que cuanto mejor sea el "sistema tecnológico" para obtener esa información, más contenta y satisfecha estará la persona.

El problema es que es falso presuponer que la gente acepta que tener información es siempre bueno.

En muchos contextos (o, en clave más técnica, à la Mooers, en muchos "entornos" de trabajo), disponer de información no es considerado necesario, y aún menos crítico. En un entorno en el que disponer de información no te aporta un beneficio claro, no importa en absoluto que dispongas de un buen sistema de información.

Mientras, hay entornos, como los puramente científicos, en los que disponer de la mejor información, y disponer de tiempo para digerirla, está altamente bien visto, e incluso recompensado (con el reconocimiento del colectivo).

La ley de Mooers tiene pues, una doble lectura:

1) la trivial, según la que una persona no utilizará un sistema de información si "conseguir" (buscar mediante una máquina, por ejemplo) la información es complicado.

2) la más exacta, según la cual una persona no utilizará un sistema de información si "utilizar" (hacer algo con) la información no le aporta un beneficio, o no es "socialmente" recompensado en el entorno concreto de trabajo en cuestión.

**¿disponemos en nuestras empresas de una cultura de la información que valore disponer y usar de información?**

**Porque sin esta cultura de la información, cualquier esfuerzo puramente técnico de mejora del sistema de información puede resultar estéril.**

Las implicaciones son enormes, desde mi punto de vista, para el futuro del uso de Internet en las organizaciones, y para la consecución de una "sociedad de la información" en un determinado colectivo.

Porque Mooers nos enseña que en un entorno en el que no se valora disponer de información y saber usarla, no importa lo bueno que sea el sistema de información,

este tenderá a no ser usado.

Mientras que también nos dice que en un entorno donde se valora usar la información, los sistemas de información se usarán, por muy pedestres que estos sean.

La mera construcción de sistemas de información potentes, o de infraestructuras de cable galácticas, por ejemplo, no garantizan que se use la información.

Como apunté en su momento, en lo que vanidosamente denominé la "ley fundamental de la

sociedad de la información", sin una "cultura de la información" no llegamos a una "sociedad de la información", por mucha "economía de la información" (disponibilidad de infraestructuras) que tengamos. Véase <http://www.infonomia.com/extranet/index.asp?idm=1&idrev=1&num=267>.

La pregunta es, pues, ¿disponemos en nuestras empresas de una cultura de la información que valore disponer y usar de información? Porque sin esta cultura de la información, cualquier esfuerzo puramente técnico de mejora del sistema de información puede resultar estéril.

### ¿Demasiada información?

Cualquiera que utilice el correo electrónico estará de acuerdo, creo, en que éste se está convirtiendo en un problema: entre el spamming y la manía de la gente de reenviarte mensajes con archivos inmensos adjuntados, ya no hay quien viva.

Lo expresaba muy bien un titular de hace unas semanas del *BusinessWeek*, "e-mail: killer application or just a killer" (disponible en [http://www.businessweek.com/technology/content/mar2002/tc2002031\\_3760.htm](http://www.businessweek.com/technology/content/mar2002/tc2002031_3760.htm)).

Center for



Diversos estudios van evidenciando que los directivos empiezan a pedir medidas urgentes para controlar la inundación del correo. Véase, por ejemplo, el artículo "Managers complain of email overload" (<http://www.vnunet.com/News/1118317>) señala que, aunque los directivos reconocen que una parte sustancial de la información que precisan para tomar decisiones les llega ya a través del correo electrónico, también empiezan a pedir formas de controlar la inundación.

No es extraño, en este sentido, que aparezcan ideas que nos hubieran sorprendido hace tan sólo unos meses, como, por ejemplo, que el fundador de Groove (y en su momento de Notes), Ray Ozzie, sugiera que hay que utilizar sistemas de trabajo en grupo, como Groove (<http://www.groove.net>) para limitar tus contactos a la gente con la que trabajas en proyectos concretos (véase

"The new spam buster", <http://news.com.com/2008-1082-882392.html>).

Tampoco extraña el éxito que están teniendo sistemas de filtrado de correo, ya sea a nivel personal como corporativo (véanse Postini, <http://www.postini.com>, o BrightMail, <http://www.brightmail.com>).

O que haya gente que ya no te da su dirección de correo electrónico, sino la de su web, desde el que puedes conectar con ella a través de un formulario. Cuando le envías un mensaje, el sistema genera un mail automático solicitando que confirmes que eres, realmente, una persona (y no un robot que genera mails automáticamente, como un robot de spamming).

O que haya sistemas que sustituyan la relación 1-a-1 del correo electrónico por paneles donde los participantes en un proyecto comparten sus contribuciones. Véase, por ejemplo, la propuesta de Intraspect (<http://www.intraspect.com>).

Todo esto es útil. Hay que controlar la inundación. Pero, ¿la pregunta no es, quizás, que no estamos todavía en entornos muy intensivos en información, aquellos en los que asumes que todo tu trabajo consiste en manejar símbolos?

O sea, tenemos demasiada información, o ¿es que no encontramos la manera de extraer valor de la información que nos rodea?

### Nuevas herramientas

No paro de sorprenderme con el descubrimiento de nuevas herramientas pensadas, en principio, para hacer más sencilla mi "vida informacional".

Algunos ejemplos:

- Atomica (<http://www.atomica.com>), un software que te "explica" (o, al menos, lo intenta) el significado, de cualquier palabra que aparece en tu pantalla. se trata del heredero del histórico Gurunet, que algunos antiguos lectores recordarán.

- Logik (<http://www.coredge.com/>), permite «indizar» cualquier tipo de documento existente en tu máquina, creando asimismo una síntesis de los mismos.

- Enfish (<http://www.enfish.com>), permite buscar un documento de cualquier tipo a partir de cualquier cadena de caracteres contenida en el mismo (se puede bajar una demo).

- 80-20 Retriever ([http://www.80-](http://www.80-20.com/products/retriever/index.htm)

[20.com/products/retriever/index.htm](http://www.80-20.com/products/retriever/index.htm)) hace lo mismo (se puede bajar una demo).

Pero esto es sólo un paso. Me ha sorprendido mucho el software de Mayaviz (<http://www.mayaviz.com>), que sugiere, y permite realizar, su concepto de "comunidades de decisión". La idea es que una red de personas, conectadas en tiempo real, puedan discutir sobre una cuestión para llegar a una decisión. Hay una excelente demostración en <http://www.mayaviz.com/demo/>.

Por no hablar de los nuevos instrumentos de captura de la opinión de tus clientes, que complementan (o quizás superan) la utilidad de un focus group. Véanse las demos de sistemas como PlanetFeedback (<http://www.planetfeedback.com>) o InsightExpress (<http://www.insightexpress.com>).

En fin, que la interpretación simplista de la ley de Mooers ("mejor tecnología hará que la gente use más la información") está en plena marcha...

### Pero la cuestión está en trabajar de otra manera

Mi opinión es que Mooers dió exactamente en el blanco. No podemos presuponer que todo el mundo considera que tener información es intrínsecamente bueno, y que, por consiguiente, todo el discurso se centra en el diseño de sistemas más intuitivos.

Las empresas deben aprender a crear "entornos sociales informacionalmente intensivos", donde se entienda que disponer de información es crítico, donde se valore que se digiera adecuadamente, que se comparta y que se proyecte.

En una empresa que "no es información", los sistemas son sólo estética.

Tendremos que aprender de aquellas empresas que ya están en el camino de definirse como entes informacionales, y que aprender a trabajar con las nuevas herramientas. Véanse algunas propuestas en el artículo "Virtualy there" (<http://www.fastcompany.com/online/56/virtual.html>).

No me extraña que en Stanford se haya creado el Center for Work, Technology and organization (<http://www.stanford.edu/group/WTO/splash.shtml>)...

Más en un próximo mensaje...

### > PARA TRABAJAR

1) ¿Has medido alguna vez cuánto de tu actividad diaria se invierte en manejar información? ¿Podrías intentar dar una cifra, en porcentaje de tiempo?

2) ¿Te consideras abrumado por el correo electrónico? ¿Cómo crees que se debería resolver el problema de la infoxicación por mail en tu organización? ¿Estáis ya haciendo algo?

3) Diseña una estrategia de 5 puntos críticos para mejorar el uso del correo en tu organización.

4) Reúne a tu equipo de trabajo. Tema de la reunión: ¿cómo podríamos ser más eficientes en el trabajo en grupo?

5) Identifica si tu grupo de trabajo cree que el problema es la falta de tecnología, de procesos de gestión de la información, o de cultura informacional.

## Vilaweb: “Un medio global para un público local”



¿Qué pueden tener en común la Plaza de Tian Anmen, el Muro de Berlín, Croacia y la Rambla Catalunya de Barcelona? Pues que en los cuatro lugares ha trabajado Vicent Partal, cofundador<sup>1</sup> y copropietario de Vilaweb, el primer espacio digital de la comunidad catalanohablante en Internet. Desde hace unos años se ha establecido en Barcelona donde compagina su labor de periodista, empresario, tertuliano, experto en política internacional... Como se puede observar, Vicent Partal es una persona muy ocupada. Pero él lo tiene claro: disfrutar trabajando es la clave.

### VILAWEB: UN MEDIO DE COMUNICACIÓN

Los cimientos de Vilaweb se sentaron el 14 de junio de 1995 con la creación de *La Infopista Catalana*. Consistía en un buscador y un directorio de recursos centrado en el ámbito geográfico de los *Països Catalans*<sup>2</sup>. En aquella prematura etapa de la Red, *La Infopista Catalana* se destacó como uno de los primeros directorios locales del mundo, y el primero en lengua catalana. En su nacimiento, *La Infopista* contaba con 120 recursos y una filosofía muy clara: “Es la hora de construir barrios dentro la red”.



Juntamente con el crecimiento espectacular que experimentó durante esos primeros compases de su existencia, *La Infopista* pasó de ser un simple directorio a experimentar con un periodismo de nuevo formato inspirado en gran medida en el modelo americano. Un periodismo independiente, la importancia de la Red y un trabajo veraz y profesional eran los elementos clave que inspiraron, y aún inspiran, a los fundadores de Vilaweb.

Mayo de 1996: *La Infopista Catalana* pasa definitivamente a denominarse Vilaweb. Desde entonces, Vilaweb sigue creciendo. En 1997 se introducen las Ediciones Locales, una adaptación del modelo de la página de Vilaweb pero a escala local<sup>3</sup>. Se trata de páginas donde las noticias se centran básicamente en lo

que concierne a la comunidad concreta. Posteriormente también se relanza el directorio inicial con el nombre de Nosaltrés.com, que rápidamente se convierte en una de las herramientas de búsqueda más completas y utilizadas por la comunidad catalano-hablante de todo el mundo.

Pero, ¿qué es Vilaweb? ¿Un portal, una web de noticias, un buscador, un directorio? Es en junio de 2000, durante la celebración del quinto aniversario de Vilaweb, cuando de boca de su fundador salen estas palabras definitorias: “*Vilaweb no es una empresa de Internet, sino un medio de comunicación*”. Esta asunción que puede parecer sencilla, lleva implícitas maneras de trabajar y de ver la empresa muy relevantes y que explican la razón del éxito de la compañía<sup>4</sup>.

### LAS CLAVES DEL MODELO DE NEGOCIO

Uno de los aspectos que refuerzan de alguna forma la idea que Vilaweb no es una empresa de Internet es el siguiente: Contrariamente a muchas de las denominadas puntocom, Vilaweb gana dinero desde el segundo mes de su existencia. ¿Cómo puede ser esto? ¿Cuáles son las claves de este éxito? Estos son algunos de sus secretos:

1 *'No queremos ni hemos querido nunca ser los primeros, sino ser los mejores'*. Esta frase ejemplifica toda un filosofía empresarial. Desde el inicio, se ha pretendido realizar un periodismo de calidad, con independencia y sin perder nunca de vista la comunidad a la que se dirige.

2 *Vilaweb huyó en su momento de la fiebre especulativa de Internet*. Se desestimó la incorporación de socios que inyectaran sumas importantes de dinero. Se mantuvo la independencia. De la misma forma, no se dedicaron grandes sumas a campañas de comunicación a gran escala. La gente conoció Vilaweb por ser el primero y el único en hacer lo que hace: un periodismo de calidad, independiente y concéntrico con las necesidades de las personas (comunidad, país, mundo)

**'No  
queremos ni  
hemos  
querido  
nunca ser  
los  
primeros,  
sino ser los  
mejores'**

3 *El modelo de ingresos de Vilaweb*. Desde un primer momento se vendió contenido y asesoramiento. La publicidad no ha sido nunca la única fuente de ingresos. De ahí que el número de visitas no haya preocupado nunca en exceso a Vilaweb; trabajar bien, sí.

Por otro lado, las ediciones locales representan una fuente inteligente de ingresos. Cualquier persona puede

<sup>1</sup> Juntamente con Assumpció Maresma.

<sup>2</sup> Para los no autóctonos, los Països Catalans están formados por las comunidades de Andorra, Cataluña, Valencia, Islas Baleares, una pequeña franja de Aragón, algunas comarcas del sur de Francia y la ciudad de l'Alguer, en la isla de Cerdeña.

<sup>3</sup> Actualmente existen unas 100 ediciones locales, en lugares tan alejados geográficamente como New York, Sydney, l'Alguer, Perpignan o Montcada i Reixac.

<sup>4</sup> Los datos facilitados por la OJD (Oficina de Justificación de la Difusión) avalan este éxito.

solicitar la gestión de una edición local. Por ello paga una cuota al mes y a cambio se le facilitan contenidos y herramientas web para realizar su trabajo. Al mismo tiempo, cada edición local gestiona como quiere el contenido y la publicidad de su página, siendo suyos la totalidad de ingresos que se consigan de esta forma.



Con las ediciones locales se consigue:

- Llegar a comunidades muy concretas. Los responsables de las ediciones locales suelen ser gente que está al día de lo que sucede en su comunidad. De esta forma, el contenido que se muestra en la página está altamente centrado en lo que le está ocurriendo a ese colectivo concreto. Con ello se consigue atraer a la gente que busca un medio para estar al día de lo que ocurre a su alrededor más cercano.
- Tener 'corresponsales' altamente motivados. Los responsables de las ediciones locales se toman su tarea como una afición. Son 'trabajadores' que hacen lo que les gusta. Muchas empresas harían lo que fuese para tener semejante mano de obra. Vilaweb los tiene, ¡y cobrando!
- Disponer de ingresos mensuales fijos. Las cien ediciones locales con las que cuenta la compañía representan a la vez una fuente de ingresos.

#### 4 Piensa global...

En Vilaweb se encuentran cada día noticias relevantes que están ocurriendo en cualquier parte del mundo.

el modelo periodístico está inspirado en el modelo americano y es fruto de la experiencia acumulada por todo el mundo por parte del equipo de Vilaweb, empezando por sus fundadores.

#### 5 ... y actúa local:

El contenido de la página figura sólo en catalán. Respecto a este punto, sólo un apunte: "*Vilaweb se situa en el espacio que otras empresas no han querido explotar. Otras se han centrado en Latinoamérica; nosotros en los Països Catalans.*"

Las ediciones locales llegan a muchos de los rincones en los que está presente la comunidad catalano-hablante. Las noticias son muy cercanas a las personas.

6 'Únete a tus semejantes'. En junio de 2000 se creó el Comit<sup>5</sup> una alianza entre empresas editoras de prensa comarcal de los *Països Catalans*, entre ellas Vilaweb. Desde el momento de su creación, el Comit ha pasado a ser el líder de la prensa escrita en Cataluña y el tercer grupo editor de prensa de información general en Catalunya.

Las empresas que se aglutinan en el Comit tienen tres elementos en común: la independencia, el uso del catalán y su viabilidad económica. Su objetivo: la creación de un espacio catalán de comunicación con un peso específico dentro del sector.

Resumiendo: ¿Qué estará pasando hoy en el mundo? ¿Qué estará pasando hoy al lado de mi casa?... ¡Claro!, Vila web.com.

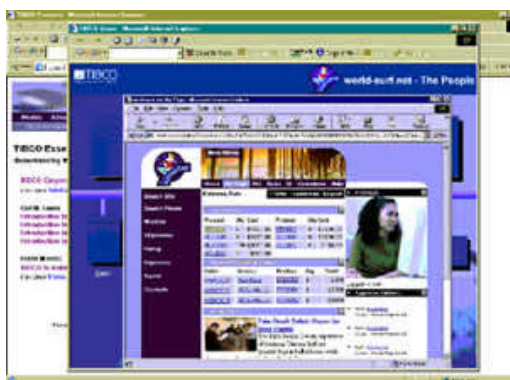
<sup>5</sup> El Comit (Coordinadora de Mitjans, SL) lo integran los principales periódicos comarcales de Cataluña, Andorra y Baleares. Uno de los proyectos que se han llevado a cabo desde su creación es el lanzamiento del primer periódico deportivo escrito íntegramente en catalán.

**Gestion2000.com**  
LA LIBRERÍA DE LA EMPRESA

## El CRM visto por un asesor comercial de banca

**S**e lee últimamente mucho que 3 de cada 4 proyectos de CRM (Gestión de la Relación con el Cliente) están condenados al fracaso y que el cuarto caso restante (el que va a salir bien) va a hacerse en una empresa en la que el CRM ya se hacía bien antes de ser bautizado como tal. A propósito de esta estadística, querría compartir con vosotros un patrón de implantación de CRM que se repite a menudo en muchos de los grandes bancos y brokers en los que estos proyectos van de cabeza a un río sin retorno.

Para ello, me limito a transcribir (infielmente) las palabras de un amigo mío que trabaja de comercial en un gran banco sobre su experiencia con el CRM.



<http://www.tibco.com>

1) Hace ya muchos meses (años), la Dirección de su banco se planteó la necesidad de llevar a cabo un gran proyecto CRM (término de moda en el "¡Hola!" de aquellos días) desde un punto de vista estratégico: el CRM, se decían, es la solución estratégica para vender más productos de una manera más eficiente y efectiva, aumentando así el valor para el accionista. Las alternativas de utilizar el CRM para ofrecer productos personalizados o para ofrecer servicios de valor añadido más acordes con nuevos modelos de negocio no son rechazadas, sino que simplemente se posponen para próximas fases del proyecto. El CRM, por ahora, tiene que centrarse en ser un canalizador de campañas comerciales de los productos de toda la vida, "que todo eso de la nueva economía ya sabéis en qué pantanos nos ha metido", dice un directivo de ese banco.

2) Como medio para seguir la evolución de estas campañas, los proyectos de CRM son el paraíso para los "controllers", que inmediatamente innovan: hacen

requerimientos para controlar a través de la agenda comercial un nuevo ratio: número de cafés / comercial. Los controllers descubren en ese momento el valor del e-business. Los usuarios comerciales no saben qué decir a la hora de pedir requerimientos, porque no tienen tan fácil saber qué es lo que necesitan y además, tienen mucho trabajo. Como mi amigo, que siempre está muy liado.

3) Con los requerimientos en la mano de las áreas de TI (y con el previo aviso para navegantes de éstas: la tecnología es necesaria, pero no suficiente), los responsables de sistemas se ponen en marcha. Después de evaluar distintas alternativas (más de 20) en el mercado de la mano de una consultora de renombre, se decide que la solución necesaria es comprar otro sistema

con unas nuevas bases de datos (ninguno de los existentes sirve). Y todo ello, con el valor añadido que es totalmente integrable con los sistemas actuales... en la segunda fase. También habrá una etapa posterior, en la que se acometerá la integración multicanal con internet, el call center y los canales emergentes. Pero eso será un encuentro en la "tercera fase", en la que también se sabrá cuál ha sido el gasto final en todo este "proyecto" decide que la solución necesaria es (sorpresa, sorpresa).

4) Llegados a este punto, al usuario con el rol comercial le sobran los motivos para inhibirse de este asunto: no tiene claro qué puede aportar en los requerimientos (cuando le dejan), y concibe el proyecto como una herramienta de control centralista que además le estorba para hacer su trabajo porque no le aporta elementos que le ayuden a vender y le hace perder el tiempo, además de que no va bien y que la usabilidad del portal es dañina para la salud, según me dice él (que me confiesa que tampoco lo utiliza).

5) Ante la dificultad de rentabilizar la inversión en el nuevo sistema por la falta de uso por parte de los comerciales, la Dirección se harta y propone imponer (a petición de los "controllers") la obligación a los comerciales de utilizar la aplicación, pese a las quejas de éstos sobre sus prestaciones y su incomprensión por el

**3 de cada 4 proyectos de CRM (Gestión de la Relación con el Cliente) están condenados al fracaso y el cuarto restante (el que va a salir bien) va a hacerse en una empresa en la que el CRM ya se hacía bien antes de ser bautizado como tal**

hecho de que los clientes reciban más información de valor añadido a través de internet (ofrecida por la propia entidad) que la que ellos tienen sobre sus clientes en el CRM. Como reacción ante esta realidad, la Dirección toma una decisión salomónica (es decir, igual de mala para clientes y comerciales): suprimir esa información extra para el cliente. Posteriormente, se impone la obligación (vía bonus) de utilizar el CRM a todos los comerciales (incluido mi pobre amigo).

6) Como reacción ante esa imposición, los comerciales responden de dos formas distintas: mientras unos (los que más tiempo libre tienen) se dedican a "rellenar" los datos exigidos en su agenda comercial sobre las gestiones realizadas (o simplemente, inventadas), otros (normalmente los que más clientes ven), siguen resistiéndose a utilizar la aplicación. Entre estos está mi amigo. El mismo día en que el director comercial (cinco años después de que empezara el proyecto) decide llamar la atención a mi amigo, éste, con una buena cartera de clientes y harto de esta absurda dinámica, decide cambiar de empresa.

7) No tiene dificultades para cambiarse de empresa. Incluso podría haberse hecho agente financiero

independiente. Tampoco tiene ninguna dificultad para trasladar casi toda su cartera de clientes de una entidad a otra, ya que en su *ex banco* no tienen conocimiento de sus clientes, porque las fichas del CRM que finalmente rellenó allí es una información que no ha supuesto ventaja alguna para el banco a la hora de retener a "sus" clientes.

8) Me cuentan que los objetivos estratégicos del CRM de su anterior banco se han cumplido, pero sólo parcialmente; es decir, han conseguido aumentar el valor del cliente (al menos, de los clientes de mi amigo), y por otro lado, su nueva entidad es más competitiva en precios. Y además, en su nuevo trabajo, él, como asesor comercial, dispondrá de unas soluciones de CRM que cubren las necesidades de conocimiento y asesoramiento personalizado sobre sus clientes que éstos le estaban demandando, y que, aumentar el valor del accionista (pero sólo el del accionista del nuevo banco en que trabaja mi amigo) por tanto, a él le sirven para atender a más clientes ofreciendo mejor servicio y mayor rentabilidad a medida del cliente. Es decir, para vender más, con mayor valor añadido, y ganar más dinero, y todo ello, sintiéndose más asesor que comercial.

## Leyes Informacionales

Por: **Alfons Cornella**

### Primera Ley de Moore

Hacia 1965, Gordon Moore, uno de los fundadores de Intel, pronosticó que el número de transistores que podían ser "incrustados" en un chip se duplicaría cada 2 años<sup>1</sup>. La realidad ha superado sus expectativas, porque, de manera bastante sistemática, esa duplicación de la capacidad de los chips, tanto en el caso de la *memoria* como en los *procesadores*, se ha duplicado cada 18 meses.

Algunos autores formulan esta "ley" mediante la expresión:

$$N = 2^n$$

donde  $N$  es el número de instrucciones por segundo que puede desarrollar un ordenador personal (en MIPS, millones de instrucciones por segundo) y  $n$  es el año en curso menos 1986. Según esta fórmula,  $N$  tuvo un valor de 2 MIPS en 1987, y de 2<sup>9</sup> (o sea 500) MIPS en 1995. Según la fórmula, la capacidad de proceso en el año 2000 sería de 2<sup>14</sup> (o sea 16000) MIPS.

Según otros autores, y en el caso de chips de memoria, la fórmula que mejor refleja la ley de Moore es:

$$d = 2^{t-1962}$$

donde  $d$  es la densidad, en bits por pulgada cuadrada, condensada en un chip de almacenamiento de memoria y  $t$  es el tiempo en años. Según esta expresión, la capacidad de almacenamiento de los chips de memoria se ha duplicado cada año desde que se inventaron los chips.

El aumento de la capacidad de memoria o proceso de los chips está en el fondo de la revolución tecnológica experimentada durante las últimas dos décadas. Algunos autores señalan que el crecimiento de la densidad de transistores en los chips tiene un límite físico: opinan que llegará un momento en el que no se podrá aumentar esa densidad sin cambiar radicalmente la tecnología de chips de silicio hoy conocida. Otros, sin embargo, subrayan que la ley ya ha sido superada por el *Pentium III Xeon de intel*, que contiene 150 millones de transistores y trabaja a 933 MHz (Shue 2000).

<sup>1</sup> No está claro si su afirmación original fue, en realidad, "cada año", y si la modificó a "cada dos años" a mediados de los setenta (Shu 2000).

**Sony Clie**

<http://www.sonymstyle.com/micros/clie/>

Es la nueva PDA de la casa Sony, que sin duda, dará mucho que hablar. Esta PDA, de original y útil diseño, dispone de una pantalla completa a 320x480 pixels por una parte, y teclado integrado por la otra. Dispone de cámara digital totalmente integrada y viene con el último sistema operativo de la casa PAL (en la versión 4.1), lo que permitirá disfrutar de todas las utilidades específicamente creadas para este sistema. Gracias a su diseño de pantalla táctil separada del teclado podremos usar la PDA como reproductor de mp3 o, incluso, de mando a distancia universal.



**Canesta**

<http://www.canesta.com>

¿Ordenadores capaces de ver? Esto es lo que promete la tecnología, todavía en fase de desarrollo, de la casa Canesta. Dicha tecnología permite que los ordenadores sean capaces de medir la profundidad y distancia de las cosas (es decir, en 3D) y poder reaccionar en tiempo real, lo que hasta el momento era imposible. Y todo ello a un coste muy bajo. El sistema funciona como un radar, pero emitiendo ondas de luz invisible en vez de ondas de radio. Luego mide el tiempo que tarda la luz en volver al dispositivo emisor, haciendo así una imagen en tres dimensiones. A partir de aquí, el ordenador debería ser capaz de actuar según la imagen percibida. Las posibilidades de dicha tecnología son muy elevadas. Desde crear un teclado virtual (como el Virtual Keyboard que usa tecnología láser, y comentado en el número anterior) para cualquier tipo de dispositivo móvil, la creación de sistemas de seguridad biométricos (capacidad de detectar, por ejemplo, la forma de la cara de una persona), y multitud de posibilidades más. Es sólo cuestión de imaginación.

**LoudPC**

<http://www.loudpc.com>

Loudpc es un servicio que te permite acceder a tus archivos locales desde cualquier navegador o teléfono móvil en cualquier lugar del mundo. Mediante una conexión totalmente segura, podrás copiar, modificar y borrar los archivos de tu ordenador local. Con la garantía de que los archivos modificados siempre se quedarán en tu ordenador. Además, te permite acceder e interactuar con Microsoft Outlook y Outlook Express. Gracias a esta posibilidad, podrás consultar a distancia tu email, contestarlo, acceder a tu agenda de contactos, al calendario o a tus tareas.



**iDrive**

[http://www.bmw.com/e65/id14/3\\_a91\\_idrive.jsp](http://www.bmw.com/e65/id14/3_a91_idrive.jsp)

A medida que nuevos modelos de automóviles salen al mercado, se van añadiendo funciones que los hacen más seguros y cómodos. Sin embargo, estar pendiente de dichas funciones puede resultar peligroso para el usuario, ya que mientras realiza alguna modificación disminuye la concentración en la carretera e incrementa el riesgo de accidente de tráfico. Para dar respuesta a esta problemática, la casa BMW ha desarrollado el iDrive, un dispositivo en forma de rueda, que permitirá controlar multitud de funciones de manera simple y efectiva. Otras compañías disponen de sistemas similares en fase de desarrollo, pero BMW ha sido la primera compañía en sacarlo al mercado. El iDrive ha sido desarrollado conjuntamente con Immersion Technologies (<http://www.immersion.com>), empresa especializada en desarrollar productos relacionados con el sentido del tacto y de la que ya hemos hablado con anterioridad. Este producto se basa en una modificación del WindowsCE, el sistema operativo de la casa Microsoft para dispositivos móviles, realizada por Siemens. En definitiva, el iDrive ha sido diseñado para que el usuario pueda controlar multitud de funciones, características de este tipo de coches de gama alta, sin perder por un momento su vista de la carretera.



**Edge Stream**

<http://www.edgestream.com>

La distribución de contenido multimedia digital a los usuarios finales no está exenta de problemas. Los grandes jugadores (Microsoft, Real networks, Apple) disponen de soluciones que permiten bajarse videos a tiempo real (streaming) con una calidad todavía no demasiado resuelta. Todos ellos intentan mejorar el sistema de proyección de este tipo de contenido mejorando sus productos, pero Edgestream dispone de una solución con un planteamiento algo distinto. Esta empresa, que ha estado trabajando "en la sombra" durante dos años, acaba de sacar un producto que, según ellos, permitirá disfrutar de contenido multimedia de alta calidad, a través de las conexiones actuales. Para ello, la empresa dispone de múltiples servidores que proporcionarán el contenido, y luego un pequeño programa (plug-in), que analizará todas ellas, seleccionando el camino (o enrutamiento) que le proporcione la óptima calidad. Es decir, a diferencia de Akamai (servicio ya comentado en esta sección), que analiza el servidor más cercano al usuario, y este le envía el contenido, Edgestream enviará el contenido desde múltiples servidores, y un software en el ordenador del usuario final analizará "al vuelo", y durante toda la emisión, cuál de ellas le da mejor calidad, optimizando así la conexión, y evitando los cortes en la recepción.

## La empresa: un ente socioinformacional intenso o no será

Si aceptamos la premisa de que las palabras estructuran nuestro pensamiento, la comprensión de los neologismos puede orientarnos en un ejercicio de proyección de futuro. Faith Popcorn y Adam Hanft, autores<sup>1</sup> del *Dictionary of the future*, recopilan centenares de nuevos términos -¿ADLS?, ¿DNAd?, ¿filiarchy? ¿submeetings?- que están apareciendo en los medios más reconocidos (Harvard Business Review, FastCompany).

En un mundo de productos densos en conocimiento (cuya producción requiere cantidades ingentes de *know-how*), que aportan información al usuario sobre su propio funcionamiento (cepillos de dientes que informan de que ya están gastados), o que son de uso intuitivo (como el bien diseñado interfaz de navegación de los móviles de Nokia, frente a los menos intuitivos de sus competidores), ¿podemos permitirnos ignorar aquellos productos innovadores que en el futuro, unos pocos años, pueden identificar nuevas categorías, nuevas marcas<sup>2</sup>, nuevas estrategias de negocio, nuevos mercados? Ejemplos: la pintura antimicrobiana, la percepción electrónica<sup>3</sup>, el Ginger aka Segway<sup>4</sup>.

En una fecha tan temprana, y lejana, como 1959, Calvin N Mooers<sup>5</sup>, uno de los pioneros de la recuperación automática de información (*information retrieval*), afirmó que “un sistema de recuperación de información tenderá a no ser usado cuando sea más difícil y molesto para alguien “tener” información que no tenerla”<sup>6</sup>. Esta “ley” puede ser interpretada de dos maneras: 1) la trivial, una persona no utilizará un sistema de información si “conseguir” la información (buscar mediante una máquina, por ejemplo) es complicado<sup>7</sup>; 2) la más exacta y sutil, una persona no utilizará un sistema de información si “utilizar” (hacer algo con) la información no le aporta un beneficio, o no es “socialmente” recompensado en el entorno concreto de trabajo en cuestión.

La pregunta: ¿disponemos en nuestras empresas de una cultura de la información que valore disponer y usar de información? Sin esta cultura de la información, cualquier esfuerzo puramente técnico de mejora del sistema de información puede resultar estéril.

La alternativa: trabajar de otra manera. Las empresas deben aprender a crear “entornos sociales informacionalmente intensivos”, donde se entienda que disponer de información es crítico, donde se valore que se digiera adecuadamente, que se comparta y que se proyecte. Tendremos que aprender de aquellas empresas que ya están en el camino de definirse como entes informacionales<sup>8</sup>. Positivas experiencias en colectivos como el de los profesionales sanitarios norteamericanos o el *Civil Service* británico<sup>9</sup> nos hacen reflexionar sobre el factor cultural en la “paradoja de la productividad” y las Tecnologías de la Información (TI).

<sup>1</sup> Alfons Cornella, “Diccionarios del futuro: innovar palabras para proyectar el futuro”, *Ke!* 625. Faith Popcorn es muy conocida por su publicación *The Popcorn Report* - de indispensable lectura para saber el significado de *elderweds*, *art cars*, *blobject*, *artiture*, *inflatism*, *affective computing*, *nowherians*, *authethnic*... ¿más?... -y fundadora de la empresa Brainreserve (<http://www.faithpopcorn.com/consulting/consulting.htm>), que se define como “una consultora de marketing focalizada en el futuro, con sede en New York”.

<sup>2</sup> Y nuevos litigios, como el caso *Playboy Enterprises v. Welles* (<http://www6.law.com/nv/tech/091498s3.html>) en que la empresa editora y creadora de términos tan universales como *playboy*, *playmate* o del acrónimo PMOY (Playmate of the Year) demandó a la primera, antigua *playmate*, alegando protección del derecho de marcas. Más en Jordi Blasco, “Uso de marcas ajenas en Internet”, *e-Legal*, 33. Este experto legal también valora las implicaciones que la jurisprudencia sobre el caso puede tener sobre el uso en Internet de marcas que han pasado a ser términos genéricos (“Donut”, “Kellog”, o nuestras “Wamba” y “Chiruca”).

<sup>3</sup> *Ibid.*, ¿A finales de los 80 quién imaginaba lo que el término Palm significaría un lustro más tarde?

<sup>4</sup> Alexandre Martínez, “Segway: revolución o juguete”, *Crónicas del MIT*, 37. Según este autor, la primera impresión de este aparato para el transporte personal es que se trata de un juguete caro y efímero. Una detallada revisión revela argumentos (inventor, visión, estrategia, mercado, ejecución) de valor sustancial.

<sup>5</sup> Más información sobre Calvin Northrup Mooers en el web de la *American Society for Information Science & Technology*, (ASIS&T, <http://www.asis.org/Features/Pioneers/mooers.htm>). También en [http://www.the-scientist.com/vr1997/mar/comm\\_970317.html](http://www.the-scientist.com/vr1997/mar/comm_970317.html).

<sup>6</sup> Alfons Cornella, “Moore tenía razón, pero quizás Mooers tenía aún más”, *Ke!* 626. De lo que se desprende que la ley de Mooers es anterior a la archiconocida primera ley de Moore que data de mediados de la década de los sesenta (vid. en este mismo número el nuevo apartado *Leyes Informacionales*).

<sup>7</sup> Sal Atxondo recuerda en “Pase, pase por favor. No se quede en la puerta”, *De Sentido Común*, 32, algunos principios básicos de la última obra del gurú de la usabilidad, Jakob Nielsen & Marie Tahir, *Homepage Usability: 50 websites deconstructed*, 2001.

<sup>8</sup> Alfons Cornella, *Infra* y Agustí Canals, “Qué entienden las empresas por GC”, *Know-Org*, 41.

<sup>9</sup> Roc Fages, “un ejemplo de e-government real”, *Red Pública*, 41. Una decena de “councils” se han comprometido a compartir datos públicos en un mismo espacio digital para que el ciudadano tenga a su disposición un ‘catálogo virtual’ de servicios.

En aquella comunidad médica<sup>1</sup>, el correo-e se ha convertido en el canal preferente de comunicación. Los médicos de cabecera aprovechan para hacer consultas a especialistas y obtener respuestas más rápidas. Los especialistas envían informes a los médicos de cabecera para el seguimiento del paciente. Profesionales de enfermería, en especial en el ámbito de la atención domiciliaria, envían sus informes a los médicos y jefes de equipo. Laboratorios y centros de diagnóstico por imagen empiezan a enviar resultados de pruebas por e-mail. Clínicas y hospitales envían los calendarios de programación de las salas de cirugía a anesthesiólogos. Incluso los facultativos que utilizan sistemas de transcripción de sus notas dictadas, suelen recibir los informes por correo-e para su corrección.

En una empresa que "no es información", los sistemas son sólo estética<sup>2</sup>. Es necesario romper esa barrera que parece surgir entre, por un lado, gestión de información y tecnologías y, por el otro, personas y procesos de aprendizaje. Es necesaria una visión integral que tenga en cuenta el conocimiento global de la empresa y que considere las tecnologías no como un fin sino como un posible medio para potenciar todo tipo de conocimiento<sup>3</sup>.

La gestión del conocimiento (GC) no va de saber más, sino de comprender mejor. El conocimiento sin comprensión es sólo información. Ante cantidades impresionantes de estímulos en forma de datos e información, nuestro cerebro no responde ya más que a cosas que le interesan. Lo curioso de la GC es que algunos expertos empiezan a sugerir que las "narrativas" tienen un papel fundamental para tener éxito en la transmisión de conocimiento porque, al parecer, los humanos "entendemos el mundo a través de historias"<sup>4</sup> (reales, imaginarias o virtuales)<sup>5</sup>. De nuevo, la eterna importancia de la pedagogía.

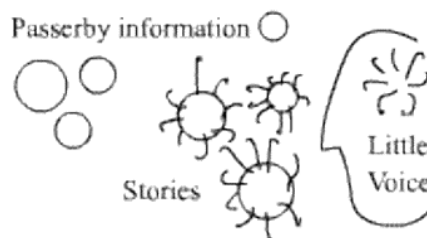
<sup>1</sup>Albert Oriol, "Comunicación médico-paciente ¿Rapidez o seguridad?, *i-wonder*, 40, nos relata estas experiencias desde la magnífica atalaya que le proporciona su posición en The Children's Hospital en Denver, CO. También plantea el delicado tema de la confidencialidad:

"¿Son las organizaciones sanitarias responsables de la información que transmiten? ¿O se transfiere esta responsabilidad en el momento en que los bits salen el perímetro electrónico organizativo? ¿Deberían las organizaciones sanitarias adoptar una estrategia de encriptación? Una ley estadounidense esta a punto de dar respuesta a estas tres preguntas: Sí, No, Sí." El mismo autor en "Información disponible ¿para quién y cuánta?" *i-wonder*, 41, cuenta su experiencia profesional sobre la aplicación de las normas de acceso a la información sanitaria por parte de los agentes implicados.

<sup>2</sup> Expresión de Alfons Cornella en "Moore tenía razón, pero quizás Moore tenía aún más", *Ke!* 626, y que se puede aplicar a la experiencia que relata, en este mismo número de *Papeles de Infonomía*, Salvador Mas Casado, "El CRM visto por un asesor comercial de banca", *Open Finance*, 8.

<sup>3</sup> Agustí Canals, *Infra*.

<sup>4</sup> Alfons Cornella "Aprender a través de historias", *Ke!*, 627 - te confesará porque se ha enganchado de nuevo a las matemáticas como una estrategia de supervivencia... ("¿Quién con un poco de cultura matemática no se maravilla ante fórmulas como  $e^0 + 1 = 0$  que liga los principales números de la matemática?").



Y... ¿cómo afecta todo esto al *Distance Learning*<sup>6</sup>, a la formación de actualización continua que se nos divisa crucial para el futuro de nuestra carrera profesional<sup>7</sup>, o en el acceso total - sin movernos un ápice de nuestro puesto de trabajo u hogar<sup>8</sup> - a las mejores fuentes de conocimiento global, a los más prestigiosos programas académicos, a los más brillantes profesores del mundo<sup>9</sup>?

Aclamados investigadores en programas de eLearning citan el aislamiento físico de los alumnos y la frialdad de la interfaz<sup>10</sup> como problemas fundamentales para el buen desarrollo de los cursos, que pueden inducir a tasas de abandono escalofriantes. Si algo sale mal, es importante que nunca descarguemos la culpa en participantes, profesionales deseosos de perfeccionarse y dispuestos a invertir su recurso más escaso: el tiempo. Reflexionemos sobre nuestra propia torpeza en el diseño instruccional, en la producción u organización o quizás en la dinamización de los campus virtuales. Ya lo decía el algo

<sup>5</sup> El comentario propio, ¿un juego virtual no es una simulación secuencial en primera persona?. Apuestas al margen, ver al respecto sobre el auge de esta categoría en la Red, Albert Mateu Picas, "El juego en Internet", *e-Tax*, 27.

<sup>6</sup> Iñigo Babot - "No existen malos alumnos, sólo malos profesores", *eLearning, Corporate Learning*, 3 - reflexiona sobre cómo deben diseñarse estos programas para que los *eLearners* aprendan de verdad. También, Àngel Prats, "Los micro-portales didácticos como soporte y ayuda a la docencia presencial universitaria (y II)", *Reflexiones Educativas*, 31.

<sup>7</sup> Iñigo Babot - "La formación poliédrica, I y II", *eLearning, Corporate Learning*, 4 y 5 - nos presenta de forma muy convincente sobre como impartir y tutelar la formación continua, personalizada y poliédrica para aquellos empleados y firmas altamente efectivas. Es también recomendable el web del centro Franklin Covey para el liderazgo (<http://www.franklincovey.ca>). Más sobre liderazgo en David Lozano, "El líder, ¿el primero entre iguales?" y "Liderazgo=explorar posibilidades +alinear+delegar", *360 grados*, 12 y 13.

<sup>8</sup> Alexandre Martínez, "Odisea hacia el hogar digital", *Crónicas del MIT*, 36.

<sup>9</sup> Iñigo Babot - "La ética del hacker", *eLearning, Corporate Learning*, 2 - Evalúa las implicaciones del actual escenario global en la educación a distancia, el desarrollo económico y social ("Ya sucede, con frecuencia, en el mundo del deporte: atletas pobres compiten y ganan a atletas muy ricos sólo porque, por fin, han accedido a materiales y equipamiento equivalente. El talento al poder. Ahora, con las nuevas herramientas virtuales, esto puede empezar a llegar también, poco a poco, al mundo de la empresa. ¡A prepararse!").

<sup>10</sup> JC Dürsteler, "Periodismo visual" y "La semiología gráfica de Jacques Bertin", *Infovis*, 75 y 76.

severo antiguo proverbio: "no existen malos alumnos, sólo malos profesores"<sup>1</sup>.

La idea es invitar al espectador a subir al escenario y unirse a la función. No dejar que se duerma en la butaca, proponerle que sea el protagonista. Ello se logra colocándole en situación de decidir, de probar, de actuar en un contexto intelectual similar al real... pero sin los riesgos que correría bajo fuego auténtico. En los simuladores educativos se pone al alumno en la necesidad de opinar, de implicarse, de incorporar un rol en una situación verídica (o muy similar a la realidad), de escoger sus propias opciones. Se le dan detalles y se le proponen alternativas de actuación. Luego, se le va situando en el escenario que él mismo elige y se le explican los resultados de sus acciones. Hay muchos finales posibles y el alumno obtiene feed-back del propio programa y del profesor. También puede compartir sus reflexiones, análisis, errores y aciertos con sus compañeros de curso (antes, durante y después de los ejercicios, y todo ello de forma virtual). Incluso, si lo desea, puede comparar sus calificaciones con la media de la clase, con las puntuaciones de todos y cada uno los participantes, aún sin ver sus nombres (pueden ser miles de *classmates*, de diferentes empresas y países). Lo cierto es que resulta francamente interesante, divertido... y se aprende de verdad<sup>3</sup>.

A todo esto se suma el éxito que están teniendo los blogs (*web logs*). Se trata de diarios on-line en los que personas concretas comentan lo que ven, lo que observan, lo que reflexionan, y lo explican mostrando su pasión. Los blogs son un punto intermedio entre los documentos formales (como los informes) y los más informales (como los e-mails). Aportan contenidos (como los primeros) pero de forma atractiva (como los segundos). Porque, quizás hay que recordarlo, se aprende cuando uno se lo pasa bien (sino, sólo parece que aprendes: no nos engañemos)<sup>4</sup>.

Hay miles de blogs en la Red<sup>5</sup>. Los hay ya históricos, como el AlertBox<sup>6</sup>, de Jakob Nielsen, o el ML2<sup>7</sup> -*Making a life, making a living*-, de Mark Albion, (que aún no se presentan formalmente como blogs, sino como revistas digitales periódicas). Verdaderas "historias" que te motivan a aprender lo que te cuentan. ¿No empezó Extra!-net, en su momento, como una forma "distinta" de explicar ideas sobre Internet y empresa en forma de una

historia? <sup>8</sup> En Infonomía esta idea de la "narrativa" de conocimiento nos ha interesado desde el principio. ¿No es acaso nuestro modelo (cada día una idea, artículos cortos) uno basado en explicar historias cargadas de estímulos, ideas?



Para algunos autores, los blogs serán al texto lo que Napster fue a la música: una revolución<sup>9</sup>. Para otros, otra vuelta de tuerca a la afilada cuestión del pago por contenidos, en especial aquellos "like to have" que no llegan a "must have" (altamente especializados, pertinentes o exclusivos). La diferenciación on-line de los primeros resulta mucho más complicada porque el valor añadido que presentan los paquetes tradicionales (periódicos o álbums) pierde parte importante de su sentido en la Red. Su falta de diferenciación y abundancia los convierten en una *commodity* a la que difícilmente se le pueden pedir siquiera bajos márgenes sino alguno, si además otros incumbentes los ofrecen gratuitamente o con unos "cómos" mucho más convenientes fuera del ámbito digital<sup>10</sup>.

Quizás los editores digitales deberán volver sus ojos al mundo de la publicidad. Tras la fuga de la pompa especulativa<sup>11</sup>, y circunstancias, mercado y operadores empiezan a distinguir mitos, falacias y eventuales estímulos de sinergia entre los distintos universos, conscientes de que cada vez más la supervivencia y el éxito del website se debe a la oferta de un mix complejo articulado de contenidos e imagen, contribuciones concretas y personalidad acentuada<sup>12</sup>.

<sup>8</sup> Alfons Comella, *infra*.

<sup>9</sup> *Ibid.*, Véase al respecto el artículo "The Blogging revolution", en el *Wired* de este mes de mayo. El propio autor del artículo es un conocido periodista que mantiene un blog (Andrew Sullivan, <http://www.andrewsullivan.com>). De hecho, en este mismo *Wired* se hace una "apuesta" sobre como los blogs superarán a los medios tradicionales como fuente de información para la gente ("Betting on the future", <http://www.wired.com/wired/archive/10.05/longbets?pg=8>).

<sup>10</sup> Fernando L. Mompó, "El qué del cómo", *El Medio y medio*, 8, [...] en la muy actual y peliaguda cuestión del pago por contenidos digitales hoy por hoy resulta más crítico el cómo que el qué. Ello supone una desventaja para los creadores de contenido, acostumbrados a preocuparse sólo de la segunda cuestión."]

<sup>11</sup> Publicidad, y sector editorial, tampoco están exentos de la creativa picaresca de algunos autores para manipular rotativos tan respetados como *The New York Times Book Review*. Más en Paco García, "Marketing Creativo", *Libros o Velocidad*, 37.

<sup>12</sup> Fabio Tropea, "Publicidad e Internet: Mitos, falacias y sinergias posibles (I)", *Penélope y Ulises*, 32.

<sup>1</sup> Iñigo Babot, "No existen malos alumnos, sólo malos profesores", *eLearning, Corporate Learning*, 3.

<sup>2</sup> En el efecto realidad, la visualización de la información es crítica, tal como nos relata JC Dürsteler, "Pere Brunet sobre Realidad Virtual", *Infovis*, 74.

<sup>3</sup> Iñigo Babot, "Learning by doing. Reflexiones marca MIT", *eLearning, corporate Learning*, 6.

<sup>4</sup> Alfons Comella, "Aprender a través de historias", *Ke!*, 627.

<sup>5</sup> En Blogger encontrareis muchos (<http://www.blogger.com>). "Cerca" de Infonomía hay uno destacable, el de Risto Mejide (Monóxido, <http://www.monoxido.com>).

<sup>6</sup> <http://www.useit.com/alertbox/>.

<sup>7</sup> <http://www.makingalife.com/meta/register.cfm>. Más sobre este veterano de la Harvard Business School en el apartado "Conversaciones" de este mismo número.

### Memo to Brands: Surrender

Autor: Anni Layne Rodgers  
Revista: *Fast Company.com*  
Fecha: Abril 2002  
Número de páginas: 3  
<http://www.fastcompany.com/feature/02/coots.html>

*Abstract:* La autora cita a Laurie Coots, guru del marketing de marca, y nos ejemplifica cómo las marcas tendrán que adaptarse a las formas emergentes de consumo. Revisa el marketing de permiso, el *Spam...* Pero, sobre todo, llama la atención sobre las consecuencias del efecto generado por TiVo, la nueva televisión que cede al espectador todo el poder.

### Listing Again

Revista: *The Economist*  
Fecha: 11 Abril, 2002  
Número de páginas: 0  
[http://www.economist.com/business/displayStory.cfm?story\\_id=1080495](http://www.economist.com/business/displayStory.cfm?story_id=1080495)

*Abstract:* La tecnología vuelve a estar ligada a la controversia. El sistema ENUM vincula los servicios en internet al número de teléfono convertido en dominio. Se cuestiona la regulación de la competencia, los criterios de privacidad, los estándares en directorios y registros... Y todo esto dará lugar a la elaboración de una (o varias) listas a nivel internacional de usuarios de teléfono a través de Internet.

### The man CEOs love to hate

Autor: Greg Sandoval  
Revista: *CNET News.com*  
Fecha: 2 Abril, 2002  
Número de páginas: 3  
<http://news.com.com/2008-1082-873361.html>

*Abstract:* Entrevista a Philip Kaplan, persona non grata debido a su sitio web Fucked Company, el lugar de encuentro de los afectados por la crisis de las puntocom. Aquí los empleados perjudicados se desahogan y sacan los trapos sucios de sus empresas. ¿Cuál es el objetivo de Kaplan? Nada más constructivo que convertirse en la voz de los damnificados y dar consejo a aquellas puntocom que quieren perdurar.

### Business' Killer App: The Web

Autor: Alex Salkever, Olga Kharif, Amy Tsao, David Polek  
Revista: *Business Week Online*  
Fecha: 15 Abril, 2002  
Número de páginas: 3  
[http://www.businessweek.com/technology/content/apr2002/tc20020415\\_3981.htm](http://www.businessweek.com/technology/content/apr2002/tc20020415_3981.htm)

*Abstract:* Los empresarios ya no ven internet como una receta milagrosa. Sin embargo, con los pies en el suelo, tenemos que reconocer que integrar internet en las diferentes fases del negocio es en sí una *Killer Application*. Así lo demuestra este artículo.

### A Shortsighted Love with Short Messages

Autor: Stephen Baker  
Revista: *Business Week Online*  
Fecha: 17 Abril, 2002  
Número de páginas: 2  
[http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/apr2002/nf20020417\\_1992.htm](http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/apr2002/nf20020417_1992.htm)

*Abstract:* El mercado *wireless* en Europa se ha acomodado a la simplicidad neolítica de los mensajes cortos. Microsoft aprovecha esta situación y sacará próximamente al mercado europeo la posibilidad de acceder a sus servicios de correo electrónico Hotmail a través del teléfono móvil. Eso sí, limitándose a la tecnología SMS.

**OYI**FACTORIA  
Designing  
the Network Company

Strategy & Solutions  
for a business based on  
people & knowledge & networks

## Mark Albion: valores, personas, empresas e Internet



licenciado, master y doctor en Empresa por la Harvard Business School. Fue durante dos décadas profesor de marketing en aquella escuela de la Ivy League. En una misma semana: primer profesor de su universidad entrevistado en los *60 Minutes* de la NBC, *The New York Times* le dedicaba una página entera, y era escogido como uno de los diez mejores docentes de su país. Todo un *wunderkind* (niño promesa) que cobraba una fortuna asesorando a Coca-Cola, Procter&Gamble; tenía colegas brillantes; un horario flexible y ningún jefe; y... no había cumplido los cuarenta.

Todo empezó el día en que recogía su primer Jaguar negro ("aún recuerdo como se llamaba el vendedor: George"). Aquel 5 de junio le comunicaron que su madre tenía cáncer. Le pronosticaron seis semanas de vida. Tuvo un *flash*: la necesidad de dar sentido a su vida ("me di cuenta de que el problema de competir en una carrera de ratas es que, aunque ganes, eres una maldita rata (...). Me sentía una rata. Y sabía que tenía que decidir: o sobrevivía como una rata o vivía como un hombre. Así que lo deje.").

Dejo la plaza de Harvard, dejó de ser el doctor Albion para ser simplemente Mark y se puso a trabajar desde casa. En esta última década ha visto crecer, minuto a minuto, a sus dos hijas (Nikki y Amanda) y ha recogido en su libro: *Vivir y Ganarse la Vida*, otras once experiencias de personas que en algún momento de su vida también optaron por equilibrar vida profesional y

desarrollo personal ("héroes que se han negado a dejarse arrastrar por la corriente de llevar una vida falsa"). Mark ha vuelto a los titulares del *New York Times*, como best seller de su reputada lista de libros, y su madre lo ha visto, contado y celebrado.

La segunda semana de abril con motivo de la presentación de la edición de su obra por Amat Editorial (<http://www.amateditorial.com/asp/alibrook.asp?busca=A0170>), Mark visitó Barcelona (gracias al apoyo de EAE, la Escuela de Administración de Empresas en Barcelona y de su editor). Y reconociendo la intuición de Alfons Cornella -quien tras leer, reseñar el libro en *Extra!-net*, y prestarlo a Jordi Nadal, editor apasionado, autor de la Revista de Infonomía *Libros o velocidad* e impulsor de la traducción española de la obra -, Mark mantuvo la primera *Conversación en Vivo* con los suscriptores de InfonomíaPlus en el espacio más idóneo: la nueva sede de CaixaForum. Una antigua fábrica modernista (*trabajo*) con nuevos aires shintoístas (*alma*) de la inspiración de Arata Isozaki.

Alfons Cornella volvió a resaltar las coincidencias entre Infonomía y el planteamiento de Albion<sup>1</sup>:

1. Recordarán los más antiguos del lugar como Infonomía nació en junio de 2000 con el lema "personas y empresas en la economía del conocimiento".

2. Siempre hemos creído que la pasión por lo que haces es el mejor motor de desarrollo profesional y empresarial.

3. Albion también empezó con una revista digital para difundir sus ideas, ML2 (*Making a life, making a living*, leída por miles de personas en el mundo, de suscripción gratuita en <http://www.makingalife.com/>).

4. Nuestra apuesta es por empresas en las que la gente pueda expresar sus valores personales, alineándolos con la viabilidad del negocio.

Mark Albion tomó la palabra durante algo más de una hora, para dar después paso al turno de intervenciones de los Infonomistas asistentes. Escuchándole en un inglés límpido, compartimos su nominación entre los diez mejores profesores de su país.

**Mark mantuvo la primera Conversación en Vivo con los suscriptores de InfonomíaPlus**

### Vivir y Ganarse la Vida

"Mi madre era propietaria de una empresa textil, con un alto sentido de la responsabilidad social. A pesar de la quimioterapia, cada día acudía a

<sup>1</sup> Más en el mensaje de Alfons Cornella, "Vivir y ganarse la vida: Mark Albion nos explica en vivo cómo combinarlo cada día", *Ke! Knowledge Energy*, 624

su despacho a escondidas de sus familiares. Sentía pasión por su trabajo y por la gente que trabajaba con ella. Un día la sorprendí tumbada en el suelo, extenuada por la enfermedad...Y me pregunté: ¿siento lo mismo por mi trabajo? (...). En la actualidad, apenas el 20% de los hombres de negocios norteamericanos aman lo que hacen. El 80% asegura que trabaja sólo por el sueldo. Cuarenta años atrás, la cifra era de un solo 30%."

Albion es el creador del *Heart-Hunting* (término registrado): se trata no sólo de buscar gente con talento (mental) sino con sentimientos (talento sensible).

El dato: entre 1960 y 1980 se hizo el seguimiento de las carreras de 1500 estudiantes de MBA norteamericanos. Se identificaron dos grupos principales: A) los que querían primero ganar dinero para más tarde en su vida dedicarse a lo que realmente les gustaba; y B) los que primero querían hacer lo que les satisfacía, seguros de que así el dinero les acabaría por llegar. De los 1500, el 93% se declaraba al principio del estudio en el grupo A.

Dos décadas después había 101 "millonarios" en el grupo: uno de ellos partía del grupo A, y los 100 restantes habían partido del grupo B.

Moraleja: Srully Blotnick, autor del estudio llegó a la conclusión, nos recuerda Albion, de que "la abrumadora mayoría de personas que se han convertido en millonarias lo han conseguido gracias a un trabajo que les resultaba tremendamente absorbente... su "suerte" surgió a partir de la dedicación accidental con la que se volcaron en un área de la que disfrutaban".

El método: cuatro preguntas y 1+11 historias reales:

1. ¿Quién es usted? Descubra su pasión
  - 1.1 Convierta la felicidad en una costumbre
  - 1.2 Reduzca gastos. Baje la presión
  - 1.3 Tome asiento en la mesa de la vida
2. ¿Qué es lo que quiere? Establezca sus objetivos
  - 2.1 Aprenda a medir el éxito
  - 2.2 Ponga sus valores en funcionamiento
  - 2.3 Construya un dominio de amor
3. ¿Qué puede hacer? Desarrolle su valor de mercado
  - 3.1 Construya su plataforma y láncese
  - 3.2 Busque un terreno común para obtener resultados poco comunes
  - 3.3 Descubra dónde encaja no encajando
4. ¿Dónde ir? Libere su espíritu
  - 4.1 Viva una vida, no un currículo
  - 4.2 No permita que el éxito se interponga en el camino de la oportunidad
  - 4.3 Honre el pasado, celebre el presente, acepte el futuro

### Internet: medio del equilibrio personal y profesional

Hace siete años, Mark Albion empezó con un humilde boletín digital para difundir estas ideas. Hoy más de 7.000 norteamericanos confiesan haber seguido sus pasos; y más de un millón de ejecutivos, de más de ochenta países, leen mensualmente *Making a Life* ("Sin los bits no lo hubiera conseguido").

No se considera un experto en Internet, pero "de marketing aún sé alguna cosa, especialmente en mi expertísee: venta minorista (*retailing*)".

Puntos clave: honestidad; construir confianza; soporte recíproco ("todos tenemos una Red de contactos y le sorprendería saber cuanta gente está dispuesta a darle una mano si pide su ayuda", y una de sus citas predilectas: "somos ángeles con una sola ala, únicamente capaces de volar si nos abrazamos a otro").

La curiosidad: su archivo de citas famosas sobre el equilibrio entre *vivir* y *ganarse la vida*, disponible en <http://www.makingalife.com/hearthunting/quotes/quotes.cfm>.

El compromiso social: Albion está también muy vinculado a dos organizaciones *con sentido*.

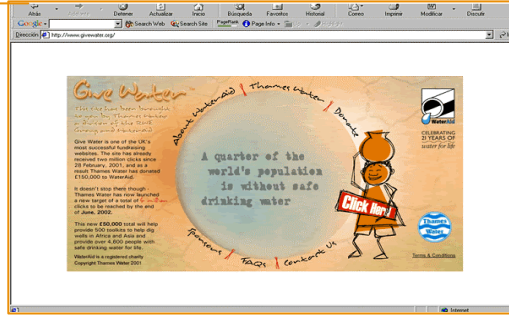
1. Desde 1989 colabora con la *Social Venture Network* (<http://www.svn.org/>), una organización de directivos y empresarios para promocionar los negocios socialmente responsables. Nos conto su experiencia como fundador de Citysoft ("the leading provider of Internet services to Common Interest Enterprises"), una empresa proveedora de servicios de Internet con la misión social *incluir* en las nuevas tecnologías y dar empleo a personas sin oportunidades.
2. la *Students for Responsible Business* (<http://www.net-impact.org/>), una Red de estudiantes de escuelas de negocios (MBA, en especial) que buscan *trabajos que les compensen personal*. También ha participado en encuestas sobre los "valores" de los candidatos a MBA <http://www.makingalife.com/hearthunting/surveys/survey1.cfm>.

Un privilegio para los suscriptores de infonomiaplus escuchar las palabras y la experiencia de todo un gran hombre. Se nos antoja en la tradición de los grandes filántropos norteamericanos empeñados en devolver beneficios sociales con creces, por las oportunidades que la misma sociedad un día les brindó.

**Give Water**

Imagina que en vez de tener una botella de agua en casa, tú tuvieras que caminar kilómetros y kilómetros al día para conseguir un poco de agua. Imagina que el agua que tuvieras fuera de un río. Alrededor de 1.1 billón de personas no tiene agua potable en casa. Water Aid es un proyecto dedicado a la provisión de agua potable en países como Asia y África. Haz un click de manera gratuita y contribuirás a que alguien tenga la posibilidad de tener agua como tú.

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



**Walking with Dinosaurs**

Web dedicada a los dinosaurios. Descubre todas las especies mediante magnificas ilustraciones, juega a ser explorador o aprende sus nombres y sus características

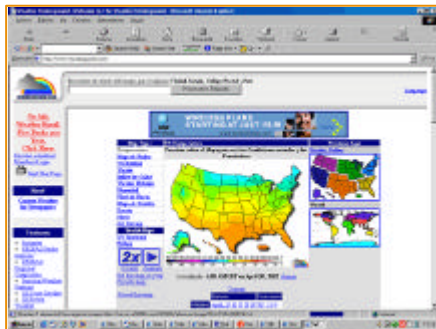
<http://www.bbc.co.uk/dinosaurs/>



**Insecta**

Web que contiene información sobre todo tipo de insectos: su nombre original, nombre común, fotografías, características, sonidos, etc.

<http://www.insecta.com/insecta/index.shtml>



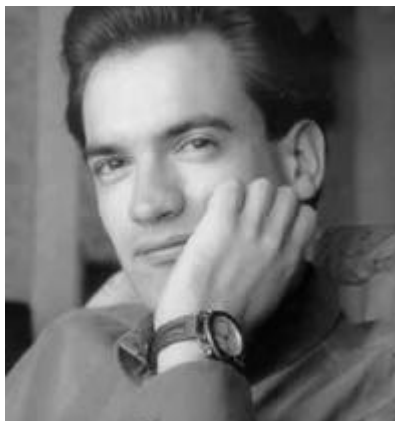
**Weather Underground**

Weather Underground te informará en todo momento del tiempo que hace en todos los países del mundo. Temperatura, humedad, viento, visibilidad, y toda la información meteorológica que necesitas saber si tienes que salir de casa.

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



"El **emprendedor** no debe ser evaluado a partir de una **única** experiencia, **éxito o fracaso** "



### Alexandre Martínez

Autor de *Crónicas del MIT*, a pocos días de su graduación.

**Se habla de que el Silicon Valley está preparando la nueva "era" de Internet con el desarrollo de nuevas tecnologías y lanzamientos al mercado de productos que tengan demanda real, ¿estás de acuerdo?**

**En caso afirmativo, ¿cuáles crees que son las tecnologías en las que se focalizan las empresas más significativas del Silicon Valley en el momento actual?**

-Sí, está claro que estamos en la nueva "era" de internet, o la *new new economy*. Lo irónico del caso es que no hay nada *new*, más bien lo contrario. Lo que sí ha quedado establecido es que la estrategia de maximizar *eye balls* (ojos) no tiene una correlación con *cash flows* y, a largo plazo, ¡el *cash flow* es el rey!

Creo que no existe necesariamente un enfoque en un grupo de tecnologías específicas. Sencillamente, se trata de un retorno a los fundamentos de negocio, sea cual sea la tecnología.

Sin embargo, sí existen unos pocos sectores que atraen el mayor flujo de inversiones de capital riesgo. Software y biotecnología son los sectores que están a la cabeza. A parte de biotecnología, los sectores relacionados como dispositivos médicos y servicios de salud también están en aumento. En general, la integración de tecnología y medicina genera muchísimas oportunidades para innovar. Entre la lista de atractivos,

siguen figurando telecomunicaciones y semiconductores, aunque no están en su mejor año.

Por el contrario, los negocios de comercio electrónico puro – los llamados *e-tailers* – han perdido muchas posiciones en la nueva "era" de internet. Este cambio de paradigma no es de sorprender: la gente no va a desertar las tiendas por una experiencia *on-line* que es inferior o que no complementa la experiencia *off-line*.

**Tradicionalmente se destaca del tejido empresarial norteamericano, entre otras características diferenciadoras, su tolerancia a los anteriores fracasos empresariales de los emprendedores, ya que, al menos, aprenden – o pueden aprender- de sus propios errores para no repetirlos.**

**¿Cómo se plantean los inversores –business angels, venture capitalists, inversores institucionales...- el pasado de los promotores de una idea de negocio, especialmente ahora, tras la explosión de la "burbuja tecnológica"?**

-Es cierto. Esta tolerancia al fracaso empresarial existe no sólo desde un punto de vista cultural, sino también legal (la parte legal te la dejo a ti, Jordi).

El planteamiento más convincente es el del aprendizaje. Es decir, el emprendedor aprende tanto de los éxitos como de los fracasos. Yo estoy muy de acuerdo con esta forma de pensar, al fin y al cabo, no

veo porque el proceso de aprendizaje para emprendedores sea distinto del de cualquier otro rol empresarial o personal. Las diferencias están en que, en el caso de empresas de nueva creación, el fracaso tiene mayor visibilidad externa, y el aprendizaje de intangibles no es tan evidente como ocurre con otras capacidades.

Además, es importante tener en mente que la actividad emprendedora se caracteriza por mayor riesgo, mayor recompensa. Ello significa que, al contrario de lo que ocurre con empresas establecidas, no existe una expectativa alta de que el negocio logre el éxito: sólo 1 de 10 *start-ups* sobreviven. Por ello, el valor del emprendedor no debe ser evaluado a partir de una única experiencia – sea éxito o fracaso –, es la carrera a lo largo de varios años lo que es significativo.

**Software y biotecnología son los sectores que atraen el mayor flujo de inversiones capital riesgo**

En cualquier caso, las empresas de capital riesgo no están en situación de poder criticar o castigar los emprendedores de las muchas empresas fallidas

en los últimos dos años. Al contrario, son los *venture capitalists* los primeros en entonar el *mea culpa*, puesto que ellos negociaron las valoraciones estratosféricas, invirtieron el dinero de sus clientes, y modelaron los equipos directivos de las empresas en sus portafolios. Es decir, los *venture capitalists* aceptan que su autoridad como inversores y consejeros va ligada a la responsabilidad – lección ahora enfatizada en el caso Enron. Si no fuera así, ¿dónde quedaría su integridad y credibilidad para gestionar fondos billonarios?

**Según tu opinión, ¿cuáles son los atributos que distinguen los emprendedores norteamericanos de los europeos, si es que hay diferencias a resaltar?**

-En mi opinión, no hay diferencia intrínseca entre los emprendedores de Estados Unidos y los de Europa. Sin embargo, el entorno en el que operan sí presenta diferencias muy significativas, y ello condiciona las actitudes y acciones de los emprendedores.

Una primera diferencia fundamental en el entorno es el acceso a fuentes de financiación especializadas en empresas de nueva creación. En Europa se invierte solo una fracción de la inversión en capital riesgo de Estados Unidos, que concentra un

70% de las inversiones a nivel global. La falta de recursos financieros tiene un triple impacto directo: menos ideas son financiadas, los *deals* son de menor importe, y los servicios de valor añadido ofrecidos por empresas de capital riesgo son inferiores.

En consecuencia, las empresas tienen la exigencia de generar *cash flow* más rápido, las estrategias de

crecimiento y de mercado deben ser más conservadoras, y los emprendedores no gozan de los *networks* y asistencia de inversores contrastados.

Un segundo grupo de diferencias es debido a que Europa ofrece pocas regiones con una concentración de centros de I+D, universidades, talento, infraestructuras de telecomunicaciones, soporte institucional, y grandes empresas de tecnología. Estos son los ingredientes, junto con la existencia de capital riesgo, propios de las regiones punteras como Silicon Valley y Massachusetts. Estos factores generan un círculo virtuoso que ha creado una ventaja competitiva sostenible para estas regiones. Con tal ventaja, es razonable considerar la posibilidad de que Estados Unidos se esta llevando buena parte de lo mejor de Europa – y del resto del mundo - en cuanto a emprendedores.

El tercer grupo de diferencias tiene que ver con las actitudes frente al riesgo y, por consecuente, frente al fracaso. Como comentábamos antes, el argumento del aprendizaje legitima tomar riesgos y fracasar. ¿Existe esta filosofía en Europa? Juzguen ustedes mismos... Al fin y al cabo, la respuesta a esta pregunta está en su poder, como una profecía auto-cumplida.

**Centros de I +D, universidades, talento, infraestructuras de telecomunicaciones, soporte institucional, y grandes empresas de tecnología, junto con la existencia del capital riesgo, son los ingredientes propios de las regiones punteras como el Silicon Valley y Massachusetts.**

¡ cada empresa es distinta,  
la información que necesita  
también !

arenanet

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