

# La persona, la inteligencia competitiva y la web social

**Julen Iturbe-Ormaetxe**

*julen@jiturbe.com*

**David Sánchez**

*dsanchez@eteo.mondragon.edu*

**Aitor Bediaga**

*abediaga@eteo.mondragon.edu*

Mondragón Unibertsitatea

Oñati, Gipuzkoa (España)

## **Abstract:**

*Organizations usually think that competitive intelligence is their duty, but according to the new social web tools, nowadays each person has the possibility of creating his/her own competitive intelligence system. Using advanced searchers, folksonomies and integrating them with RSS feed aggregators; people can realize that they have more power than ever to manage information as a raw material in order to increase their productivity.*

*But it's not only a question of complicated technologies but a question of human condition. Knowledge flows down the street through normal conversations, through intuition and the use of our two brain hemispheres.*

## **Palabras Clave/Keywords:**

Inteligencia competitiva, web social, RSS, cazatendencias  
Competitive intelligence, Social Web, RSS, cool hunter,

## **1. Introducción**

En la actualidad la información se ha convertido en la principal materia prima con la que cualquier organización tiene que tratar para ganar en competitividad o ser más eficiente [1]. Pero esa información necesita ser transformada en conocimiento y eso sólo está al alcance de las personas. Así, en la sociedad del conocimiento asistimos a una paradoja evidente: en tanto que no son las empresas sino las personas quienes lo poseen, son éstas quienes deciden hasta qué punto quieren compartirlo y con quién. Es decir, desde el punto de vista del conocimiento, las organizaciones están en manos de las personas. Pero, al mismo tiempo, las organizaciones están cabalgando a lomos de una obsesión: la de explicitar el conocimiento que poseen sus personas para que pueda ser reutilizado a lo largo y ancho de sus estructuras.

Así pues, en este panorama nos hacemos la pregunta que actúa de hilo conductor en todo este artículo: ¿cómo puede una organización aprovechar el potencial de conocimiento de las personas para lograr mayor inteligencia competitiva? La hipótesis que manejamos es considerar que la web social representa una de las grandes herramientas para ello. Sobre todo, a través de un tratamiento avanzado de fuentes RSS y de la etiquetación social (lo cual no excluye, por supuesto, el uso de otras herramientas). Pero esto pasa siempre por la persona, que es quien toma decisiones en función de un complejo esquema de referencias personales. Por tanto, no se trata sólo de que las personas usen determinadas tecnologías, sino de que, en el fondo, tengamos en cuenta la relación de compromiso que se establece entre la persona y la organización. Sin una adecuada actitud de la persona, el modelo de inteligencia competitiva se viene abajo.

Nunca antes las personas tuvieron tanta capacidad para acceder a la información como ahora. Las organizaciones tradicionalmente eran, sin embargo, las que hasta hace poco habían dispuesto de más y mejores medios para ello. Pero esto ha cambiado de raíz al democratizarse el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) y descender su precio de compra. Hoy en día muchas personas tienen mejores experiencias de uso de las TIC en sus hogares e incluso disponen de mejor equipamiento allí que

en su entorno laboral. Esto proporciona un giro copernicano a la forma en que desarrollar la inteligencia competitiva.

Y todavía es aún más importante ante la progresiva liberación de más y más contenidos en Internet y el incremento espectacular de prestaciones de los buscadores, con Google como mejor ejemplo. Se suele decir que (casi) todo está en Internet. Pero, al mismo tiempo, las experiencias de búsqueda son frustrantes en muchos casos debido a la gran cantidad de contenido escasamente relevante con que se topa el usuario. Sin embargo, no por ello hay que dejar de considerar que entre esa ingente cantidad de información, hay elementos del todo relevantes. La clave reside en el dominio de competencias de búsqueda por parte del usuario. Encontrar en Internet, más allá de buscar, se convierte en el factor que discrimina a una persona eficiente y a otra que no lo es. Saber buscar y encontrar es fundamental.

En este artículo vamos a repasar, por tanto, algunos de los cambios que se están operando en el panorama de la inteligencia competitiva debidos a la consideración del conocimiento como factor clave de eficiencia y a la aparición de una amplia gama de tecnologías de lo que se ha venido en llamar web 2.0 y que nosotros denominaremos web social. El uso de este término creemos que define mejor las posibilidades de unas tecnologías que sirven en la medida que se usan por más y más gente entrelazada. Comenzaremos por describir la relación entre persona y organización sobre la base del conocimiento. Después argumentaremos de qué forma la web social está contribuyendo a expandir las capacidades de la persona. Dedicaremos otro capítulo a una experiencia concreta: el proyecto Learning Around The World (LATW), centrado en el desarrollo de una experiencia de “vigilancia competitiva a pie de calle” pero que hace uso intensivo de las TIC y finalizaremos con unas conclusiones y unas líneas de investigación a futuro.

## **2. Y la organización se encontró con la persona**

En las organizaciones hubo una dirección de personal y después un departamento de recursos humanos. En ambos casos se compartía enfoque: la persona era un recurso necesario para cumplir los objetivos de la organización. Este enfoque se ha mantenido en el tiempo en tanto que la estructura de poder era decididamente asimétrica: la organización representaba la parte empleadora mientras que la persona era la parte contratada y que alquilaba su tiempo a sabiendas de que necesitaba a la organización para que le proporcionara ingresos suficientes, de acuerdo todo ello con una economía de mercado, donde todo tiene un valor y es éste el que predomina [2].

Pero con el paso del tiempo esa asimetría, favorecida por el ascenso del conocimiento como factor de eficiencia, se ha ido diluyendo. Como se comentaba en la introducción, las personas tienen acceso a mejores TIC. Además, con la cualificación adecuada, pueden usarlas para encontrar (casi) todo en Internet. Y así es como las organizaciones, en parte, han caído en la cuenta de que sus personas tienen mucho que decir, en tanto son quienes poseen el conocimiento y que pueden cultivarlo a través de medios que nunca antes estuvieron disponibles de esta forma.

### **2.1. Personas que se relacionan**

La persona se define como ser social. Es difícil comprender a la persona sin su marco de relaciones sociales. En todos los análisis de la motivación humana las necesidades sociales aparecen como elemento de obligada referencia [3]. Las personas necesitan desarrollarse en interacción con otras personas. Si no lo consiguen es porque han contraído algún tipo de patología, donde quizá el caso más extremo sea el autismo.

Sin embargo, la forma y el fondo en que las personas se relacionan sufre una revolución con la llegada masiva de las TIC. En palabras recogidas de una entrevista a Eudald Carbonell [4]:

El fuego es un invento de hace 600.000 años que tardó más de 200.000 en llegar a todos los humanos. El móvil ha hecho lo mismo en menos de 20 años. Los dos son inventos que cambian las relaciones sociales porque la tecnología hace que aumente la socialización de los primates humanos. Lo que pasa es que ahora estamos reaccelerados. La generalización del fuego exigió centenares de miles de años; hoy en día, ocurre algo parecido en un año. La vida va demasiado rápida. Nuestro cerebro no está preparado para cambios tan rápidos.

La socialización de los seres humanos parece entonces modificada de raíz por el uso de las TIC. No es tanto que desaparezca el contacto físico directo y la interacción en condiciones de mismo tiempo y espacio, sino que las personas disponen de capacidades añadidas. Es tan simple como caer en la cuenta de que un simple correo electrónico está rompiendo las distancias geográficas. La comunicación es idéntica independientemente de que la persona con la que queremos interactuar se encuentre en el despacho de al lado o a miles de kilómetros de distancia.

La información transformada en conocimiento lo es sólo en tanto que se somete al contacto con la realidad, incluyendo el compartirla con otras personas. Pero la forma en que se comparte ha superado las clásicas limitaciones de tiempo y espacio. Surge así un nuevo escenario donde las personas, sin necesidad de organizaciones que intermedien, pueden construir nuevo conocimiento a través del acceso y puesta en común de su saber hacer mediante herramientas digitales.

Las organizaciones parecen en cierta forma desconcertadas ante esta nueva realidad. Han basado en buena parte su funcionamiento sobre la base de construir un perímetro de seguridad a su alrededor, tanto físico como en torno a la información. Pero ésta fluye a una tremenda velocidad por la red ya que sus costes de distribución tienden a cero. La digitalización de la información ha provocado que ingentes cantidades queden al alcance de cualquier persona que disponga de los medios y la formación adecuada.

Por tanto, las personas desarrollan sus relaciones en un mundo que supera el citado perímetro de seguridad. La información pertinente puede estar “allá fuera” pero, a la vez, bajo la paradoja de que quizá esté más accesible allí por la potencia de los buscadores. La seguridad en torno a la información, uno de los paradigmas de las organizaciones del siglo XX, se ha cobrado su precio dentro de ellas: peor acceso debido a las restricciones. Además, la explosión en el uso de las TIC produce un efecto impredecible ya que encontramos personas muy competentes en el manejo de la información independientemente del lugar que ocupan en la organización.

Barry Wellman introdujo la noción de “individualismo en red”, que luego popularizó Manuel Castells [5]. Con este concepto se viene a incidir en que todo parte del individuo, de su decisión personal de autoafirmarse. Pero lo curioso es cómo la relación con otras personas puede llevarse a cabo obviando cualquier tipo de organización mediadora, (como la empresa). No son necesarias como interfaz para la comunicación. Son las personas quienes establecen conexiones sobre la base de sus intereses particulares, que pueden estar o no mediatizados por aspectos laborales. Así, encontramos cada vez más ejemplos de individuos conectados a ciertas redes sociales donde comparten conocimiento y donde, por supuesto, desarrollan el que tienen sobre la base de las interacciones que consiguen. ¿Las organizaciones están al tanto de esas conexiones? La mayor parte de las veces no.

Parecería lógico considerar que las empresas van a tener que renegociar con las personas la forma y fondo en que abordan la información. Los modelos hiperprotectores pueden generar actitudes reacias a compartir conocimiento, “por si acaso”. Esto perjudicaría la generación y dispersión de nuevo conocimiento, con la consiguiente pérdida de competitividad.

## **2.2. Fragmentación del yo y fragmentación de la información**

En una sociedad líquida todo parece fluir en una corriente que reafirma la validez de la máxima de Heráclito de que “ningún hombre puede bañarse dos veces en un mismo río”. La sociedad posmoderna ha traído consigo no sólo la fragmentación de quiénes somos sino que se acompaña de una impresionante fragmentación de la información. [6]

Existen muchos análisis de la cantidad de información con la que tratamos en esta sociedad. Alvin Toffler acuñó el término *information overload* [7] y han sido muchos autores quienes lo han abordado desde múltiples puntos de vista [8]. La forma en que esta información se nos presenta también ha cambiado con el paso del tiempo. Ahora priman las píldoras, los destellos, pequeños pedazos que viajan en forma de artículo en un blog, una noticia de prensa, una reseña o un libro que cada vez contiene más hiperenlaces porque su formato digital lo permite.

La consecuencia de la doble fragmentación, de la persona y de la información, es paradójica. Al mismo tiempo que genera incertidumbre y puede conducir al fracaso en la estrategia de búsqueda y utilización de información pertinente, presenta interesantes oportunidades. El hecho de que la información viaje en fragmentos permite una asimilación más rápida pero al precio de necesitar tecnología que le aporte valor mediante la relación con otros fragmentos significativos. Es el poder del hipertexto que, a la vez, confiere a la información mayor complejidad [9]. No se trata del camino lineal, que conduce del principio al final de un texto, sea un artículo o un libro. Ahora estamos ante multitud de ramificaciones que proporcionan al lector el poder de llevar a cabo una construcción individual y única del mensaje.

Este escenario de atomización de la información nos conduce a nuevas posibilidades. Se nos ofrecen variadas formas en que captar esos fragmentos e interpretarlos, siempre que podamos conectarlos con otras realidades, quizá distantes en tiempo o espacio. Pero no cabe duda de que tratar con esos volúmenes de información dispersa requiere habilidades diferentes de las que se ponían en práctica en épocas precedentes cuando el discurso lineal primaba y le confería al autor mucho más poder que del que dispone ahora. Los contenidos se abren, tanto por la facilidad de acceso digital como por la forma en que quien accede a ellos los interpreta.

Estamos sometidos a una constante estimulación ante la que aplicamos nuestras limitadas capacidades de atención [10]. La persona es la que pone en marcha sus habilidades de filtrado, aprovechando para ello determinadas herramientas de las TIC. Entre ellas, luego comentaremos, cabe destacar las que le proporciona la web social. La persona decide, a partir de sus necesidades y las de la organización para la que trabaja (en el caso de que sea así) cuáles utilizará y de qué forma le servirán para desplegar relaciones con otros nodos de un inmenso mundo de individuos en red.

### **3. Y la persona creó la web social**

La web 2.0 surge como evolución natural tras una primera etapa de uso eminentemente técnico de sus herramientas. A medida que se hace más fácil escribir en Internet sin necesidad de dominar el código fuente y que la velocidad y la fiabilidad del acceso mejoran, explota todo un conjunto de herramientas que se ha venido en llamar la web 2.0 [11]. Pero también surge toda una filosofía diferente. Internet pasa a considerarse una plataforma donde contribuir: la *read/write web*.

No obstante, para nuestro caso nos interesa sobremanera una característica de determinadas páginas web que nos permite suscribirnos a ellas para estar al tanto de los cambios que se van produciendo. Se trata del RSS y de los agregadores de feeds.

Así, una persona capaz de manejar ciertas herramientas puede obtener información muy depurada de determinadas fuentes. No sólo puede suscribirse a las fuentes que le interesan, sino que puede filtrar esas fuentes para que sólo le informen en el caso de que cumplan determinadas condiciones. Herramientas como *Google Reader*, *Feedly* o *Netvibes* [12] proveen al usuario de un conjunto de funcionalidades que hacen de la experiencia de manejo de información en Internet una experiencia rica y agradable.

La persona, por tanto, puede diseñar y crear su propio espacio de inteligencia competitiva. Pongamos tres ejemplos para mostrar esta evidencia. Supongamos que una persona quiere seguir los contenidos que generan periódicamente ciertas revistas en las que se habla de nuevos materiales. Con cualquier agregador de feeds podrá añadir las fuentes RSS de que dispongan las revistas en cuestión.

Un segundo ejemplo, más elaborado, es el de esa misma persona que quiere hacer seguimiento de lo que se publica como noticias de una serie de empresas de ingeniería y centros tecnológicos que investigan en torno a determinados materiales que son los que específicamente le interesan. Puede entonces realizar una búsqueda avanzada a través del buscador de noticias de Google y suscribirse a la fuente RSS que se ha generado.

Finalmente, mediante una herramienta como *Yahoo Pipes* [13] permite incluso colocar filtros para las diferentes fuentes RSS que maneja, de tal forma que no lleguen todos los artículos sino sólo aquellos que cumplen determinadas condiciones. Puede ser el caso para que sólo provea información cuando en esos artículos aparecen determinados nuevos materiales y sólo ellos.

No obstante, existen muchas más herramientas de la web social que proveen información a medida. Por su relevancia también citamos el caso de *delicious* [14], una herramienta de etiquetación social que nació en 2003 y que cuenta en la actualidad con más de 150 millones de sitios web catalogados por sus más de cinco millones de usuarios.

*Delicious* supone una oportunidad de aprovecharse del trabajo individual para generar una inteligencia colectiva derivada de la colaboración masiva entre personas. Citando a Chris Anderson [15]:

It's less a matter of how big or expensive the telescope, and more a matter of how many eyeballs are transfixed on the sky at any given moment. Amateurs multiply the manpower of astronomy many times –and not just looking at the stars from their backyards.

Porque lo que confiere a *delicious* su poder es la posibilidad de reutilizar el trabajo de esas otras personas que son activas en Internet y que están seleccionando materiales. A través de la figura 1 mostramos cómo trabajar en la construcción de un sistema personal de inteligencia competitiva. El filtrado de los contenidos disponibles en Internet parte del uso adecuado de los buscadores. Esto supone básicamente trabajar con las búsquedas avanzadas y con buscadores especializados. Si a finales de 2008 existían en Internet aproximadamente 186 millones de páginas es evidente que esa inmensidad digital sólo puede ser manejada a través del uso de los buscadores.

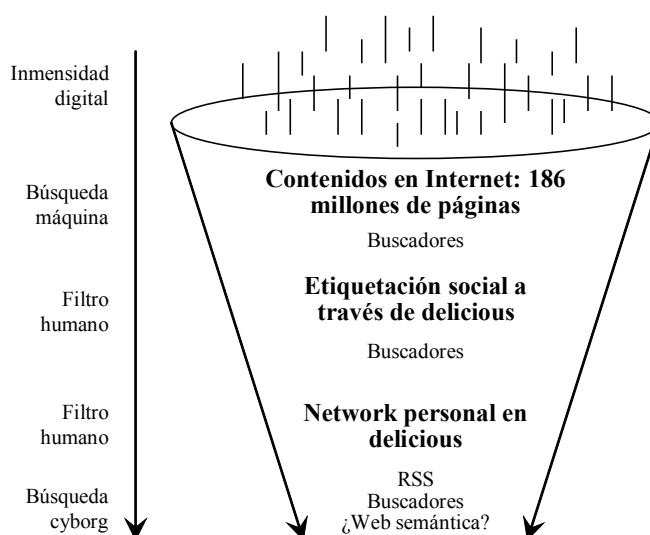


Fig. 1. Embudo para construir un sistema de inteligencia competitiva personal a partir de los contenidos disponibles en Internet y el uso de *delicious*.

La etiquetación social a través de *delicious* supone incorporar el filtro de las personas a los contenidos de Internet. Son estas quienes seleccionan determinada información como relevante para su actividad personal. Es importante el enfoque “personal”. Joshua Porter lo explicó como “The delicious Lesson”. Venía a remarcar la importancia de que primero la persona le concediera utilidad personal a lo que iba a llevar a cabo. Es decir, primero tenía que servir a la persona como sistema de almacenamiento ordenado de lo que le interesaba a través de un sistema sencillo de etiquetas. Después llegaría el aprovechamiento derivado del uso colectivo. [16]

Pero es que el sentido colectivo forma parte del código genético de esta herramienta. A través de la posibilidad de añadir usuarios a la red (network) se puede disponer de un espacio de catalogación colectivo sobre la base de intereses comunes. A partir de ahí tanto a través de las fuentes RSS, que *delicious* genera para cualquier usuario o etiqueta, como mediante su buscador, el usuario dispone de un entorno de información personal donde integra los sitios que le son pertinentes.

La consecuencia del uso masivo de etiquetas es la emergencia de una descripción del contenido, más allá de las taxonomías clásicas. Cada persona puede visualizarse, por lo que respecta a sus áreas de interés, como una nube de etiquetas donde el tamaño del texto de la etiqueta describe la importancia relativa en su universo de contenidos. De esta forma, la visualización aparece como una de las áreas con más potencial

para ayudar a la persona a comprender información y dotarla de sentido. Estamos en la era de la remezcla de contenido. La información está ahí, sólo hace falta conectarla con otras ya existentes para generar nuevo conocimiento. Eso sí, siempre parece necesaria la presencia humana en tanto que actúa de detonante del proceso. Alguien “ve” la oportunidad (que siempre estuvo ahí).

#### 4. El proyecto “Learning Around the World”

En los dos capítulos precedentes hemos tratado de mostrar cómo la persona y su conocimiento están en la base de que una empresa desarrolle un modelo de inteligencia competitiva y cómo la web social dota a la persona de extraordinarias herramientas para trabajar de forma eficiente con grandes cantidades de información. En este capítulo vamos a introducir un ejemplo muy particular de inteligencia competitiva a fin de ilustrar ciertos elementos comentados antes. Se trata del proyecto actualmente en curso *Learning Around The World*.

Este proyecto forma parte de las actividades de ObEa, grupo de investigación de empresa abierta de la Facultad de Empresariales de Mondragón Unibertsitatea. La idea parte de Iván Marcos Peláez, quien tras finalizar su MBA en la citada universidad, plantea la propuesta de realizar un viaje alrededor del mundo con la idea de detectar tendencias convertibles en oportunidades de negocio y llevar a cabo una inteligencia competitiva “a pie de calle” en torno a determinadas cuestiones. Todo ello basado además en el uso intensivo de determinadas herramientas de la web social. En este caso, twitter, un blog y una wiki, además de otros medios específicos de comunicación interna dentro del grupo de investigación [17]

El viaje se planifica durante los últimos meses de 2008 y los primeros de 2009, y comienza el 26 de febrero de 2009. Se concretan una serie de objetivos relacionados con la inteligencia competitiva: sobre todo universidades, proyectos similares a LATW en otras universidades, análisis de ciertos sectores de actividad, tanto del sector agrario, como industriales y de servicios. Todo ello se documenta en una wiki abierta que permitirá el seguimiento del proyecto.

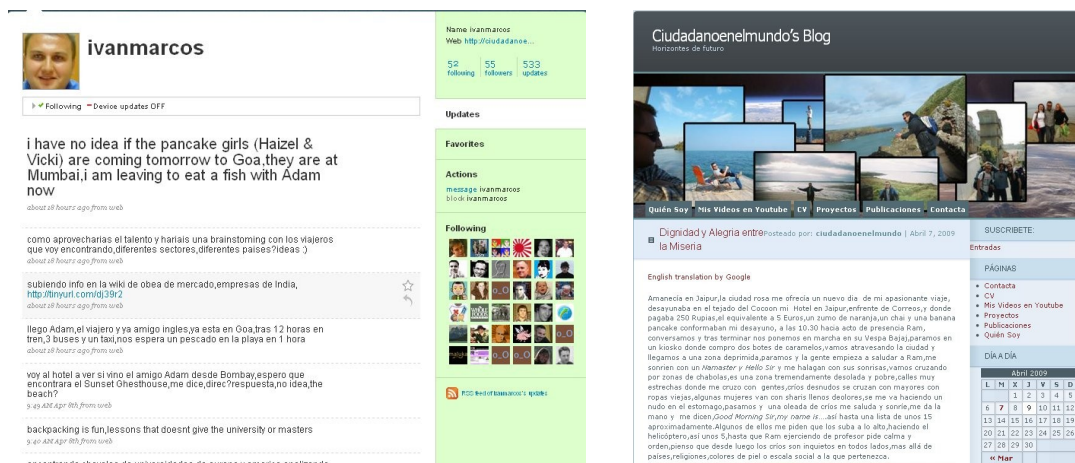


Fig. 2. Twitter y blog de Iván Marcos Peláez mediante el cual se recibe información en tiempo real de sus actividades.

El punto de partida del proyecto tiene que ver con la idea de que a través del contacto directo con la calle y con la ciudadanía de a pie puede obtenerse información relevante y aprovechable por las organizaciones. En este caso, la fórmula elegida es la de proporcionar un amplio margen de maniobra a la persona viajera, quien, de acuerdo con lo que va observando, decide cómo proseguir el viaje. Los contactos directos con gente de a pie son, por supuesto, un aspecto que se gestiona de manera totalmente autónoma. Ello se complementa con otros contactos planificados de antemano y que tienen que ver en buena medida con los objetivos de inteligencia de LATW.

El concepto de *cool hunter* tiene ya su tradición, por ejemplo a través de los textos de Gladwell y Southgate [18]. Si bien aún con escasa relevancia académica, el papel de estas personas en la detección de tendencias de consumo es algo habitual en sectores como el de la moda, pero puede extenderse

evidentemente a otros sectores donde los estilos de vida sean relevantes. Aunque cabría decir: ¿acaso hay sectores en qué no sean relevantes? Las referencias más habituales de uso de *cool hunters* citan, entre otras, a empresas como Ikea, Nokia, Coca Cola, Inditex, El Corte Inglés, Disney, Motorola, Nike, Lego, Sony, Starbucks, Reebok, Levi Strauss & Co o Ford.

Por tanto, el *cool hunter* aporta periódicamente ideas susceptibles de ser convertidas en negocios o información relevante para empresas de determinados sectores con las que se ha llegado a un acuerdo previo. Se enfatiza la observación directa y la conversación con población local como medio fundamental de detección de oportunidad. En particular se adopta también un enfoque de detectar oportunidades en la base de la pirámide, siguiendo el enfoque de Prahalad [19] y asumiendo también la construcción colectiva de conocimiento más como bazar que como catedral [20].

De esta forma lo que se viene a reconocer es la relevancia del conocimiento informal que se despliega en calles y aceras de las ciudades. No se trata tanto de sustituir las fuentes formales de conocimiento explicitadas en los medios tradicionales, sino de descubrir otro tipo de conocimiento que surge tanto de la observación como de la interacción cotidiana con las gentes de cada lugar.

La comunicación entre el grupo de investigación de la universidad y el *cool hunter* en viaje se establece básicamente a través de hilos de conversación en un Grupo de Google, mensajería instantánea de Google Talk, telefonía VOIP a través de Skype, microblogging vía twitter, los artículos del blog, la publicación en la wiki del grupo de investigación y el uso de Google docs.

Estos diferentes medios de comunicación representan tres tipos de información a manejar. En primer lugar, la detección de posibles oportunidades de negocio y otros hechos destacables de la observación a pie de calle, que fluyen a través de los hilos de conversación del grupo de Google o la mensajería instantánea. En este caso el objetivo es disponer de información almacenada en conversaciones en las que se puedan buscar contenidos en todo momento. De ahí el uso de un grupo privado en Google. No se trata tanto de información elaborada sino de disponer de un repositorio donde coexisten todo tipo de contenidos que pueden ser manejados a partir de un potente buscador. Además, se habilita la opción de usar mensajería instantánea o incluso chat, dependiendo de las condiciones en que se está aportando la información desde el lugar de origen (hay que tener en cuenta que puede haber limitaciones de conectividad).

En segundo lugar, la estructuración de los contenidos en una unidad de información más amplia y enfocada hacia el lugar común de trabajo del grupo de investigación. Se soporta en una wiki que contiene desde información general del proyecto con sus objetivos y previsiones de recorrido hasta material gráfico del proyecto u otros contenidos relevantes para la investigación. Derivado de la necesidad de estructuración se están utilizando también una serie de documentos compartidos a través de Google Docs. Son documentos que permiten una interacción común de todas las personas del grupo de investigación sobre lugares únicos.

Finalmente, en tanto que grupo de investigación de empresa abierta, el proyecto comparte con la comunidad contenidos no sólo a través de la wiki, abierta a escritura y lectura, sino también mediante el uso de Twitter y del blog Ciudadano en el mundo (accesibles en las URL que se han citado antes). Esta parte del proyecto es muy relevante en tanto que permite no sólo percibir el apoyo de la comunidad sino también compartir reflexiones en abierto que pueden ser enriquecidas por cualquier persona interesada.

La forma en que se encara la inteligencia competitiva a pie de calle enraíza claramente con los principios de la escuela peripatética de Aristóteles. Es a través de un modelo itinerante y de la conversación como se consigue aprehender información relevante para generar nuevas oportunidades. Evidentemente que debe sumarse lo que proviene de la calle con lo que se genera por las vías más formales, sean académicas o empresariales. El mundo se ha acelerado y las tendencias surgen por doquier, muchas de las veces con una fecha de caducidad pegada desde su nacimiento. Detectarlas tiene que ver en gran parte con la suma de las conversaciones online y offline, traspasadas ambas por el conocimiento experto y el conocimiento profano.

Como señala Antonio Lafuente en su blog [21] el saber profano ha sido relegado frente al conocimiento experto. Pero no cabe duda de que son muchos los ejemplos de que también en ese saber profano hay fuente de inspiración para nuevas oportunidades de negocio. Es el caso de usuarios que sin ser

profesionales, pero con pasión y convicción personal, han contribuido al desarrollo de nuevos productos, como el caso de la bicicleta de la montaña en California a principios de la década de los 70.

LATW es un proyecto en curso, cuyos resultados tendrán que ser analizados a su finalización en febrero de 2010. La capacidad de predecir resultados es compleja. Intervienen muchos factores y el momento actual de crisis económica complica aún más el vaticinio. Pero es evidente que el proyecto supone una fuente activa de experimentación para incorporar conocimiento susceptible de ser transformado en oportunidades de negocio. Algunas ideas son tan simples como la de caer en la cuenta de que en India, etapa inicial del viaje, apenas se utilizan fregonas para limpiar el suelo o de que la cifra de rickshaws (taxis a pedales) es de tal dimensión que bien pudiera ser una oportunidad para cualquier fabricante de bicicletas.

## 5. Conclusiones y líneas futuras de investigación

No cabe duda de que las personas disponen hoy en día de recursos para generar sus propios espacios de inteligencia competitiva (si es que el término es de aplicación a la persona). Hemos visto cómo las organizaciones van a tener que renegociar las relaciones que mantienen con sus trabajadores en tanto que es el conocimiento el gran factor de eficiencia en los tiempos actuales. También hemos expuesto cómo la fragmentación de información puede manejarse a través de un uso adecuado de ciertas herramientas de la web social y cómo pueden ser de aplicación en un proyecto específico de *cool hunter*. Planteamos a continuación algunas líneas para continuar con las investigaciones en torno a la persona como agente capaz de construir su propio sistema de vigilancia a través de la web social y contribuir a los que las organizaciones tratan de poner en marcha.

La primera consideración tiene que ver con la forma radicalmente diferente de gestionar los contenidos al pasar estos, en su gran mayoría, al espacio digital. Los costes de distribución ya no son ningún obstáculo. Al tiempo que una parte de las organizaciones continúa protegiendo su información, en Internet la apertura es cada vez mayor. ¿Cómo gestionar este choque de paradigmas? El MIT ha abierto los contenidos de todos sus cursos mediante licencias de Creative Commons [20]. Las organizaciones van a tener que reorganizar sus sistemas de protección porque los contenidos abiertos compiten feroces con el saber protegido. La publicación a través de canales académicos cuyo tiempo de gestación es demasiado largo convive con la publicación inmediata en blogs y otras herramientas de la web social. El qué y el cómo las organizaciones abren sus contenidos debe ser objeto de análisis. Las implicaciones en los modelos de negocio y en la eficiencia global así lo recomiendan.

Por otra parte, asistimos a la paradoja de que las organizaciones reconocen que lo que sus personas saben es la base de su competitividad pero siguen prescindiendo de ellas cuando los números no salen, tal como demuestra la crisis actual, con noticias constantes de reducciones de plantilla. La forma en que personas y organizaciones llegan a espacios de mutua comprensión y donde los contextos favorecen un intercambio fluido de conocimiento es otra de las líneas básicas de investigación. No pueden concebirse mejoras sostenibles de competitividad si no es sobre la base de modelos avanzados de compartir conocimiento. Y esto es algo que sucede entre personas.

Al mismo tiempo, otra de las bases sobre las que se asienta todo este modelo es la necesidad de introducir una cultura de uso avanzado de la información. Si bien reconocemos que es en la interacción entre las personas donde se genera nuevo conocimiento, no por ello hay que olvidar que el manejo de la información adecuada es otro ingrediente necesario. Las personas comienzan a superar a las organizaciones para las que trabajan en términos de capacidad real de manejo de información. No tanto porque las organizaciones no tengan medios sino porque sus prácticas de protección están chocando contra la explosión de contenidos abiertos en Internet. Además, la obsesión por la seguridad de la información dota a muchas organizaciones de prácticas restrictivas muy centralizadas. Frente a ello, la experiencia de uso de la persona es radicalmente mejor en su entorno privado. El trabajo se convierte en el lugar donde existen demasiadas limitaciones para el manejo ágil de la información. Por eso otra línea de trabajo es la que se centre en el diseño de esos espacios compartidos entre persona y organización. Es lo que en ciertos lugares se está denominando los espacios personales de aprendizaje.

Respecto a la inteligencia competitiva a pie de calle, no cabe duda de que es un enfoque complejo pero absolutamente necesario a día de hoy. Observar lo que ocurre y extraer información pertinente susceptible de ser traducida a oportunidad de negocio es fundamental para abrir posibilidades. Cada vez parece más



relevante comprender los estilos de vida y asimilar lo que sucede en la calle para poner en marcha nuevos modelos de negocio que se preocupen por un desarrollo sostenible en su más amplio sentido, pero que también co-evolucionen con la sociedad en que se insertan. Modelos como el de “la base de la pirámide”, que plantea C.K.Prahalad, son una vía a explorar para avanzar no sólo como sociedad más justa sino también en lo que se refiere a la identificación de innovaciones en la manera en que crear negocios y gestionarlos. Ello pasa, en cualquier caso, por conseguir información relevante susceptible en ser transformada en ideas de negocio. Por aquí vemos el sentido a futuro de proyectos como LATW.

Finalmente, no podemos terminar este artículo sin la mención directa a Iván Marcos, protagonista del proyecto LATW, una persona en la que descubrir la sonrisa es fácil. Sólo necesita unos niños allá en Bombay para poner en marcha sus ideas sobre emprendizaje social: oportunidades en la base de la pirámide.

## 6. Referencias Bibliográficas

- [1] Choo, C. W., *The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions*, Oxford University Press, New York, 1998.  
Cornella, A., *Infonomia!com*, Deusto, Bilbao, 2000.  
Nonaka I. & Takeuchi H., “The knowledge-creating company”, *Harvard Business Review*, 69(6) pp. 96-104, 1991.  
Nonaka I. & Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York, 1995.
- [2] Vázquez, A., *Estrategias de la imaginación*, Granica, Barcelona, 2008.
- [3] Maslow, A., *Motivation and personality*, Harper & Row, New York, 1954.  
McClelland, D. C., *Human motivation*, IL: Scott Foresman, Glenview, 1985.  
Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M., “A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation”, *Psychological Bulletin*, 125, 627-668, 1999.
- [4] URL: <http://tinyurl.com/cjk68o>
- [5] Wellman, B., Quan-Haase, A., Boase, J., Chen, W., Hampton, K., Diaz de Isla, I. & Miyata, K. “The Social Affordances of the Internet for Networked Individualism.” *Journal of Computer Mediated Communication* 8, 3, April 2003.  
Castells, M., *The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business and Society*, Oxford University Press, Oxford, 2001.
- [6] Bauman, Z., *La modernidad líquida*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2003.  
Bauman, Z., *La vida de consumo*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2007.
- [7] Toffler, A., *Future Shock*. Random House, New York, 1970.
- [8] Brown J.S. & Duguid P., *The social life of information*, Harvard Business School Press, Boston, 2000.  
Malhotra, N. K., Jain, A. K., & Lagakos, S. W., “The information overload controversy: An alternative viewpoint”, *Journal of Marketing*, 46: 27-37, 1982.  
Davenport, T. H. & D'Álmeida, S. V., The rise of knowledge towards attention management, *Journal of Knowledge Management*, 5, 212-221, 2001.  
Goldhaber, M. H., *The Attention Economy and the Net*. *First Monday* 2 (4), 1997.  
Rheingold, H., *Smart mobs: The next social revolution*, Basic, Cambridge, MA, 2002.
- [9] Landow, G. P., *Hypertext: The Convergence of Contemporary Critical Theory and Technology*, Johns Hopkins University Press, Baltimore, 1992.  
Landow, G. P., *Hypertext 3.0: Critical theory and new media in an era of globalization*, MD: The Johns Hopkins University Press, Baltimore, 2006.
- [10] Goldhaber, M. H., *The Attention Economy and the Net*. *First Monday* 2 (4), 1997.  
Davenport, T. H. & D'Álmeida, S. V., The rise of knowledge towards attention management, *Journal of Knowledge Management*, 5, 212-221, 2001.
- [11] O'Reilly, T., *What Is Web 2.0 - Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, 2005. Disponible en <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>
- [12] Sitio web delicious. URL: <http://delicious.com>

- Sitio web Feedly. URL: <http://www.feedly.com>  
Sitio web Netvibes. URL: <http://www.netvibes.com>
- [13] Sitio web Yahoo Pipes. URL: <http://pipes.yahoo.com>
- [14] Sitio web Delicious. URL: <http://www.delicious.com>
- [15] Anderson, C., *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*. Random House Business Books, London, 2006.
- [16] Porter, J., *The Delicious Lesson*, 2006, en Bokardo [blog en Internet]. Disponible en <http://bokardo.com/archives/the-delicious-lesson/>
- [17] Twitter: <http://twitter.com/ivanmarcos>  
Blog: <http://ciudadanoenelmundo.wordpress.com>  
Wiki: <http://obea.wikispaces.com/Cool+hunter>
- [18] Gladwell, M., “The coolhunt”. *The New Yorker March* 17, 78–88, 1997.  
Gladwell, M., *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. Back Bay Books, 2002.
- [19] Prahalad, C.K., *La Oportunidad de negocios en la base de la pirámide. Un modelo de negocios rentable, que sirve a las comunidades más pobres*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2005.
- [20] Raymond, E., *The Cathedral and the Bazaar: Musings on Linux and Open Source from an Accidental Revolutionary*, O'Reilly and Associates, Sebastopol: CA, 1999.
- [21] Sitio web. URL: <http://weblogs.madrimasd.org/tecnocidanos/archive/2006/11/13/50773.aspx>
- [22] URL: <http://ocw.mit.edu>