

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

Departamento de Periodismo III



**INNOVACIÓN, COMUNICACIÓN Y CAMBIO.
EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN EL PROCESO
DE ADOPCIÓN O RECHAZO DE LA INNOVACIÓN.**

**MEMORIA PRESENTADA PARA OPTAR AL GRADO DE
DOCTOR POR**

Ignacio Jiménez Soler

Bajo la dirección del Doctor:

Felicísimo Valbuena de la Fuente

Madrid, 2003

ISBN: 84-669-2200-8

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN
DEPARTAMENTO DE PERIODISMO III



INNOVACIÓN, COMUNICACIÓN Y CAMBIO
El papel de la comunicación en el proceso de
adopción o rechazo de la innovación

TESIS DOCTORAL

Ignacio Jiménez Soler

Director: Profesor Dr. Felicísimo Valbuena de la Fuente

2003

A Cristina, por todo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	Pág. 5
1. LOS ESTUDIOS SOBRE DIFUSIÓN DE INNOVACIONES. MARCO CONCEPTUAL	Pág. 11
1.1 El significado de <i>innovación</i> en el contexto actual	Pág. 11
1.2 El modelo difusionista de Rogers y Shoemaker	Pág. 25
1.3 El modelo de diseminación de Havelock	Pág. 34
1.4 El modelo <i>two-step flow</i> de Katz y Lazarsfeld	Pág. 50
2. ELEMENTOS Y CATEGORÍAS QUE CONFORMAN EL PROCESO DE DIFUSIÓN DE INNOVACIONES	Pág. 55
3. ÁMBITO EMPRESARIAL Y MUTACIÓN EN EL PROCESO DE DIFUSIÓN DE INNOVACIONES	Pág. 74
3.1 Una mutación en la difusión de innovaciones	Pág. 84
3.2 Comunicación y cambio	Pág. 96
4. LAS EMPRESAS ANTE LA INNOVACIÓN	Pág. 103
5. PERMEABILIDAD DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Pág. 117
6 LOS MEDIOS Y LOS ATRIBUTOS DE LA INNOVACIÓN	Pág. 128

7. RELACIONES PÚBLICAS Y PUBLICIDAD UNA SINERGIA PODEROSA	Pág. 141
8. ESTUDIO DE TRES CASOS DE DIFUSIÓN DE INNOVACIONES	Pág. 163
8.1 Comercio electrónico. El caso de Eequality eCommerce	Pág. 163
8.2 Comercio electrónico entre empresas. Opciona	Pág. 188
8.3 Telecomunicaciones LMDS. El caso FirstMark	Pág. 193
9. UN PROTOCOLO DE TRABAJO PARA LA DIFUSIÓN DE INNOVACIONES	Pág. 211
10. CONCLUSIONES	Pág. 238
<i>ANEXO DOCUMENTAL</i>	Pág. 245
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	Pág. 307

INTRODUCCIÓN

Este es un estudio sobre comunicación de innovaciones, concretamente sobre esa etapa denominada difusión que cumple un papel fundamental entre la etapa de invención y la de adopción o rechazo. Es un trabajo que, en lo particular, abordará las telecomunicaciones LMDS (tecnología de acceso local vía radio) y el comercio electrónico (ambas innovaciones) como forma de compra alternativa a la tradicional, así como las variables que han dado lugar a un discreto o escaso éxito de adopción.

La irrupción del comercio electrónico y las nuevas formas de entender las relaciones comerciales entre empresas y consumidores (también de nominadas B2C o Business to Consumer) y entre las empresas entre sí (el llamado B2B o Business to Business), ha dado lugar a grandes expectativas y aún a mayores fracasos en los procesos de adopción del comercio electrónico como modelo de compra.

Los medios de comunicación convirtieron el boom de las compras en Internet en uno de sus temas más recurrentes. Las principales empresas implantadas en España movilizaron recursos humanos, materiales y económicos pretendiendo liderar lo que, a priori, sería una absoluta revolución en los hábitos de consumo.

Ahora estamos en un momento privilegiado para valorar lo ocurrido. No obstante, hay que reconocer el éxito de una de las variables del proceso de difusión y conocimiento de la misma: la comunicación.

Abordamos, pues, un proceso de difusión de innovaciones que solamente la propia inercia tecnológica permitirá que triunfe en un futuro no muy lejano, siempre y cuando las empresas planteen la gestión de la innovación en términos bien diferentes de los aplicados en este primer intento.

La progresiva y lenta incorporación del comercio electrónico al imaginario de consumidores y empresas, tal vez sea el proceso de difusión de innovaciones más claro y mundializado de los últimos años.

Según los elementos que han intervenido en este proceso desde el inicio, y según las tipologías estudiadas por autores como Everett Rogers o Ronald Havelock, el comercio electrónico como modelo de compra alternativo al tradicional es un proceso de difusión de innovaciones en toda regla. Consiste en una innovación que se difunde a públicos susceptibles de adoptarla, promotores y agentes de cambio, utilización de canales específicos, difusión de mensajes que tratan de mover a la acción. Un proceso en el que la fórmula <<comercio electrónico>> emerge de manera sorprendente y se presenta como la alternativa a las formas de comercio tradicional.

Alejada de cualquier pretensión de injerencia interdisciplinaria, esta tesis analiza fundamentalmente el papel de la comunicación en un

proceso de difusión de innovaciones. Como en cualquier proceso de cambio, en este proceso intervienen variables vinculadas a la comunicación, a la sociología, la psicología o la economía.

El peso de la comunicación es, en cualquier caso, importantísimo. Rogers, en su obra La Comunicación en las Organizaciones afirmaba:

<<...casi todos pertenecemos a una o más organizaciones. Y la mayoría estará de acuerdo en que es la comunicación la que da vida a la estructura de las organizaciones. Uno de los primeros expertos en el comportamiento organizacional, Chester Bernard, reconoció que en cualquier teoría exhaustiva de organización, la comunicación ocuparía un lugar central, porque la estructura, amplitud y ámbito de las organizaciones están casi por completo determinadas por la técnica de la comunicación>>. (Rogers & Agarwala, 1980: 6)

Una comunicación eficaz y correctamente planificada es indispensable para que un proceso de difusión de innovaciones culmine de manera fructífera. Sin comunicación no hay innovación. Pero también es cierto que un plan de comunicación ejecutado escrupulosamente y finalizado con éxito no garantiza la adopción final de una innovación, condicionada por elementos sociológicos o de gestión organizacional.

Abordaremos el proceso de difusión de innovaciones teniendo en cuenta tres modelos fundamentales: el modelo de difusión de innovaciones de Rogers y Shoemaker, el modelo diseminacionista propuesto por Havelock y el modelo "two-sep flow" de medios de

difusión e influencia personal acuñado por Katz y Lazarsfeld y los últimos desarrollos de este modelo.

Resulta significativo que los casos estudiados -y una parte importante del corpus de la tesis- se centren en la construcción de imagen, reputación y valor a través de las relaciones públicas. La comunicación y las relaciones públicas son dos herramientas esenciales para lograr que los procesos de difusión de innovaciones triunfen, especialmente los masivos.

Pero el riesgo de fracaso reside también en utilizar mal estas herramientas. Dos riesgos se ciernen sobre los procesos de difusión de innovaciones cuando la comunicación y las relaciones públicas entran en escena: generar expectativas y obtener resultados mínimos.

Por resultados mínimos entendemos la percepción de que lo publicado (en los medios) es lo que el público conoce y termina adoptando. En el segundo caso incluimos las burbujas informativas (exceso de información positiva que incrementa el valor de las empresas y genera expectativas desmesuradas sobre sectores determinados), que tampoco son sinónimo de adopción final de una innovación.

La burbuja de Internet tuvo una doble vertiente: la financiera y la informativa. La comunicación no puede ni debe inventar aquello que una organización no puede hacer. En cierto modo esto es lo que está ocurriendo cuando las organizaciones, utilizando la

comunicación y las relaciones públicas, especulan con la información.

Este fenómeno de inflar informativamente acontecimientos es negativo, máxime cuando se trata de procesos de difusión de innovaciones. Nos detenemos en este estudio en los dos tipos de riesgos indicados. Consideramos que los procesos masivos de difusión de innovaciones se sustentan en comunicar con medios informativos y diseminar mensajes para mover hacia la adopción a través de canales interpersonales.

La difusión de innovaciones es compleja por la infinidad de innovaciones, situaciones de aplicación y modelos de difusión que pueden desarrollarse según las herramientas o el sistema social en el que el proceso se enmarca.

Los estudios sobre difusión de innovaciones abundaron en la década de los sesenta y setenta. Si bien es cierto que la inmensa mayoría de ellos eran estudios realizados en entornos sociales muy localizados y sobre situaciones muy concretas, en los noventa ha habido un repunte del concepto innovación en el ámbito tecnológico y en el de la gestión empresarial.

Es mucha, pues, la bibliografía acerca de la innovación. No existe, sin embargo, bibliografía actual sobre comunicación o difusión de innovaciones desarrollada durante los últimos diez años.

Denominamos este fenómeno como Mutación del proceso de difusión de innovaciones. Hemos pasado de procesos de difusión de innovaciones reactivos o condicionados por situaciones o necesidades externas a otros proactivos.

Estos nuevos procesos, impulsados en su mayoría desde los departamentos de marketing de las empresas, buscan mejorar sus resultados a través del éxito de sus productos y servicios novedosos. Ya no atienden sólo a las necesidades específicas de potenciales adoptantes, sino a sus gustos.

Al tratarse de iniciativas esencialmente privadas y, en muchos casos confidenciales, este contexto ha limitado su estudio, especialmente en el ámbito de la comunicación.

1. LOS ESTUDIOS SOBRE DIFUSIÓN DE INNOVACIONES. MARCO CONCEPTUAL

1.1 El significado de Innovación en el contexto actual

Michael Bloomberg, consejero delegado de Bloomberg LP, afirmaba en las páginas de *Outlook*, el magazine editado por Andersen Consulting:

<<creo que hemos llegado a lo que Andy Grove (consejero delegado de Intel) denominó punto de inflexión. En los últimos seis años, la innovación ha hecho que todo funcione. Los próximos años van a ser un periodo en el que detendremos la innovación para asimilar lo que tenemos>>. (Outlook, 1999: 6)

La innovación se ha convertido en la idea fuerza que preside lemas y posicionamientos corporativos de bancos, empresas tecnológicas, consultoras o empresas de automoción.

Escenificar la innovación en la gestión empresarial es otra de las puntas de lanza que han saturado el concepto innovación. De hecho, invertir en mercados, estrategias o recursos entendidos como *innovadores* para incrementar el valor de las empresas, ha sido una de las principales recomendaciones de las consultoras a las grandes multinacionales entre 1998 y 2001.

Durante estos años, la voz homogénea del mundo de los negocios y la convergencia de propósitos corporativos, posiciones y mensajes

entendidos como innovación, han sido referencia habitual en medios de comunicación, foros, conferencias, seminarios y publicaciones.

Esta sobrecarga conceptual puede terminar de vaciar de contenido el término innovación, si es que alguna vez tuvo un significado claro y consensuado en el ámbito corporativo (que no en el académico).

En el ámbito de Internet y las nuevas tecnologías, los consejos de las consultoras, las recomendaciones de los expertos en management y la propia actividad de las empresas o sus posicionamientos, no suelen atender a criterios científicos.

Tampoco se realizan investigaciones que permitan seguir un proceso lógico para aplicar una innovación y su consiguiente adopción en el mercado.

Lejos de lo que la literatura científica ha aportado sobre la innovación, las empresas en general y las corporaciones que circunscriben su actividad al ámbito de Internet o las nuevas tecnologías en particular, parecen esgrimir el concepto *innovación* como un talante, una forma de entender los negocios o simplemente por su perfil tecnológico o vanguardista.

Frente a esto, hay que entender la innovación como un proceso, normalmente planificado, y con fases muy definidas. El proceso de una innovación analiza necesidades, audiencias, soportes y herramientas de difusión, planifica y desarrolla la fase de difusión de los mensajes y evalúa la adopción o rechazo de la innovación.

Utilizar el concepto *innovación* en el entorno empresarial es, en la mayoría de los casos, una apuesta de posicionamiento más que un proceso estructurado y gestionado con una clara orientación al cambio.

En nuestro estudio, el papel de la comunicación en el proceso de difundir una innovación es tan importante que, el hecho de que los públicos finales la adoptasen, podría haber desbordado los recursos de los promotores del cambio.

Existe, pues, una paradójica situación en torno a la comunicación de innovaciones. Los estudios sobre esta materia prácticamente no han existido desde principios de los años 80, mientras que la utilización del concepto *innovación* como posicionamiento o como formulación que se asocia a un estilo de gestión de las empresas se ha multiplicado durante el último lustro.

La consultora Ernst & Young publicó en 1997, en colaboración con el periódico económico *Cinco Días*, un estudio titulado *Innovación en la gestión empresarial*. Este estudio diferencia tres conceptos que, en ocasiones, suelen utilizarse de idéntica manera sin que su significado sea el mismo. Así, distingue entre *mejora*, *innovación* y *revolución*.

Para ilustrar lo que cada uno de estos conceptos aporta a la gestión empresarial, asocia atributos específicos a funciones concretas básicas en las empresas.

	Mejora	Innovación	Revolución
Alcance	Focalizado	Amplio	Amplio
Tipo de cambio	Táctico	Estratégico	Profundo
Organización	Reasignar	Nueva Organización	Transformar
Cultura	Status quo	Modificada	Nueva
Comunicaciones	Básicas	Coordinadas	Rotas
Resistencia	Baja	Elevada	Altísima
Rentabilidad	Baja	Elevada	Incierta

(Ernst & Young, 1997: 5)

El contexto inicial del estudio de Ernst & Young se circunscribe a términos y conceptos habituales en los estudios de Rogers o

Havelock: fase de difusión, de adopción o rechazo, etc. No obstante, en este estudio se afirma de manera categórica que, con una comunicación clara y convincente, se conseguirá que la innovación tenga éxito (Ernst & Young, 1997:6).

El proceso de comunicación es importantísimo para favorecer la adopción durante un proceso de difusión de innovaciones. No puede otorgársele, sin embargo, categoría de variable absoluta.

La capacidad del promotor del cambio para adaptarse o solucionar el problema o las necesidades del potencial adoptante de la innovación (el simple cumplimiento de las expectativas depositadas en la innovación) es la fase que remata y completa un proceso de difusión de innovaciones.

Según Ernst & Young, esta fase del proceso, la de la comunicación, la de la persuasión, la fase en la que se muestran las ventajas de la innovación, sitúa el proceso en una fase de mero trámite de adopción para la consiguiente implantación.

En este último tramo, según el estudio citado, será especialmente importante el asesoramiento y ayuda para que la innovación se utilice de manera adecuada (Ernst & Young, 1997: 7). Obvia, sin embargo, una última fase esencial en el éxito de la innovación: la de la utilidad.

Es posible crear un elemento innovador capaz de solventar, a priori, las necesidades de un potencial adoptante; es posible persuadir y

hacer ver las ventajas de la adopción de la innovación; es factible mover a la acción y lograr la adopción, pero ¿qué sucede cuando los promotores planifican mal una innovación, esta no se ajusta a las necesidades o a la problemática del que la demanda o simplemente no resulta útil?

Son múltiples los casos y las razones por las que soluciones o planteamientos innovadores bien comunicados son rechazados porque se adecuan mal a la problemática. En ocasiones la realidad esta mucho más atrasada que las soluciones planteadas en el proceso de comunicación.

La innovación es cada vez más una resultante de la tecnología y, consecuentemente, de la investigación tecnológica. Suele ir encaminada a crear mejoras en todos los procesos.

Actualmente muchas empresas utilizan el concepto *innovación* en los mensajes con los que quieren posicionarse en el mercado. Entendemos *posicionamiento* como los mensajes y valores con los que las organizaciones quieren que los públicos les asocien). El posicionamiento *innovación* en las empresas actuales responde principalmente a una apuesta por las nuevas tecnologías para ofrecer mejores servicios a los clientes.

En la actualidad, los procesos de cambio se deben fundamentalmente a la irrupción de ideas, valores o tecnologías antes inexistentes. Las tecnologías hacen aparecer y desaparecer industrias y mercados. Cuando la innovación se aplica a la gestión

empresarial, muchas organizaciones logran adaptar sus estructuras a las nuevas situaciones o corrientes innovadoras.

Cuando son las empresas las que ejercen de dinamizadoras y tratan de incorporar una innovación para cambiar los hábitos de sus clientes, la empresa promotora del cambio debe gestionar correctamente el proceso de difusión de innovaciones.

Este proceso ha encontrado siempre su principal lugar de aplicación en las instituciones públicas y en la gestión interna de las empresas.

El creciente peso de las empresas en la vida social y política y la debilidad inquietante de los gobiernos antaño responsables de los grandes procesos de cambio, han dado pie a que las verdaderas promotoras de cambios sean las corporaciones.

Estas orientan su actividad a obtener los mejores resultados en sus cuentas de explotación. El resultado ha sido una mutación sustancial en todas las fases que componen la difusión de innovaciones.

Más adelante estudiaremos cómo Havelock insistía en que los adoptantes expresaban un problema o una necesidad y la parte promotora de la innovación formulaba una propuesta de cambio que poco a poco iba instrumentando porque atendía a los diferentes criterios de difusión de innovaciones.

Hoy son las empresas las que generan necesidades de cambio en los consumidores anunciando, presentando y finalmente lanzando productos y servicios innovadores.

Este fenómeno inverso no responde a un estudio de problemas y necesidades de los potenciales clientes y sí a un conocimiento de sus hábitos y respuestas que, bien planteada la innovación, pueden terminar cediendo a los propósitos de la misma: su utilización o consumo.

Abordaremos, pues, esta mutación en el proceso de difusión de innovaciones. Es un esquema que rompe con los planteamientos de los principales teóricos de la innovación.

Algunas escuelas no han estudiado la difusión de innovaciones, ni tampoco lo han hecho corrientes de pensamiento que atesoren cierta reputación. Por ello, *difusión de innovaciones* no goza de una experiencia común o de un significado compartido en la sociedad. Utilizar continuamente el concepto *innovación* atiende más a connotaciones de novedad o diferenciación que a criterios de gestión, planificación y aplicación.

La agricultura ha sido el campo en el que los estudios y aplicaciones de la innovación y su difusión se han desarrollado de manera predominante. Everett M. Rogers, en su libro *La Modernización entre los campesinos*, examinó el proceso de modernización en 255 campesinos de la aldea colombiana de Támara en el transcurso de

una investigación realizada mediante el método de encuesta en otoño de 1963.

Rogers se marcó como objetivo en aquel trabajo buscar cánones de conducta comunes entre los campesinos mientras examinaba las variables sociológicas, la naturaleza del proceso de modernización y el papel que este desempeñaba en el proceso de cambio social dirigido.

María Jesús Marrón Gaité, en su tesis doctoral titulada *Difusión de innovaciones y conducta innovadora del agricultor: la adopción – difusión del cultivo de la remolacha azucarera en España*, (1989: 61), afirma que los trabajos sobre difusión de innovaciones

<<se inician en la sociología americana en las primeras décadas del presente siglo. El interés de estos trabajos se centra en el estudio del comportamiento de grupos sociales ante determinadas novedades relativas a modas, útiles tecnológicos o formas de producción. En todos ellos se valora y analiza la extensión de la novedad dentro del sistema social y los cambios que su adopción supone para los individuos adoptantes>>. (Marrón Gaité, 1989: 61)

Marrón Gaité alude a los abundantes estudios que sociólogos americanos desarrollaron en colaboración con el gobierno norteamericano cuando el Departamento de Agricultura pretendía potenciar la productividad de los pequeños agricultores de las llanuras del interior entre las décadas de los años 30 y 40.

En el terreno científico, los estudios sobre la difusión de innovaciones (entendiendo esta como una parte de la comunicación) han estado prácticamente paralizados durante los últimos veinticinco años.

Rogers señaló que la ingente literatura sobre innovaciones publicada hasta los años setenta se debió, especialmente, a que podía aplicarse y estudiarse en cualquier disciplina. Sin embargo, desde los estudios que Rogers, Shoemaker o Havelock realizaron en la década de los setenta y principios de los ochenta, prácticamente no ha habido ninguna aportación digna de resaltar en el terreno de la comunicación y difusión de innovaciones.

Destacamos, sin embargo, cómo desde el año 1996, numerosos consultores y especialistas en *management* han invadido las estanterías de las librerías de todo el mundo con publicaciones en las que el concepto *innovación* aparece de manera destacada.

No son estudios científicos basados en investigaciones exhaustivas. Estas obras contienen altas dosis de experiencias personales de los autores derivadas de las experiencias vividas como directivos, consultores o contables en grandes multinacionales.

Richard Foster, director de la consultora McKinsey, en su obra *Innovación, la estrategia del triunfo*, presentó algunas de sus experiencias como consultor de empresas tan importantes como IBM, Hewlett Packard o Johnson & Johnson.

Foster destacó el valor que éstas tuvieron al desligarse de tecnologías que pronto quedarían obsoletas y contratar a las personas idóneas para realizar con éxito el cambio a nuevos productos (Foster, 1987).

Otros autores ,como Tom Peters, muestran la innovación con un perfil más divulgativo. En su obra *El círculo de la Innovación*, ofrece consejos al lector para incentivar su autoestima e inculcarle los resortes necesarios para que el directivo innove siempre de cara al éxito (Peters,1998).

Michael Leboeuf estudia la innovación en la dirección de recursos humanos. Su obra analiza las prácticas para gestionar departamentos de recursos humanos y lograr un desarrollo global de una empresa, programa o institución (Leboeuf, 1990).

Glanz y Lewis estudiaron en profundidad la difusión de innovaciones aplicada a la salud y a la educación en materia de salud (Glanz & Lewis, 1997). Saghafi y Gupta desarrollaron aplicaciones para el marketing y la difusión de innovaciones tecnológicas (Saghafi y Gupta, 1990).

Por su parte, Schumann y Prestwood abordan los factores técnicos, sociales y políticos que afectan al marketing y a la difusión de innovaciones a partir del marketing (Schumann, Prestwood, Tony & Vanston: 1994).

Simons - Morton, Greene y Gottlieb vuelven a abordar la innovación en el ámbito de la salud. En su obra *Introducción a la educación en salud y promoción de la salud* (1995), describen diferentes modelos y teorías en distintos ámbitos de la educación de la salud.

Roger D'Aprix, consultor de comunicación que ha desempeñado trabajos para General Motors, Xerox o HP, entre otras grandes compañías, afronta la innovación y la importancia que tiene la comunicación en los procesos de cambio. En su obra *La comunicación para el cambio*, D'Aprix resume en cuatro puntos sus argumentos.

- La comunicación es una herramienta esencial para el cambio
- Se trata también de una herramienta que a menudo se usa mal o sin criterio
- En la medida en que se usa mal en las organizaciones, confunde a la gente. Le provoca enojo y alimenta el escepticismo y el cinismo con relación a la motivación de la gente que la conduce, aumentando por esa vía sus temores y su resistencia al cambio (D'Aprix, 1999: 19)

La obra de D'Aprix tiene una característica fundamental: sus aportaciones o conclusiones no puedan extrapolarse a otros ámbitos que no sean los de la comunicación interna en las organizaciones.

D'Aprix se recrea en exceso en su experiencia acumulada en la gestión del cambio en grandes compañías que, por la propia

posición que ocupaban en los diferentes mercados en los que operaban, requerían ajustes estructurales y de organización.

Sus aportaciones no son aplicables ni válidas para procesos de difusión de innovaciones punto - multipunto, es decir, desde una organización hasta unos públicos - audiencias externas susceptibles de adoptar la innovación.

La obra de Roger D'Aprix es, sin embargo, un documento atractivo en el ámbito del estudio del cambio exclusivamente organizacional. Sus teorías no están probadas, aunque él mismo aporta y crea esquemas específicos, pero sin sustentarlos en procesos de observación empíricos y sin aportar resultados medibles.

Si hay un ámbito que está capitalizando el concepto innovación, es el de las tecnologías. La asociación espontánea del concepto *innovación* a desarrollo tecnológico es algo cada vez más común.

La Fundación COTEC o varias instituciones públicas se están encargando en España del desarrollo y apoyo a la innovación tecnológica. Numerosas comunidades han desarrollado consejerías específicas sobre innovación tecnológica. En el ámbito estatal, la innovación ha pasado de formar parte del Ministerio de Industria a gozar de un Ministerio propio.

La Fundación COTEC, en su informe *El Sistema Español de Innovación. Diagnósticos y Recomendaciones*, define el proceso de innovación de la siguiente manera:

<<En este contexto se define el proceso de innovación como aquél que convierte ideas en productos o servicios nuevos o mejorados, que el mercado valora. Este camino debe ser el utilizado por las sociedades avanzadas para aumentar su competitividad sin destruir empleo. La innovación puede tener su origen, básicamente, en tres tipos de conocimiento: el comercial, el gerencial y el tecnológico. Es posible, por lo tanto, hablar de innovaciones comerciales, gerenciales y tecnológicas.

La vitalidad actual del cambio tecnológico hace que la mayoría de las innovaciones comerciales o gerenciales se beneficien de nuevas soluciones tecnológicas o que sean sólo posibles recurriendo a la tecnología. Muchas veces, cuando se habla de innovación tecnológica, se hace referencia a todo tipo de innovación>>. (COTEC, 2003: 13)

Las obras y estudios sobre difusión de innovaciones son, pues, pocas. Muchas son, sin embargo, las aproximaciones y obras en las que el concepto *innovación* es protagonista, bien en su vertiente tecnológica o en la de gestión.

Los estudios de Rogers, Shoemaker y Havelock han sido y siguen siendo referencia obligada para entender los procesos de difusión de innovaciones.

1.2 El modelo difusionista de Rogers y Shoemaker

Restringimos el concepto comunicación en este estudio, y dado el amplio campo que de él se desprende, al ámbito de la difusión de ideas y prácticas nuevas. Denominamos este ámbito como *difusión de innovaciones*.

Rogers y Shoemaker en su obra *La Comunicación de Innovaciones* señalaban lo siguiente :

<<es cierto que la nuestra, más que ninguna otra, es una época de cambio; sin embargo, las estructuras sociales predominantes suelen obstaculizar la difusión de innovaciones. En nuestras actividades dentro de la educación, la agricultura, la medicina, la industria y otros campos no solemos contar con el auxilio de los conocimientos más recientes derivados de la investigación. Es preciso cerrar la brecha entre lo que se sabe y lo que se utiliza. Para eso, debemos entender cómo se divulgan las ideas nuevas, desde su origen hasta quiénes las reciben, junto con los factores que afectan la adopción de esas innovaciones>>. (Rogers & Shoemaker, 1971: 42).

Persiste el problema al que Rogers y Shoemaker aludían. En los últimos años se ha impuesto una *moda* de la innovación que, lejos de aplicarse de una manera global a estructuras políticas, sociales o empresariales y económicas, ha tenido gran influencia en el campo de la imagen corporativa, el empaquetado y la presentación de productos.

La manera en que se difunden actualmente las ideas nuevas en el entorno de la empresa o la política ha revolucionado las fórmulas tradicionales de difusión de innovaciones. La comunicación ha adoptado un papel dominante en los procesos de difusión de innovaciones.

Paradójicamente, el incremento de intensidad comunicativa no se traduce en una mayor adopción de innovaciones. Aunque se comunique y persuada correctamente, el proceso de difusión de innovaciones queda a expensas de otras variables: la logística, la red comercial o la adaptabilidad de la innovación a las necesidades del potencial adoptante, que serán las que determinen que un individuo decida adoptar o rechazar la innovación.

Rogers y Shoemaker ya distinguían entre adoptar y difundir (Rogers & Shoemaker, 1971: 385). Adoptar es una decisión autónoma del individuo, se produce en la mente de las personas, mientras que difundir es el proceso por el que la innovación se divulga entre las unidades de un sistema.

Rogers y Shoemaker distinguían entre diseminación y difusión, entendida la primera como la espontánea e imprevista dispersión de ideas (sic) (Rogers & Shoemaker, 1971: 6). Ellos utilizaban, sin embargo, ambos conceptos de manera indistinta ya que no existe una diferencia clara entre ambos.

<<la difusión incluye ambas posibilidades: la de la dispersión espontánea y planificada de ideas>>. (Rogers & Shoemaker,1971: 7)

En 1980, en su obra *La Comunicación en las Organizaciones*, Rogers señalaba que

<<Una innovación es una idea, práctica u objeto percibido como nuevo en relación con el receptor. Cuando el mensaje es una innovación para el receptor, tal acto de comunicación se denomina difusión: el proceso por el cual son comunicadas las innovaciones a los miembros de un sistema social a través del tiempo>> (Rogers & Agarwala, 1980:12)

Finalmente, en 1983 ofrecía una definición de difusión diferente a la que había acuñado con Shoemaker en 1971.

<<Difusión es el proceso por el cual una innovación es comunicada a través de ciertos canales a lo largo del tiempo entre los miembros de un sistema social. Se trata de un tipo especial de comunicación en el que los mensajes tienen que ver con nuevas ideas >>.

<<Un tipo especial de cambio social, definido como el proceso por el cual ocurre una alteración en la estructura y función de un sistema social. Cuando las nuevas ideas son inventadas, difundidas y son adoptadas o rechazadas, dando lugar a que ocurran cambios sociales>> (Rogers, 1983: 5-6)

El paradigma de difusión de innovaciones que propusieron Rogers y Shoemaker y, posteriormente, Rogers, está enfocado esencialmente al ámbito rural. Distingue el proceso de difusión de la *decisión de innovar*.

Como hemos visto, Rogers y Shoemaker entendían que la adopción es una opción personal del individuo y que la difusión de la innovación contribuye a condicionar esa decisión. En 1971 ambos autores presentaron un modelo dividido en cuatro etapas:

- conocimiento
- persuasión
- decisión
- confirmación

Rogers, en su libro *Difusión of Innovations*, mantenía las cuatro etapas e incorporó la fase de implementación (Rogers, 1983: 164) y se detenía en la tipología de adoptantes manteniendo la siguiente división:

- innovadores
- primeros adoptantes
- primera mayoría
- última mayoría
- rezagados

En cada uno de ellos distinguía características tales como las variables de la personalidad, la conducta comunicativa o el status socioeconómico (Rogers, 1983: 251). La identificación de tipos y categorías de adoptantes evidencia que el modelo de Rogers – Shoemaker y Rogers es un modelo estrictamente difusionista.

El paradigma que ambos autores proponían en 1971 se centraba en las ideas y prácticas nuevas, en la innovación misma. También profundizaba en: las variables inherentes a la difusión; los canales de comunicación utilizados en el proceso de difusión de innovaciones, los sistemas o ámbitos de difusión y en el tiempo requerido para su adopción o rechazo.

Al tratarse de un modelo estrictamente difusionista en el que los autores reconocían la brecha que existía entre difundir y adoptar, la influencia de la fase de difusión sobre la de adopción queda sin resolver.

Dejaron, pues, el terreno abierto para ulteriores investigaciones que podrán centrarse en el sistema de adopción más que en los contenidos o en los canales de difusión.

Los más completos estudios sobre comunicación y difusión de innovaciones son el ya señalado de Rogers y Shoemaker a principios de los setenta; el del propio Rogers de 1983; el de Havelock, que orientó sus investigaciones al campo de la educación y al *training* de agentes de cambio y el de Gerald Zaltman, cuyos estudios también se han orientado al campo de la educación.

Según Havelock, hay tres aspectos muy importantes en la obra de Rogers: **1. La literatura científica** referenciada en su obra (más de 500 citas bibliográficas); **2. El método comparativo interdisciplinario** que empleó para desarrollar su estudio. Para ello

compiló estudios de diferentes tradiciones investigadoras; **3. Integró** todos sus **hallazgos** y desarrolló una teoría basada en ellos.

Havelock detecta también algunas limitaciones en la obra de Rogers, *deliberadas*, según el propio Havelock: **1.** Centra sus **investigaciones en ciencia de interés social** y no en aspectos políticos; **2.** Gran parte de la **información** que aporta está planteada **en forma de anécdota** y teorías no probadas; **3.** Ha limitado sus **contenidos** a la difusión y más en concreto a la **difusión de productos** y prácticas específicas (Havelock, 1971: 1-introducción).

Según Rogers y Shoemaker <<*una innovación es una idea, práctica u objeto que el individuo percibe como nuevo*>> (1971),

Podremos observar en el transcurso del estudio de cualquier proceso de cambio dirigido, todos o muchos de los atributos de las innovaciones.

Durante el proceso de difusión de la **innovación poco importa que una idea sea nueva si la unidad de adopción**, aun conociendo la innovación, **ni la adopta ni la rechaza**. En este caso, el trabajo de difusión no pasaría de la categoría de *novedoso*.

Si la unidad de adopción considera nueva una idea, entonces la idea es innovación. Por lo tanto, las características de las innovaciones, según las perciben las unidades de adopción, modifican sus tasas de adopción.

Rogers y Shoemaker identificaron los siguientes atributos en las innovaciones :

1. **Ventaja relativa** : un sujeto adopta una idea superior a otra. Los adoptantes estiman que al adoptar la innovación disponen de una serie de ventajas de las que no dispondrían si no la adoptasen.
2. **Compatibilidad** : entre la innovación y los valores y necesidades que guían al receptor.
3. **Complejidad** : cuanto más compleja es una innovación, menor grado de comunicabilidad de adopción le corresponde. Los miembros de un determinado sistema entenderán algunas innovaciones con mayor facilidad que otras, que serán adoptadas con mayor lentitud o serán rechazadas.
4. **Observabilidad**: Rogers y Shoemaker definen este atributo como el grado de visibilidad de los resultados de una innovación para los otros.
5. **Experimentabilidad** : o posibilidad de la que disponen los potenciales adoptantes para experimentar la innovación de una manera restringida. Los sujetos adoptarán con mayor facilidad las ideas que puedan experimentar por partes.

Estos son los cinco atributos que Rogers y Shoemaker otorgaban a la innovación en 1971. Por su parte, Felicísimo Valbuena, en su obra

La Comunicación y sus clases (1979), desglosó más atributos de la innovación y afirmó que autores como Zaltman y Lin llegaron a distinguir hasta dieciocho atributos. Entre ellos:

1. **Costes** : los recursos necesarios para poner en marcha una innovación. Cuanto más altos sean los costes de aplicación de una innovación, más posibilidades de quemar el sistema a medio y largo plazo.
2. **Eficiencia** : o lograr los objetivos con el menor coste posible. La persona que tiene sentido de lo importante sabe dónde y cuándo tiene que concentrar sus esfuerzos.
3. **Comunicabilidad** : entendida como la capacidad de difusión que tiene una innovación para extenderse por un determinado sistema.
4. **Capacidad de penetración** : se mide en función del efecto que pueda tener una innovación en el seno de cualquier organización.
5. **Radicalismo estructural** : o la capacidad que tiene la innovación para afectar a la estructura del sistema en el que se va a desenvolver. Si se presume que un cambio va a ser radical es preciso que no parezca como tal ante quienes detentan el poder, porque el cambio lo pueden ver como amenazante. Aunque del mismo modo, no introducir esos cambios puede hacer que el resto de componentes del sistema entiendan la innovación como superficial y rechacen el proceso.

6. **Oportunidad** : se trata de la capacidad de acelerar o decelerar el proceso de la innovación en función del desarrollo de los acontecimientos en el seno del sistema.
7. **Grado de compromiso o exigencias** : cuando los elementos de un sistema chocan con las exigencias que impone una determinada innovación, podemos averiguar si lo que pretendían era un cambio en profundidad o tan sólo un cambio de fachada.
8. **Influencia en las relaciones interpersonales** : la innovación puede tener costes psicológicos importantes en las relaciones interpersonales. Esto puede ir en contra de la misma innovación. Podemos afirmar, pues, que las mejores innovaciones son aquellas que permiten redefinir las relaciones personales y generan ambientes positivos.
9. **Carácter público vs. carácter privado** : los adoptantes perciben con mayor facilidad los beneficios derivados de una innovación si esta es de carácter público.
10. **Amplitud del cuerpo de toma de decisiones** : Los adoptantes pueden tomar las decisiones sobre aspectos parciales o sobre aspectos totales. Valbuena señala el ejemplo de lo que significaría cambiar los objetivos de una organización o la misión de la misma en función del ambiente más o menos turbulento en el que se desarrollen sus actividades.

11. Número de guardabarreras : mantiene una relación directamente proporcional con la flexibilidad del sistema y es inversamente proporcional al grado de comunicabilidad de la innovación. Una innovación, cualquiera que sea, si no es lo suficientemente intensa como para traspasar todas las barreras generará un ambiente de desánimo y posteriormente de rechazo entre las potenciales unidades de adopción y la propia agencia de cambio.

12. Adaptabilidad : las innovaciones que han tenido éxito en otros sistemas no pueden trasladarse con exactitud a otro diferente. Por esto, es preciso que la innovación sufra un proceso de adaptabilidad al nuevo sistema.

13. Implicación del ego de los participantes en una innovación : Implicar a todos los actores participantes en el desarrollo de una innovación es lo que distingue, según Valbuena, una innovación tecnocrática y autocrática de una participativa y democrática. Igualmente este atributo distingue el cambio auténtico del ficticio.

1.3 El modelo de diseminación de Havelock

Havelock incorpora el término diseminación en lugar de difusión. Para analizar un proceso de difusión o diseminación de innovaciones (utiliza ambos conceptos indistintamente) es preciso definir la tipología de niveles en que este se va a desarrollar.

Havelock propone cuatro conceptos básicos (sistema, mensaje, barrera y conceptos suplementarios), cuatro niveles en el proceso de innovación (nivel psíquico, nivel interpersonal, nivel del sistema social y entre sistemas) y tres elementos a tener en cuenta: el contenido de los mensajes, los mecanismos de transmisión y transformación del mensaje y los modelos de diseminación y utilización (Havelock, 1971: 1 – 27).

Conceptos básicos. Según Havelock, en un proceso de diseminación de innovaciones hay que distinguir:

Sistema

El conjunto de componentes que interactúan unos con otros hasta alcanzar un estado de equilibrio o interdependencia.

Havelock distingue *sistemas estáticos* de *sistemas dinámicos*. En los sistemas estáticos, las diferentes partes que lo componen simplemente existen manteniendo una relación más o menos fija unas con otras. En los sistemas dinámicos, cada una de las partes colisiona entre sí, se desplazan unas y otras o fuerzan cambios entre ellas.

Mensaje

Acción y reacción son dos tipos de mensajes que conviven en sistemas dinámicos. Cuando los mensajes de acción y reacción se dan de una manera regular y rutinaria, el sistema entra en un *estado de equilibrio dinámico*. Son los nuevos mensajes los únicos que pueden hacer que un sistema cerrado cambie. La tesis que Havelock

plantea es que después de creado un sistema abierto, la única manera de mantener el equilibrio en ese sistema pasa por la continua incorporación de mensajes nuevos.

Barrera

Es la que excluye o incluye a los mensajes del sistema, mantiene la integridad del sistema y determina lo que es interno o externo a este. Havelock afirma que no podemos formular el papel de la barrera en términos teóricos, ya que, en el mundo real todas las barreras son siempre parcialmente permeables.

Havelock no explica cómo se materializan las barreras en un sistema social real. Sí plantea, sin embargo, cuatro niveles del discurso para diseminar y utilizar el conocimiento según el tipo de sistema (Havelock, 1971: 2-8)

Conceptos suplementarios

Canal: es el punto por el cual una barrera se hace permeable. Es la región por la que discurre un mensaje entre un sistema A y un sistema B.

Enlace: indica que dos sistemas están conectados por mensajes y, que existen posibilidades de generar un sistema más grande.

Cadena, red o interfaz: son consecuencia de las relaciones de intercambio de mensajes que se establecen entre los miembros de diferentes sistemas.

Niveles del proceso de innovación

Nivel psíquico. Havelock relaciona el punto de partida de la utilización y diseminación del conocimiento con algunas de las presunciones psicológicas elementales del conocimiento humano y sus causas.

Por ejemplo: el nivel de intensidad de una innovación está relacionado con el grado de placer o dolor de un individuo. Havelock utiliza el término *arousal* que podría interpretarse como el *despertar* de cualquier persona desde una situación hacia otra nueva (disposición al cambio). Esta disposición al cambio es mayor cuanto menor sea el grado de placer y mayor el de dolor.

La necesidad de cambio es menor cuanto más satisfactoria es la situación del individuo y menor es su grado de dolor. Havelock relaciona también el grado de conocimiento con el de consumo y con la capacidad para buscar ideas o productos nuevos. Cuanto menor es el conocimiento, mayor es el consumo y a mayor conocimiento, más capacidad para buscar y discriminar.

Nivel interpersonal. Havelock ilustra cómo se estructura un sistema interpersonal de utilización del conocimiento: un usuario identifica una necesidad, formula un problema y lo define, transmite su problema (en forma de mensaje) a la persona que escucha el mensaje, lo interpreta, busca una solución, formula una solución, la

adapta y la disemina (en forma de mensaje) al usuario que identificó la necesidad inicial de cambio.

Havelock identifica varias barreras en un sistema de utilización de conocimiento entre dos personas. Salvar estas barreras es fundamental para que la relación entre usuario y persona pueda ser una relación de colaboración (Havelock, 1971: 2 -17).

1. Percepción y definición: Asumir cada uno el rol que le corresponda.
2. Estatus de discrepancia y ambigüedad
Cualquiera de los individuos que encarne uno u otro rol deben ser conscientes de que ponen en peligro su estatus, máxime cuando pueden darse discrepancias entre ambos.
3. Lenguaje
La barrera del lenguaje surge cuando las dos partes no hablan el mismo lenguaje, literal o figurativamente. Es habitual, por ejemplo, que las palabras del emisor sean excesivamente técnicas o cargadas de jerga o significados restringidos.
4. Fases descompasadas
Esta barrera surge cuando el emisor ofrece soluciones antes de que el receptor haya articulado o definido su problema. También se da cuando el emisor no está preparado para ofrecer soluciones que el receptor plantea.
5. Otras barreras: los valores, la propia imagen, o las barreras psíquicas.

Nivel del sistema social. Havelock alude a Ennis. Este defendía que cualquier actividad de comunicación que incluyese medios de comunicación, debía entenderse como un sistema social en el que coincidían distintos roles: **creadores o productores, distribuidores o difusores, críticos y audiencias.** (Ennis, 1961: 120 -124).

Este análisis es, según Havelock, una definición de sistema social en el que cualquiera que atienda un mensaje, entra a formar parte del sistema del receptor. Por su parte, Ennis considera que existe una serie de variables a tener en cuenta en este tipo de sistemas.

Por ejemplo, el grado de control ejercido por los medios de comunicación sobre la audiencia, el alcance o grado de cohesión que proporcionan los símbolos sobre la audiencia, el grado de movilización al que puede ser sometida la audiencia por productores o distribuidores o el grado de influencia que puede tener la audiencia sobre el productor.

Nivel entre sistemas. Havelock afirma que los miembros de un sistema asumen determinados valores para distinguir entre *nosotros* y *ellos*. Los valores de un sistema determinan qué es lo que se puede definir como *conocimiento, conocimiento relevante o legítimo* o, incluso, aquello que debe aceptarse en el sistema o sacarlo de él (Havelock, 1971: 2-33). Las diferencias en los valores ejercen de barreras entre sistemas.

En grupos profesionales, el lenguaje puede ser una barrera muy efectiva para restringir los flujos de información entre investigadores y alumnos en prácticas o entre médicos y pacientes.

Además de destacar las barreras del lenguaje, Havelock presta especial atención a la función que cumplen los mensajes en las relaciones entre sistemas. La influencia y el sentido de los mensajes varía según su naturaleza.

Destaca los mensajes oficiales que circulan de un sistema a otro y que, normalmente, responden a intereses de corporaciones o instituciones. Estos mensajes no pueden denominarse propaganda, puesto que esos mismos mensajes son utilizados como propios entre personas o sistemas externos.

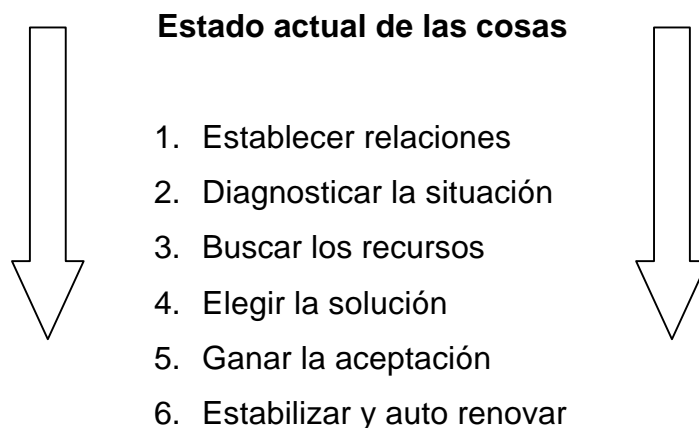
Havelock habla también de mensajes extraoficiales entre sistemas. Es toda aquella información que viaja de un sistema a otro sin seguir canales oficiales. Este tipo de mensajes son en ocasiones un factor clave frente al estatus establecido.

Pero, ¿cómo se produce el contacto o la conexión entre sistemas? Havelock introduce una tipología en la que incorpora los siguientes mecanismos de conexión:

- Contacto interpersonal
- Medios de comunicación especializados
- Papeles o roles de enlace entre sistemas y organizaciones de enlace

- Papeles o roles dentro de los sistemas especializados en emitir y recibir mensajes
- La participación de grupos en diferentes asociaciones u organizaciones
- Enlace a través de la construcción de supersistemas.

Havelock señala que son seis las etapas que debe atravesar una innovación (Valbuena, 1979: 626):



Estado de las cosas en el futuro

En la **primera etapa**. *Establecer relaciones*. Hay que preguntar por el *sistema-cliente* con el que se va a trabajar. También hay que preguntar por los componentes del *sistema-cliente*. Para entender correctamente al *sistema-cliente* también hay que preguntar por el suprasistema (Valbuena, 1979: 627):

- quiénes son las personas que ocupan los puestos centrales en la toma de decisiones

- quiénes lideran la opinión o quiénes son los más influyentes
- quiénes son los guardabarreras que facilitan o impiden el flujo de la innovación en el *sistema-cliente*.

Luego hay que preguntarse por la estructura de poder dentro del *sistema-cliente*: ¿Cuál es el estilo de gestión? ¿quiénes tienen más poder, los líderes formales o los líderes de opinión?

Suprasistema

Hay que dar los mismos pasos para preguntarse acerca del suprasistema o ambiente que rodea al *sistema-cliente*. Toda la atención, según Havelock, debe centrarse en las relaciones entre *sistema-cliente* y el entorno en el que este está inmerso. También debe comprender la relación existente entre agente de cambio y sistema (Valbuena, 1979: 628).

Cuando la innovación consiste, sin embargo, en establecer relaciones, este nuevo tipo de relaciones lo determinará el origen de la innovación. Existen dos categorías:

1. Cuando el promotor de la innovación relacional es interno

FORTALEZAS

- conoce el sistema
- habla el *argot*
- se identifica con necesidades y aspiraciones
- es figura conocida

DEBILIDADES

- puede carecer de perspectiva y habilidad
- puede carecer de independencia de movimiento
- puede carecer de destreza para definir sus relaciones
- puede acarrear consecuencias de fracasos anteriores

2. El promotor de la innovación relacional es externo

FORTALEZAS

- parte de cero
- está en posición de tener perspectiva
- puede aportar algo nuevo
- es independiente de la estructura interna del poder

DEBILIDADES

- puede parecer un ser extraño
- puede carecer del conocimiento del interno
- puede no interesar lo suficiente.

(Valbuena, 1979: 629)

Para evitar que las debilidades pesen más que las fortalezas en el seno del equipo promotor del cambio, Valbuena (citando a Havelock) recomienda que los componentes del equipo tengan las siguientes características (1979: 630):

- ser líder de opinión
- tener autoridad formal

- representar a facciones diversas
- ser creíble y respetable
- ser compatible con el máximo responsable del equipo promotor del cambio

En el complejo mundo de la innovación en el que las trabas y limitaciones a la difusión son más que las ventajas, el agente de cambio debe tener en cuenta algunas variables esenciales del escenario de trabajo:

<<El promotor con agudeza, ante las situaciones confusas se da cuenta de si está siendo utilizado como un peón en una complicada partida cuyos movimientos anteriores él desconoce. Quizá le quieren utilizar “diplomáticamente”, para que fortalezca las posiciones de un determinado sector del poder. En su mano está de hacer de este menos un más, evitando el manejo y haciendo avanzar la innovación.

Puede ocurrir que el cliente que llame al agente de cambio tenga las mejores intenciones, pero carezca de poder real. El promotor verá si merece la pena emplear muchos esfuerzos cuando al final le espera un muro de rechazo.

La insensibilidad al cambio por parte de los componentes del sistema es tan difícil de tratar, si no más, como el individuo constantemente aburrido del que habla el Análisis Transaccional.

Finalmente, existen problemas importantes cuando los directivos ya tienen una postura tomada que no están dispuestos a dejar, o cuando son incompetentes o responden negativamente por más esfuerzos positivos que se realizan>> (Valbuena, 1979: 630).

La relación ideal con el sistema cliente debe caracterizarse por el compromiso de todas las partes significativas. En esta relación deben conjugarse el mínimo de amenaza, expectativas realistas, poder igualado, apertura a nuevas ideas, reciprocidad, estructura, confrontación de las diferencias y, finalmente, esperanza de recompensas.

El escenario que presenta Valbuena es una realidad que aflora en las relaciones entre clientes y agentes de cambio con más asiduidad de lo que sería recomendable.

Luego abordaremos la importancia que han adquirido las agencias de relaciones públicas como promotoras de un nuevo modelo de difusión de innovaciones que encuentra en la proactividad su principal novedad y en los medios de comunicación de masas su eje de actuación.

Las cuatro casuísticas formuladas por Valbuena presiden hoy el trabajo de las relaciones públicas (como herramienta al servicio de la innovación):

- 1) peón en una partida en la que, normalmente, solamente una parte va a sacar beneficio del trabajo del agente de cambio.
- 2) brazos de *sistemas-clientes* sin poder real.
- 3) La rigidez e insensibilidad al cambio por parte de los sistemas-clientes. Esto parece readaptar aquél dicho ilustrado

de Todo para el pueblo pero sin el pueblo a Todo para el cambio pero sin el cambio.

- 4) La esterilidad de los esfuerzos del agente de cambio ante posiciones cerradas por parte de los dirigentes del sistema cliente.

En la **segunda etapa**. *Diagnosticar la situación*, Havelock propone seis puntos para identificar comportamientos eficientes e ineficientes en el *sistema-cliente*, en lo que podría definirse como un código de buen diagnóstico de la situación:

1. Identificar los problemas
2. Identificar las oportunidades
3. Entender al cliente como sistema
4. Hacer un inventario y diagnosticar
5. Lograr colaboración en el diagnóstico
6. Analizar los peligros

<<Al comparar las posibilidades con que se cuenta y los deseos de renovación del sistema-cliente , hay que ser realista y no elevar demasiado las expectativas; hay que ver la factibilidad de lo que se intenta. Finalmente, se convierten los problemas en objetivos y metas a alcanzar (...) Una vez hemos elegido los métodos más apropiados para recoger información diagnóstica, hay que ver si los diferentes niveles del sistema cliente están de acuerdo en las necesidades. Para ello, hay que proceder a establecer prioridades entre las necesidades y seleccionar las más apropiadas para trabajar sobre ellas.

A continuación hay que volver a revisar estas operaciones de forma que todos los participantes en la organización se pongan de acuerdo y siempre tengan presente que muchos desacuerdos surgen sobre los medios, no sobre el fin>> (Valbuena, 1979: 632 - 633 citando a Havelock).

En la **tercera etapa**. *Adquirir recursos importantes*, Havelock apela a que el agente de cambio comprende la realidad y gestiona con sentido pragmático un proceso de comunicación para el cambio.

Propone evaluar tres escenarios que afectan a los recursos personales: si los disponibles son suficientes o hay que contratar nuevos; si se reciclan los recursos existentes y si es posible adaptar la innovación a las condiciones existentes.

Los recursos informativos atañen al conocimiento de cómo toman conciencia los integrantes de una organización acerca de la necesidad o la disponibilidad a cambiar o a identificar zonas de incertidumbre.

La experimentabilidad, uno de los atributos importantes de las innovaciones, nos recuerda que es especialmente importante disponer de información acerca de la innovación y poder experimentar con ella, aunque sea sobre una base limitada.

Es una etapa para crear conciencia. Esto se logra organizando cursos y seminarios para que los integrantes del *sistema-cliente* adquieran información básica, lo que Havelock llama *documentación de base*. Havelock también propone mantener la accesibilidad a los

canales de comunicación esenciales: revistas, periódicos o la red de relaciones personales y profesionales.

Esta última es una herramienta que utilizan y recomiendan consultoras de comunicación y relaciones públicas para abundar en la diseminación de información en entornos prescriptores.

En la **cuarta etapa**. *Elegir la solución*, Havelock propone cuatro pasos:

1. Filtrar los elementos esenciales de la información traduciéndolos a un lenguaje accesible. Cuanta más claridad, más implicación de las personas.
2. Dar a conocer una gama de soluciones recabando la opinión de los participantes.
3. Elegir la solución que conjugará el beneficio potencial, la viabilidad y el potencial de difusión.
4. Elegir una solución y adaptarla.

(Valbuena, 1979: 636)

En la **quinta etapa**. *Ganar la aceptación*, se encuentra la raíz del cambio. El agente de cambio debe segmentar el mapa de audiencias o de potenciales adoptantes. Después de definir el mapa, debe convencer a los innovadores y evitar que los resistentes obstaculicen el cambio hablando con ellos.

Ganar la aceptación de la mayoría temprana exige que los prescriptores o líderes de opinión contrarresten las acciones de los resistentes.

El componente *comunicación* desempeña un papel fundamental en esta fase. Hay que elegir las técnicas adecuadas (que abarcan desde la comunicación interpersonal hasta la utilización de los medios de comunicación de masas) para saber comunicar con cada uno de los grupos de potenciales adoptantes.

En la **sexta etapa**. *Estabilizar la innovación y generar autorrenovación*, Havelock alerta de la posible desaparición de la innovación si desaparece alguno o algunos de los promotores del cambio.

El esfuerzo por mantener la innovación, por congelar la situación, debe concretarse en cuatro pasos:

1. Reconocer continuamente los logros que la innovación reporta y destacar los conflictos que por ella dejan de producirse.
2. Evaluar continuamente los resultados.
3. Mantener la innovación a través de la formación continua.
4. Adaptarse a las nuevas situaciones de cambio y tener capacidad para abrazar una nueva innovación abandonando la anterior.

En posteriores capítulos abordaremos casos alejados del ámbito educativo sobre los que Havelock compone gran parte de sus hipótesis. Todo ello en el marco de lo que hemos llamado *mutación del proceso de difusión de innovaciones*.

Los esquemas de trabajo y las etapas expuestas por Havelock son perfectamente extrapolables a otros ámbitos como los que describiremos. En todos ellos el denominador común es el proceso de difusión de innovaciones proactivo del promotor de cambio. En muchos casos, los adoptantes no son conscientes de que son destinatarios de un proceso de difusión de innovaciones.

Son procesos en los que los medios de comunicación de masas se convierten en herramientas de comunicación dominantes en detrimento de los modelos de comunicación interpersonal.

1.4 El modelo two-sep flow de Katz y Lazarsfeld

Katz y Lazarsfeld publicaron su modelo en 1955. Se centraba en los efectos que la comunicación generaba sobre los electores durante una campaña electoral (Katz & Lazarsfeld, 1955).

El modelo contradecía la teoría que dominaba hasta la fecha. El modelo estímulo-respuesta (el que se da en el nivel interpersonal, según Havelock) es sustituido por otro que se desarrolla en dos fases: la sinergia de los medios de comunicación y de las redes interpersonales en la comunicación de masas.

Los líderes de opinión se convierten, junto a los medios, en los elementos que más influyen en configurar imaginarios comunes en la sociedad. Katz y Lazarsfeld incorporaron la idea de la comunicación en dos etapas, elevando a los líderes de opinión a rango de canal. El nuevo modelo conjugaba la preocupación por los pequeños grupos y las formas de relacionarse entre ellos, con el interés por la comunicación masiva

Ambos autores defienden que los líderes de opinión influyen más en las partes menos activas de la población de lo que lo hacen los medios de comunicación.

El paradigma de Katz y Lazarsfeld parte de cinco supuestos:

- 1) Los individuos no son piezas sueltas en la sociedad, sino miembros de grupos sociales en interacción con otras personas.
- 2) La respuesta y la reacción a un mensaje difundido por los medios no será directa e inmediata, sino mediada e influida por aquellas relaciones sociales.
- 3) Hay dos procesos involucrados: el primero, de recepción y atención; y el otro, de respuesta en la forma de aceptación o rechazo del intento de influir e informar.

- 4) No todos los individuos son iguales frente a las campañas a través de los medios. Cumplen diferentes papeles en el proceso de la comunicación. Pueden dividirse entre aquellos que son activos al recibir y difundir las ideas de los medios y quienes, fundamentalmente, confían en otros contactos personales para orientar su percepción de los acontecimientos.

- 5) Quienes desempeñan el papel más activo (líderes de opinión) se caracterizan por consumir mayor información de los medios de comunicación, disponer de mayor nivel de sociabilidad, percibirse a sí mismos como influyentes en los otros, y tener conciencia de desempeñar un papel de fuentes guías. (Thorton, 1995: 103 -104)

El modelo propuesto por Katz y Lazarsfeld se presta a matizaciones:

- Deposita en el líder de opinión una parte esencial del grado de influencia sobre las partes menos activas de la sociedad.

- No repara en las características de las partes menos activas de la sociedad. Por otra parte, los líderes de opinión que operan en el nivel interpersonal no siempre movilizan con facilidad a los sujetos que se muestran muy pasivos ante estímulos de los medios.

- Sitúa a los líderes de opinión en el nivel interpersonal. No contempla otro tipo y otra dimensión para los líderes de opinión: los que pueden influir a través de los propios medios de comunicación potenciando más, si cabe, su capacidad de influencia en determinados sistemas sociales.

El modelo de Katz y Lazarsfeld es, en cualquier caso, intuitivo, inteligente y aún tiene vigencia. Desde la perspectiva actual, no podemos negar la influencia y complementariedad de las dos etapas que ambos autores propusieron.

Sin desechar el modelo de dos pasos, el propio Eliu Katz (a finales de los noventa) ha reformulado este modelo:

<<No creo que el modelo de los dos pasos y de los líderes intermedios sea muy interesante. Creo que son más importantes la idea de redes interpersonales y la idea de conversación. No es importante si yo soy líder o usted es más líder que yo. Atribuyo más importancia a las redes y a las conversaciones, sin diferenciación de roles>> (Revista en *línea Talón de Aquiles*, 2000).

Katz da un paso más y nos acerca a un modelo global de difusión. Si bien es cierto que ni Katz ni Lazarsfeld aludieron al concepto *innovación*, el modelo de los dos pasos es perfectamente aplicable a un proceso de difusión de innovaciones.

Ninguno de los modelos de difusión de innovaciones que hemos visto parece haber reparado, sin embargo, en la fase de decodificación de los mensajes por parte de las audiencias. Algunos

teóricos científicos de la comunicación como Stuart Hall, desde una perspectiva neomarxista, sí han reparado, sin embargo, en las decodificaciones que los públicos hacen de los medios de comunicación.

El propio Katz afirma que su teoría sobre usos y gratificaciones contiene una definición de recepción que tiene mucho que ver con los tipos de decodificaciones planteadas por Hall.

<<Como receptor, yo puedo usar los mensajes de un modo que el comunicador no controla. La teoría de la recepción, por su parte se refiere solamente a los *textos* (mensajes). El receptor puede usar los medios de un modo o de otro y también puede leer los *textos* de un modo diferente>>
(Revista en línea *Talón de Aquiles*, 2000)

La reflexión de Katz aborda una de las debilidades propias de los procesos de comunicación y difusión que se desarrollan actualmente. En el capítulo 7 nos detendremos en el exceso de celo de los agentes de cambio en controlar el mensaje frente al desconocimiento que tienen acerca de la recepción, interpretación, edición y utilización de los mensajes por parte de las audiencias.

2. ELEMENTOS Y CATEGORÍAS QUE CONFORMAN EL PROCESO DE DIFUSIÓN DE INNOVACIONES

Atendiendo a la tipología acuñada por Havelock, la difusión de innovaciones se desarrolla siempre en el nivel del sistema social o en el nivel entre sistemas.

En un proceso simple de innovación confluyen al menos seis elementos: el promotor de la innovación, el agente de cambio, el canal, el tiempo, la brecha de adopción y los miembros del sistema social que adoptan o rechazan la innovación.

Promotor de la innovación

Es aquél que crea, planifica y difunde la innovación. Las motivaciones del promotor de una innovación pueden deberse, desde la respuesta a una necesidad que un grupo social plantea, a un problema generado por situaciones diversas (crisis alimenticias, salud, agricultura, etc) hasta la promoción de un producto o servicio innovador con fines lucrativos.

En cualquiera de estas circunstancias, los propósitos, aunque distintos, necesariamente dependen de un correcto desarrollo de las fases que conforman el proceso de difusión de la innovación, así como de la correcta adopción de la misma.

Agente de cambio / Agencia de cambio

Una agencia de cambio es aquella organización que funciona en una *tierra de nadie* que existe entre las fuentes de información existentes en el sistema y las estructuras u organizaciones (sistemas) que van a beneficiarse de la innovación.

La agencia de cambio cuenta con un equipo de agentes que interactúan con el sistema cliente. Son los encargados de asesorar / sugerir / informar / controlar el proceso / comunicar / enlazar con el equipo de planificación y coordinación del sistema cliente.

Cualquier agencia de cambio que difunda innovaciones para que las adopten, seguirá unos pasos básicos que variarán según sea la magnitud del proyecto :

1. Paso primero :

Tomar contacto con el sistema cliente y con las fuentes de información. Las reuniones periódicas con los cliente sirven para conocer sus necesidades y para fomentar la disposición al cambio. Estos encuentros son sumamente importantes, máxime cuando el material con el que trabajan las agencias de cambio son intangibles.

Implicar al cliente en la decisión de innovar hará que cambie la perspectiva del cliente y pasará a estar de nuestro lado. El

primer paso de la innovación está en lograr que el cliente asuma su propio deseo de realizar un cambio real, no ficticio.

En este primer paso hay que abordar el proceso de investigación de las normas y creencias que conviven con los miembros del sistema adoptante. Esto se logra mediante un análisis exhaustivo de la situación.

2. Paso segundo :

Diagnosticar la situación a partir del análisis. Exige una visión completa del sistema y de los problemas inherentes al mismo.

3. Paso tercero :

Elegir una solución y fijar proyectos concretos de innovación en función de las necesidades del cliente.

4. Paso cuarto :

Establecer por escrito los objetivos que se pretenden alcanzar en términos de conducta. Este es un paso importante si aspiramos a conseguir que el cliente acepte la agencia de cambio.

5. Paso quinto

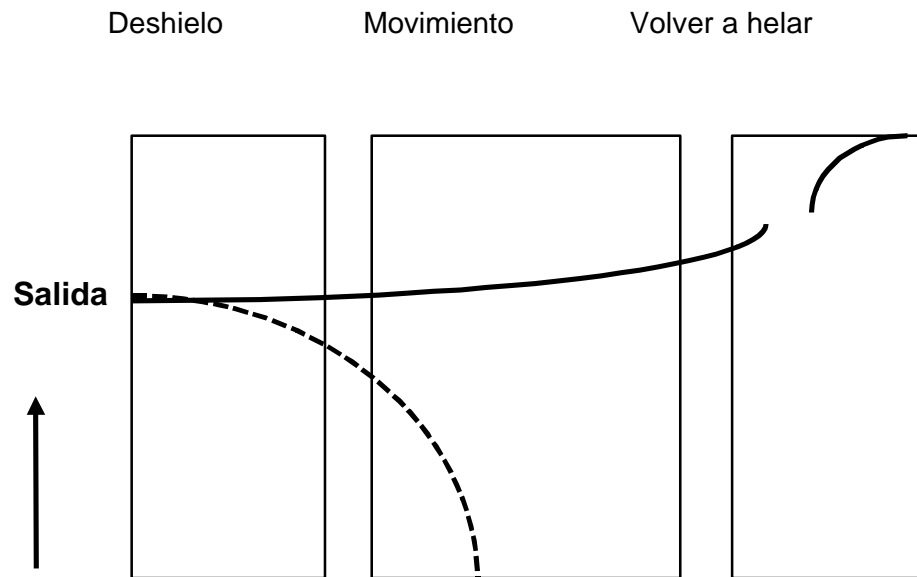
Decidir junto con el promotor o cliente, si se pretende conseguir una estabilización de la innovación a largo plazo o por el contrario, tender hacia otra renovación.

Cualquiera puede llegar a pensar que estabilizar una innovación no es el papel que tiene que desempeñar una agencia de cambio. De cualquier forma, si se optase por esta solución, habría que tener en cuenta varios aspectos. Por un lado, la agencia de cambio debe asegurar la permanencia en el seno del sistema cliente de un agente especialista en cambios, otro en investigación y otro conocedor del trabajo de campo.

Una agencia de cambio no puede dejar a su personal trabajando con sus clientes. La agencia de cambio debe formar y asesorar a individuos del sistema cliente para que sean ellos mismos los que aseguren la continuidad de la innovación según los objetivos propuestos.

En el caso de optar por una nueva renovación, los pasos a seguir son relativamente fáciles de prever. Felicísimo Valbuena en su obra *La Comunicación y sus clases*, recoge un gráfico en el que se pueden apreciar las diferentes etapas por las que atraviesa el cambio :

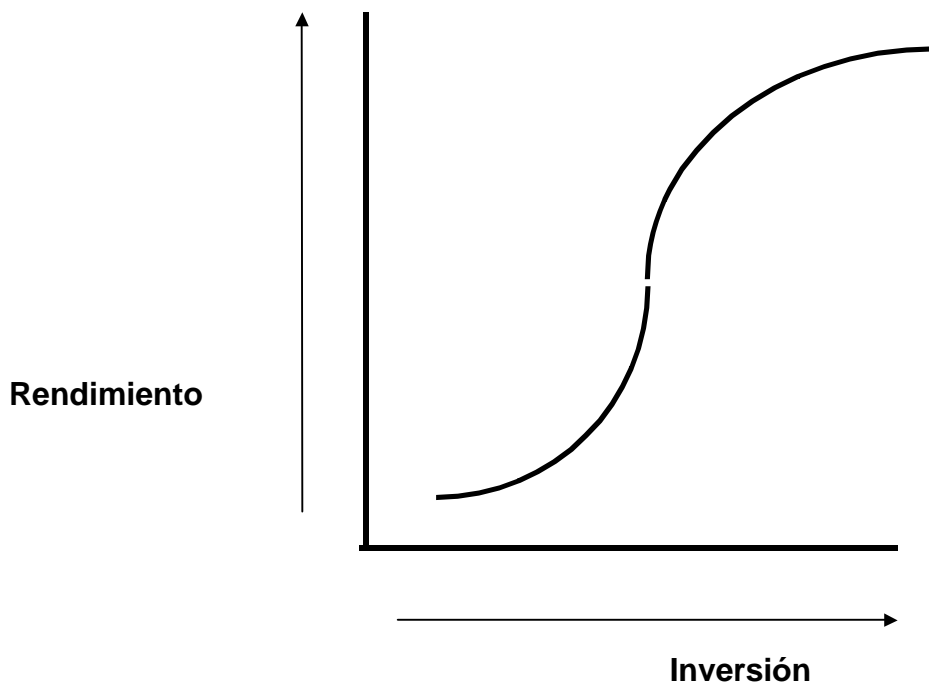
Subetapas de la etapa principal del cambio



(Valbuena, 1979:588)

Fuente original : Coffey, Athos y Raynolds

Richard Foster, en la obra *Innovación, la estrategia del triunfo*, ilustra la evolución de una innovación. El esquema refleja perfectamente el perfil de la innovación en cualquier ámbito de actividad, aunque Foster circunscribe su estudio al ámbito de las empresas tecnológicas.



Curva S (Foster, 1987:35)

Una innovación siempre pasa por una etapa de adopción, crecimiento y estabilización. Cuando alcanza el estado de estabilización, la innovación pierde su condición y requiere de renovaciones, actualizaciones y correcciones. Llegados a este punto, tanto si se opta renovar o por estabilizar, la agencia de cambio debe dar un último paso en el proceso de la innovación.

6. Paso sexto

Análisis de resultados. Es el momento de comprobar resultados. ¿Se han cumplido los objetivos en términos de conducta?, ¿se ha adoptado la innovación?, ¿se ha rechazado? Causas, tiempo de

adopción, adoptantes tempranos y adoptantes tardíos, relación de incidencias inesperadas en el proceso, forma de actuación ante ellas, actitud del sistema cliente ante la agencia de cambio, ante la innovación, grado de satisfacción, análisis de costes para la agencia de cambio.

Las empresas de comunicación y agencias de cambio no analizan con rigor los resultados. Las principales causas son: los elevados costes de una investigación en regla y el temor a que el sistema cliente rechace el análisis.

Es habitual que las agencias de cambio (normalmente, agencias de comunicación y relaciones públicas), potencien las reuniones maratonianas en las que priman las lluvias de ideas y las decisiones intuitivas de ejecutivos y directivos. Estos marcan la mayoría de los objetivos después de estas reuniones y en función del dossier de necesidades que ofrecen los clientes. No investigan.

Canal

Los canales son determinantes en la transmisión de información o estímulos de cualquier tipo. Han sido centro de atención de diferentes estudiosos de la comunicación. Los autores que han seguido modelos de estudios denominados behavioristas (que poseen una concepción de la ciencia propia del positivismo), afirman que los canales de comunicación son instrumentos que intervienen en la aplicación de los estímulos comunicativos de los actores.

Los autores que han optado por un modelo funcionalista de análisis de la comunicación definen el canal teniendo en cuenta el proceso de retroalimentación que surge de cualquier proceso comunicativo. Los funcionalistas llaman canal al instrumento que consigue comunicar a un emisor con su receptor y que este, a su vez, pueda responderle utilizando el mismo canal.

El análisis de los canales ocupa un lugar importante en los estudios sobre innovación realizados por Rogers y Shoemaker.

El canal de comunicación por el que una idea llega a los receptores influye en adoptar o rechazar la misma. Estos autores afirman que el emisor elige el canal. Para informar acerca de la innovación, los mejores canales son los medios de comunicación; cuando el objetivo es asegurarse una diseminación persuasiva entre los miembros del sistema adoptante, es conveniente utilizar mensajes entre personas.

Destacamos, sin embargo, algunos aspectos que Rogers y Shoemaker dejan en el aire: la decisión de informar o persuadir (según sea la situación en la que se encuentre el proceso de la innovación) está estrechamente vinculada al tiempo.

Utilizar el canal apropiado por el que difundir la innovación puede llegar a ser decisivo en la adopción o rechazo de ésta, aun cuando se haga en el momento adecuado. Por esto, en el proceso de investigación previo al proceso de difusión hay que estudiar los

canales a utilizar, sus debilidades y sus fortalezas. Tipología de canales :

1. Medios de comunicación de masas :

Variables a tener en cuenta

- capacidad de influir
- línea editorial
- credibilidad
- periodicidad
- si proporcionan información general o especializada

2. Canales interpersonales

Variables

- estructura del grupo
- líderes de opinión
- elementos de resistencia por parte del sistema hacia el cambio
- representación colectiva que se tiene del grupo receptor
- sistema de creencias vigente
- previsión de ruidos en el proceso de difusión de la innovación
- material de prueba personal del promotor de la innovación

El tercer elemento de la difusión de innovaciones, el tiempo, entra en juego una vez definidos los canales susceptibles de ser utilizados y tomada la decisión de dar a conocer o persuadir.

Tiempo

El tiempo interviene en el proceso de difusión de la innovación de tres maneras diferentes :

1. Rogers y Shoemaker denominan *proceso de decisión sobre innovaciones* al tiempo que transcurre desde que la unidad de adopción conoce la innovación hasta que decide aceptarla o rechazarla.
2. El tiempo que tarda un individuo componente de la unidad de adopción en adoptar o rechazar una innovación comparado con otros miembros del sistema. Aquí el tiempo se sitúa en estrecha relación con las diferentes categorías de adoptantes.
3. La que Rogers y Shoemaker denominan *tasa de adopción* es el tercer parámetro de tiempo a tener en cuenta en el proceso de difusión de la innovación. La tasa de adopción no es otra que la relación de proporcionalidad que existe entre el tiempo transcurrido para adoptar una idea nueva en un porcentaje determinado de los miembros del sistema. (Rogers & Shoemaker, 1971: 160-161)

Brecha de adopción

Es el período de tiempo y el conjunto de barreras físicas y psicológicas que el proceso de la innovación o la propia innovación tienen que salvar para que una mayoría temprana comience a adoptarla.

Es un espacio psicológico-funcional en el que la mayoría temprana decide si le resulta útil o no la innovación, si la adopta o la rechaza, si la percibe o no. Normalmente coincide con el tiempo de adopción.

Es un momento importante en el proceso de difusión de innovaciones. Los promotores del cambio deben desarrollar al máximo su capacidad de análisis y evaluación porque es ésta la etapa para rectificar si la planificación no ha sido la apropiada o si se intuye un rechazo total o parcial hacia la innovación.

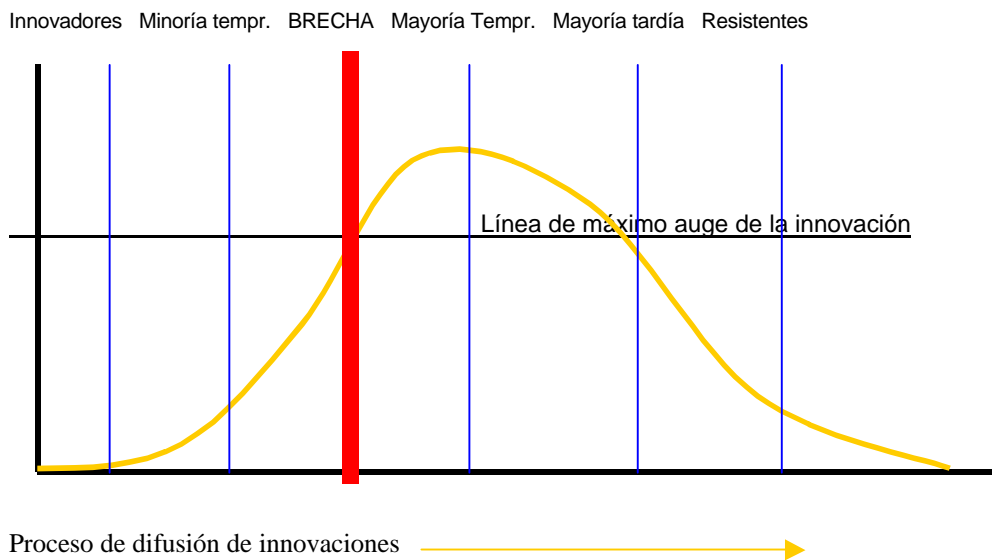
Superar la brecha de adopción es una garantía de rentabilidad para las organizaciones que han realizado la inversión. Este elemento en el proceso de difusión de innovaciones no ha sido analizado desde el punto de vista teórico. Las empresas sí se han sensibilizado, sin embargo, de la importancia de la brecha de adopción.

La brecha se supera fundamentalmente con la comunicación y la persuasión, siempre y cuando exista un porcentaje importante de minoría temprana que pueda ejercer de prescriptora en el proceso de difusión de la innovación. Es eficaz utilizar el testimonio de líderes

de opinión para informar o persuadir acerca de las bondades de un producto, hábito o servicio innovador.

La minoría temprana es fundamental para testar la innovación y, tras la adopción de la misma, para instrumentalizarla en el proceso de comunicación. Cuando una minoría temprana adopta una innovación indica que la innovación tiene visos de ser adoptada por una mayoría temprana. Tal y como veremos en un próximo apartado, la utilidad o la pertinencia de la innovación determinará que las mayorías la acepten o rechacen.

La brecha de adopción en el proceso de difusión de innovaciones



Fuente: Elaboración propia

Miembros del sistema social

El *sistema social* lo componen personas físicas o individuos, grupos sencillos o grupos complejos, ya sean sociales, empresariales o institucionales que intervienen en el proceso de difusión.

La estructura del sistema social siempre será oficial o no oficial:

1. Oficial : caracterizada por una organización jerárquica o porque cada uno de sus elementos dispone de una posición definida.
2. No oficial : no existen jerarquías o posiciones previamente definidas. Sí existen unas pautas de comportamiento condicionadas por la presencia de líderes de opinión o de implicaciones de rango sociocultural entre los componentes del sistema.

La naturaleza de la estructura social va a facilitar o dificultar la tasa de adopción de sus componentes hacia la innovación. Es importante conocer la estructura social para calibrar cuál puede ser el impacto de la innovación sobre ella. Muchas ideas nuevas son reestructuradoras ya que están orientadas a cambiar el propio sistema.

Rogers y Shoemaker mantenían que al analizar estructuras sociales hay que tener en cuenta variables del individuo y características que diferencian al sistema social tradicional del moderno:

1. Individuo :

- la personalidad
- la conducta comunicativa
- las actitudes
- las demás características del individuo
- la naturaleza del sistema social en el que está inscrito

2. Características del sistema social tradicional

- No favorables al cambio
- Tecnología menos desarrollada
- Niveles bajos de educación, alfabetismo y conocimiento científico
- Vigencia de normas fuertes basadas en efusivas relaciones personales
- Escasa comunicación entre los miembros del sistema social con los que vienen de fuera debido, sobre todo, a la falta de infraestructuras comunicativas
- Los miembros siempre desempeñan el mismo papel y resulta complicado que puedan ejercer otro distinto.

3. Características del sistema social moderno

- Actitud favorable hacia el cambio

- Poseen tecnología y división compleja del trabajo
 - Alto nivel educacional y científico
 - Alto número de relaciones con escaso nivel emotivo o afectivo
 - Perspectivas cosmopolitas al interactuar de manera periódica con elementos ajenos al sistema
 - Alta capacidad para desarrollar empatía con los miembros del mismo sistema, lo que implica la capacidad para situarse en papeles muy diferentes de los que se desempeñan habitualmente.
- (Rogers & Shoemaker, 1971: 30 - 34)

El agente y la agencia de cambio son elementos vinculados a los promotores de la difusión de innovaciones. Su papel es el de promotores o gestores del cambio y de los recursos técnicos inherentes a cualquier proceso de difusión de innovaciones.

Categorías de actores en el proceso de difusión de innovaciones

Son todos aquellos que intervienen de manera activa o potencial en el proceso de difusión de innovaciones.

Los grupos que definimos a continuación son -en sus rasgos más característicos- los que reconocen la mayoría de los autores que han estudiado el proceso de difusión de innovaciones. Cada grupo estará condicionado por las diferencias sociales y culturales que pueden configurar el carácter y las peculiaridades de cada adoptante.

- **Innovador:** aquel que siempre prueba nuevas ideas. No siempre las lleva hasta sus últimas consecuencias. Asume las innovaciones y los riesgos que acarrea adoptarlas.
- **Adoptante temprano:** es líder de opinión en el campo en el que se desenvuelve. Es referencia para los adoptantes potenciales, dado que puede orientarles en la decisión final que vayan a tomar. Sus actitudes son predecibles. Su actitud y valoración es fundamental para que la innovación supere la brecha existente entre él y la mayoría temprana.
- **Mayoría temprana:** cuando adoptan la innovación el proceso de adopción llega a la fase de mayor impulso. Su opinión y sus conversaciones influyen y condicionan la adopción por parte de las mayorías tardías.
- **Mayoría tardía:** adoptar una innovación, por parte de la mayoría tardía tiene más que ver con razones emocionales y de emulación de los adoptantes tempranos que de su apego por lo nuevo. Normalmente son escépticos y miedosos de el cambio.
- **Resistentes** a la innovación: no son proclives a aceptar cambios. Entre ellos destacan: a) los inactivos o los que piensan que los cambios son innecesarios; b) los reactivos o aquellos que se oponen a cualquier cambio. Se sitúan frente a los innovadores. Al igual que aquellos, los resistentes al cambio también son líderes de opinión y pueden destacar por su habilidad en el manejo del

pensamiento lógico o en el manejo de la confusión (Rogers 1980:13).

Todos los potenciales adoptantes de innovaciones deben considerarse receptores de un proceso de comunicación. Los receptores son el elemento individual de mayor importancia en cualquier actividad comunicativa.

El promotor del cambio es aquel individuo u organización que gestiona el proceso de difusión de innovaciones. Como actor activo en el proceso de difusión de innovaciones, el promotor del cambio es fuente de información.

En la obra *La Comunicación en las Organizaciones*, Rogers afirma que las fuentes suelen olvidarse muy a menudo de los receptores. Señala también que hay fuentes orientadas a las fuentes, como es el caso de los investigadores; algunos están orientados al mensaje, aquellos que por exceso de conocimiento codifican extremadamente los significados de sus mensajes; las fuentes pueden estar orientadas al canal, dependiendo de tal forma de un medio de comunicación que el receptor es ignorado (Rogers 1980:13).

Podemos empezar a hablar de un proceso de difusión de innovaciones con una comunicación positiva, así como de efectos en los potenciales adoptantes, solamente cuando la fuente orienta su mensaje al receptor de manera precisa, planificada y articulada.

Los efectos de la comunicación se concretan en cambios en el comportamiento del receptor que ocurren como resultado de la transmisión de un mensaje. Rogers distingue tres tipos de efectos de la comunicación sobre los receptores (Rogers 1980:13 -14):

- Cambios de conocimiento de los receptores
- Cambios en las actitudes o en las convicciones de un individuo respecto a un objeto que predispone sus acciones.
- Cambios en la actitud externa de los receptores

Según Rogers, estos cambios se producen generalmente en secuencia: Un cambio de conocimientos antecede a un cambio de actitud que, a su vez, precede a un cambio de la actitud externa.

Retroalimentación

Es la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente. En el ámbito de la comunicación se tiende a analizar la retroalimentación como mensajes de vuelta que pueden ser positivos o negativos.

Uno de los cinco axiomas metacomunicacionales de la escuela de Palo Alto *-es imposible no comunicar-* encuentra su máxima expresión en las reacciones y actitudes que genera la difusión de una innovación.

El fracaso de un proceso de difusión de innovaciones o el rechazo de la innovación son, en sí mismos, mensajes negativos que emite el sistema adoptante.

La retroalimentación debe ir acompañada de un análisis profundo de los mensajes y reacciones que permitan a la fuente redundar o intensificar el mensaje en caso de respuestas positivas y rectificar o corregir ante las negativas.

3. ÁMBITO EMPRESARIAL Y MUTACIÓN EN EL PROCESO DE DIFUSIÓN DE INNOVACIONES

Los estudios sobre innovaciones y gestión del cambio se han centrado especialmente en la agricultura, la sociología y en aspectos relacionales de las empresas.

Havelock en su obra *Planning for Innovation through Dissemination and Utilization of Knowledge*, definió los roles en el proceso de difusión de innovaciones.

Rogers y Shoemaker primero y Rogers en solitario después, abordan casos reales de difusión de innovaciones y coinciden con Havelock en un punto de partida esencial: planificar y desarrollar la innovación responden a una problemática que surge a partir de una determinada situación o en el seno de un grupo social.

El éxito de un proceso de difusión de innovaciones acarrea consecuencias positivas para el promotor de la innovación: prestigio, mejora de la gestión pública, aceptación popular, etc.

Veamos uno de los casos de difusión de innovaciones en el ámbito social: el que Rogers y Agarwala denominaron *Auge y declive del proyecto Pruitt-Igoe*.

El alojamiento público para los pobres era uno de los asuntos más polémicos de Estados Unidos en la década de los cincuenta (Rogers & Agarwala, 1980: 3 - 5).

El racismo, la pobreza, la drogadicción, el alojamiento ruinoso y el desempleo eran algunos de los problemas que azotaban a la población negra de St. Louis. El gobierno federal decidió atacar el problema con una solución completamente innovadora para la época. El modelo encontraría su réplica a menor escala en cientos de ciudades y pueblos de todo el mundo.

El gobierno invirtió veinte millones de dólares para proporcionar el mejor alojamiento en alquiler bajo para las familias más afectadas por estos problemas. Para desarrollar este proyecto se contrató a Minoru Yamasaki, en ese momento uno de los arquitectos más prometedores de Estados Unidos. Yamasaki diseñó treinta y tres edificios de apartamentos, cada uno de ellos de once pisos de altura. El denominado proyecto Pruitt – Igoe fue aclamado como el proyecto más avanzado para el alojamiento de gente pobre en Estados Unidos.

<<Yamasaki diseñó el proyecto como una serie de elevados edificios de apartamentos de ladrillos con 60 metros de espacio abierto entre cada uno de ellos (...) Cada edificio contaba con una serie de ascensores diseñados para detenerse sólo en los pisos cuarto, séptimo y décimo, plantas en las que estaban dispuestos los pasillos y galerías>>. (Rogers & Agarwala, 1980:3)

El propósito de estos corredores era que las galerías se usaran como centros comunales para generar tertulias, fomentar la vida social y para esparcimiento de los niños.

La hipótesis principal que justificaba la construcción de Pruitt-Igoe era que, si el ambiente en el que vivía un individuo cambiaba, las condiciones de miseria y aglomeración se modificarían, máxime si se trataba de un complejo de apartamentos nuevos y modernos.

Mientras la prensa y la opinión pública en general alababa el concepto de vivienda creado por Yamasaki, se acuñaban términos como *vecindarios verticales*, en alusión a los ascensores que saltaban pisos y la prensa especializada vaticinaba *el cambio de patrón de alojamientos públicos* (Rogers & Agarwala, 1980: 4).

Nadie se percató de que los planificadores no habían consultado a los residentes en ninguna de las etapas de creación arquitectónica y no habían tenido en cuenta los hábitos del grupo que se alojaría en Pruitt-Igoe. Tampoco habían desarrollado un trabajo multidisciplinar que permitiese predecir si la idea sería exitosa y si la aceptarían los principales implicados en el problema.

Los problemas comenzaron cuando las mujeres atravesaban los pasillos desde los ascensores hasta sus viviendas. Durante el trayecto, las mujeres eran objeto de abusos, tacos, bromas, burlas, escupitajos, etc. Los ascensores se convirtieron en focos de suciedad y espacios de pillaje, agresiones y accidentes de los niños

que los utilizaban sin la compañía de adultos porque en la planta baja no existían baños comunes.

El cobro de los alquileres se convirtió en una tarea imposible debido a la inseguridad que sufrían los cobradores. No hubo más cobros de alquiler. Las tiendas de la zona dejaron de enviar pedidos de compras a domicilio. No llegaban los telegramas ni el correo ordinario.

<<Los espacios abiertos entre los edificios comenzaron a llenarse de vidrios rotos y se convirtieron en lugares de confrontación de bandas juveniles. Los mozos de reparto, el personal sanitario y los trabajadores sociales fueron objetivos principales de agresiones brutales. Los servicios públicos dejaron de atender averías y roturas por la patente inseguridad. La policía no usaba las sirenas de sus coches al pasar por la zona para evitar reacciones violentas (...) solamente en 1968 –indica Rogers- se contabilizaron decenas de asesinatos, diez estupros, cincuenta robos, cuarenta y cinco casos de asalto con agravantes y ciento tres robos con allanamiento de morada>> (Rogers & Agarwala, 1980: 5).

Poco a poco tuvo lugar un goteo de mudanzas de familias que decidieron abandonar la zona. La administración redujo los fondos de apoyo al proyecto e incrementó los alquileres. Los impagos y la falta de recursos económicos para afrontar los nuevos precios propiciaron el desalojo y el derribo definitivo de Pruitt – Igoe en 1974.

Este es un ejemplo claro de fracaso de una innovación cuyo principal error fue la falta de participación de los residente en el diseño y gobierno de la ciudad, además del desconocimiento absoluto de las reacciones derivadas de los hábitos de vida de este grupo.

En este caso, el papel de la comunicación fue el correcto y los propósitos que esta buscaba se cumplieron: notoriedad, neutralización de críticas por parte de los elementos resistentes y profusión de mensajes positivos. Quedó en entredicho, sin embargo, la capacidad crítica de los medios de comunicación, puesto que los agentes de cambio los instrumentalizaron.

Los promotores de Pruitt-Igoe no tuvieron en cuenta los factores que afectan la adopción de esas innovaciones durante la primera fase del proceso.

Los canales de comunicación que se erigieron como vehículos de opinión acerca de Pruitt – Igoe, sublimaron el desarrollo de los acontecimientos. Primero resaltaron que una porción conflictiva de la población se había trasladado a una zona nueva caracterizada por la innovación arquitectónica y después destacaron las virtudes del proyecto arquitectónico, sin detenerse en la conflictividad que el nuevo asentamiento estaba generando.

Las ventajas que la comunicación aporta a cualquier proceso de difusión de innovaciones se desaprovecharon utilizando canales con escasa influencia en los potenciales adoptantes de la innovación.

Los proyectos fallan cuando los destinatarios de la innovación no participan en ellos desde el inicio. Tampoco funcionan cuando no se utilizan los canales ni las herramientas de comunicación capaces de soportar un intercambio informativo que, en casos de cambio social,

tiene que ver más con aspectos culturales y hábitos aprendidos que con otros condicionantes.

Analicemos otro caso. Alfonso Gumucio en un artículo titulado <<Comunicación para el cambio Social: El Nuevo Comunicador>> señalaba lo siguiente:

<<Un triste panorama crece en muchos países del Tercer Mundo. Entre más invertimos en desarrollo, más contribuimos al crecimiento del cementerio del desarrollo, esa impresionante imagen de computadores cubiertos de polvo, que sólo funcionaron pocos meses, bombas de agua que sólo duraron uno o dos años, inmensa maquinaria abandonada a la orilla de carreteras que nunca fueron terminadas. En una pequeña población de Burkina Faso vi el edificio recién construido de un hospital que nunca abrió sus puertas debido a la falta de enfermeras y médicos. He visto dos mil buzones de correo oxidándose bajo la lluvia en una aldea de quinientas familias analfabetas, que ni recibían cartas ni las escribían. Vi agua derramarse durante meses (en las calles se había formado un camino de hongos) de una fuente en una aldea en la árida zona del Sahel, al sur del Sahara, porque nadie estaba dispuesto a gastar los tres dólares necesarios para comprar el repuesto de la llave. He visto costosos y sofisticados buses OB (estudios móviles de televisión) abandonados durante años, porque sus llantas estaban desinfladas. En Nigeria, UNICEF donó al gobierno más de mil jeeps y camionetas de doble tracción para las campañas de vacunación de 1988-1990, de los cuales hoy muy pocos están funcionando. Los patios del Ministerio de Educación en Haití parecen cementerios de automóviles; jeeps nuevos, donados por las agencias de cooperación internacional, están apilados allí, después de haber sido virtualmente destruidos en accidentes o debido a una absoluta falta de mantenimiento>>.

<<Casi todo el mundo –desde las más pequeña ONG con raíces en la comunidad hasta los gurús del Banco Mundial en Washington- parecen estar de acuerdo en que los proyectos fallan si las comunidades no participan en ellos, si la naturaleza de los proyectos fue decidida sin alguna forma de diálogo con la comunidad de los llamados “beneficiarios”. Proyectos verticales no son sensibles hacia los aspectos sociales y culturales de la realidad. Si no se fomenta la participación, las comunidades serán pasivas frente a los proyectos de desarrollo, que supuestamente mejorarán sus condiciones de vida. Las comunidades no tendrán un sentido de propiedad sobre proyectos que han sido decididos e implementados en un esquema de arriba hacia abajo>> (www.comminit.com).

Este panorama describe bastante bien en qué quedan gran parte de los programas de cambio social en los que la comunicación desempeña un papel fundamental. Aunque esta tesis se va a centrar en ámbitos empresariales, conviene apuntar dos síntomas análogos que se repiten en los programas de cambio social y en los procesos de difusión de innovaciones de las empresas:

- 1) La planificación y ejecución vertical de los programas.
- 2) La excesiva orientación de las actividades de comunicación hacia los medios de comunicación de masas.

En la *planificación y ejecución vertical de los programas*, los proyectos de cambio y la difusión de innovaciones que planifican organizaciones de cooperación o desarrollo quedan bajo la responsabilidad de observadores que coordinan los proyectos. La ejecución de los programas recae normalmente en ONG o en

subalternos de organismos trasnacionales que no consideran la dimensión cultural o simplemente no cuentan con medios para ello.

En el caso de las empresas, los procesos planificados y desarrollados que atienden a una estructura vertical fracasan porque los destinatarios no adoptan la innovación o simplemente retrasan su éxito.

Las empresas que apuestan por procesos horizontales de difusión de innovaciones, entienden la innovación como parte esencial de la gestión empresarial que repercute positivamente en su cuenta de explotación de resultados.

Estas organizaciones tienen en cuenta el universo de personas que van a ser depositarias de la innovación, sus necesidades, sus hábitos, su *psicología*, su poder adquisitivo; en definitiva, su actitud ante un proceso de cambio.

Es evidente que el proceso de difusión de innovaciones en entornos desarrollados está sujeto a menos condicionantes que aquellos programas que se ejecutan en países poco desarrollados. Ahora bien, el esquema de difusión debe de ser siempre horizontal.

El segundo síntoma (*la excesiva orientación de las actividades de comunicación hacia los medios de comunicación de masas*) es un elemento habitual en el entorno empresarial más que en el del cambio social.

En el caso de las empresas, prima un componente de notoriedad, prestigio y valor corporativo. Los organismos trasnacionales o regionales que actúan como promotores del cambio social, prefieren concienciar y neutralizar problemas específicos, no atienden tanto a cuestiones de prestigio y generalmente, su éxito o fracaso suele pasar desapercibido.

Un ejemplo claro es el denominado proyecto *Leader*, una iniciativa comunitaria concebida como un apoyo al desarrollo integrado de las comarcas rurales situadas en las regiones menos desarrolladas de la Unión Europea.

Este programa alcanzaba cotas de discreta difusión en prensa local cuando las instituciones locales y regionales implicadas presentaban el programa a los medios de comunicación. El conocimiento que los potenciales adoptantes adquirirían durante las primeras fases de implantación a través de medios de comunicación era mínimo.

Los resultados de las inversiones y de los proyectos integrados en el programa pasaban desapercibidos. Solamente eran objeto de recapitulaciones en libros e informes financiados por determinados gobiernos regionales cuya difusión e impacto eran residuales.

Un ejemplo claro de ello lo encontramos en la recopilación realizada Ignacio de los Ríos acerca del proyecto *Leader* en la Comunidad de Madrid (de los Ríos Carmenado, 2002).

Cuando la gestión de cambio afecta al funcionamiento interno de las empresas, los propósitos son bien distintos: optimización de costes y productividad o, simplemente, un cambio cultural.

La influencia de la comunicación estratégica en los procesos de cambio en las empresas, la comunicación y la gestión o conducción de las empresas no pueden planificarse ni ejecutarse de manera diferente.

El caso del comercio electrónico y su proceso de difusión en España es un paradigma de exceso de comunicación y defecto de gestión. D'Aprix afirma que

<<el verdadero desafío es hacer de la comunicación un sistema de conducción con el énfasis puesto en la estrategia y el contenido del mensaje, que se rinda cuentas por los resultados del proceso y la capacitación para la tarea. En las empresas se insiste en ver los programas de comunicación como meros canales de distribución de información en vez de cómo fines en sí mismos. En demasiadas organizaciones, tales programas cobran vida propia y la tarea de la gente de comunicación es atender a los programas existentes sin tener en cuenta su relevancia o su valor. Hace muchos años escuché al experto de comunicaciones, David Berlo, advertir a un público compuesto de profesionales de la comunicación que si no asumían el problema de conectar el proceso de comunicación al de conducción, se convertirían en un anacronismo organizativo>> (D'Aprix, 199: 240).

D'Aprix utiliza un acertado paralelismo para ilustrar el desajuste existente que en ocasiones existe entre comunicación y gestión o conducción en los procesos de cambio.

<<Al igual que los programadores de computación estaban en condiciones de llenar el vacío con soluciones tecnológicas, nos hemos interesado más en las posibilidades de las autopistas de la información, en el ciberespacio, que en las necesidades de información humana, en lo que son en realidad comunidades empresariales. Demasiado a menudo, las soluciones tecnológicas se convierten simplemente en otro conjunto de programas, cuya existencia convence a la conducción de que se está comunicando de manera efectiva>> (D'Aprix, 199: 240).

La correcta comunicación de una solución, producto o servicio no garantiza el éxito de la adopción, especialmente cuando lo que se comunica no se adecua a lo que se gestiona.

3.1 Una mutación en la difusión de innovaciones

Casos como el de Pruitt Igoe, explicado en las páginas precedentes, ilustran las tendencias de los estudios sobre innovación habidos hasta la fecha. Evidencia también que el concepto innovación, tal y como es utilizado hoy en el ámbito empresarial, dista sustancialmente de la concepción reactiva descrita en los estudios de Rogers o Havelock.

Como apuntábamos al inicio de la tesis, las organizaciones están sobre utilizando el concepto innovación. En la mayoría de los casos, las consignas de marketing otorgan al posicionamiento corporativo la misma importancia que a la gestión.

La innovación es un activo que las organizaciones han de gestionar. El éxito de la innovación influye en la cuenta de explotación de una organización. También influye en la percepción que las audiencias clave pueden tener de una organización.

Para entender la mutación que la difusión de innovaciones ha sufrido desde los primeros estudios en la década de los cincuenta en Estados Unidos hasta la fecha, tenemos que mirar de nuevo hacia los estudios de Havelock y de Rogers.

Havelock afirmaba que *la necesidad de cambio en las personas es menor cuanto más satisfactoria es la situación del individuo y menor es su grado de desencanto o necesidad*. El fenómeno inverso, sin embargo, facilita la adopción de una innovación.

Este planteamiento otorga un papel activo y protagonista al potencial adoptante de la innovación, dejando la decisión de innovar a expensas de la demanda de los potenciales adoptantes o de si estos evidencian claras muestras de necesidad de cambio.

Según el modelo planteado por Havelock, la adopción de una innovación queda supeditada a la demanda de los potenciales adoptantes o a una situación en la que la necesidad de cambio se hace muy evidente.

Esto significa que si el sistema adoptante no expresa una necesidad de cambio, los promotores del cambio no desarrollarán un proceso de difusión de innovaciones.

Los hábitos de consumo, los cambios en los modelos de vida de las zonas desarrolladas del planeta y la enorme influencia de las empresas en la configuración de imaginarios y estilos de vida en la sociedad, abre un filón de casos para estudiarlos como modelos de difusión de innovaciones.

Los casos a los que vamos a denominar *focos de innovación en el ámbito empresarial* han introducido una mutación en el proceso de difusión de innovaciones.

Esta mutación tiene mucho que ver con el perfil de la sociedad actual, condicionada por estímulos esencialmente audiovisuales y tecnológicos. También tiene que ver con el papel proactivo que las empresas desempeñan actualmente cuando incorporan innovaciones en la sociedad y, más concretamente, entre usuarios y consumidores.

Las empresas innovan para lograr que usuarios o consumidores finales adopten sus ideas, productos o servicios. Esta actitud de cambio proactivo, introduce una variable importante en el modelo de Havelock. Este entendía que en un sistema interpersonal de utilización del conocimiento siempre concurre un usuario con una determinada necesidad que formula un problema y lo define.

Después de definirlos, decide trasmitírselo al potencial promotor de la innovación que lo interpreta, busca una solución, la formula, la adapta y la disemina (en forma de mensaje) al usuario que identificó la necesidad inicial de cambio.

Cuando se da una estructura de estas características (y además en el proceso de diseminación de la innovación intervienen los medios de comunicación como uno de los soportes principales), entonces se erigen tres grandes grupos que intervienen en el proceso: creadores o productores, distribuidores o difusores y audiencias.

Esta división que Havelock rescata de la obra de P. H. Ennis, *The Social Structures of Communication System: A Theoretical Proposal Studies in Public* incorpora el papel de los medios de comunicación como elemento fundamental en la correcta difusión de una innovación.

Havelock repara en el grado de control que los medios de comunicación ejercen sobre la audiencia. También destaca la influencia que ejercen los símbolos que estos trasmiten. No analiza, sin embargo, como influye en los adoptantes cuando el proceso de difusión de una innovación se canaliza a través de los medios de comunicación.

Sí señala, aunque no lo desarrolla, la capacidad para mover a la acción que los medios ejercen sobre la audiencia y las respuestas que esta puede dar al productor o promotor.

La clave de la mutación de la innovación radica en gran medida en algunos de estos conceptos tratados por Havelock, pero poco desarrollados por él y por otros autores.

Las empresas que innovan lo hacen con el propósito de mejorar sus resultados a través del éxito de sus productos y servicios novedosos. No atienden sólo a las necesidades específicas de potenciales adoptantes, sino a sus gustos. Esta es la verdadera mutación que ha sufrido la difusión de innovaciones.

Hemos pasado de difundir innovaciones de manera reactiva, condicionadas por necesidades planteadas desde el sistema adoptante, a iniciarlos de manera proactiva. Ahora las organizaciones crean necesidades , y estas necesidades las crean con las innovaciones que ellas mismas promueven.

Los estudios tradicionales sobre difusión de innovaciones se han centrado en investigar procesos en los que intervienen variables como: la estructura del grupo, los líderes de opinión, los elementos de resistencia por parte del sistema hacia el cambio, la representación colectiva que se tiene del grupo receptor o el sistema de creencias vigente.

Hoy, la mayoría de las organizaciones recurren a los medios de comunicación de masas para transmitir los mensajes que apelen a sus innovaciones. Es este, pues, otro de los aspectos fundamentales que han contribuido a la mutación de la difusión de innovaciones.

Este cambio de actitud significa que las empresas adoptan un papel proactivo en los procesos de innovación. Implica que las empresas han tenido que innovar previamente en el ámbito de la gestión y de su modelo organizacional.

En gran parte de los estudios sobre innovación los investigadores han estudiado los individuos como unidades de análisis. La irrupción de las empresas como actores fundamentales en los procesos de innovación implica, a su vez, un cambio sustancial en la unidad de análisis.

La empresa que innova hacia fuera debe interiorizar previamente cambios internos. Por tanto, los individuos que componen las organizaciones se han convertido también en unidades de adopción.

Rogers en su obra *La Comunicación en las Organizaciones* define la innovación como un *proceso gradual* que consta de una serie de etapas: la de *iniciación* o el proceso por el cual una organización tiene conocimiento de una innovación y decide adoptarla y de *ejecución* o el proceso por el cual una organización pone en práctica la innovación y finalmente la institucionaliza en sus operaciones progresivas (Rogers & Agarwala, 1980: 164).

Es importante distinguir entre las empresas que adoptan una innovación y hacen de la difusión de innovaciones una variable importante de su gestión y, por lo tanto, con resultados tangibles en su cuenta de explotación, de aquellas que entienden el término

innovación como un mero posicionamiento en los mercado en los que opera.

Rogers y Agarwala citaban a Sapolsky quien, en 1967, había establecido una tipología de organizaciones con más o menos capacidad para innovar según fuese su estructura. Atendiendo a las variables que influyen en el proceso de innovación, en el primer grupo se encontrarían aquellas caracterizadas por conjugar la complejidad, la formalización y altas dosis de centralización (Rogers & Agarwala, 1980: 164-165).

En el segundo grupo estarían aquellas con un nivel bajo de formalización y escasa centralización, independientemente de su complejidad.

Variables en las organizaciones y su influencia en las distintas etapas en el proceso de innovación de una organización

Variable estructural organizacional	Efecto sobre el proceso de innovación	
	<i>Etapa de iniciación</i>	<i>Etapa de Ejecución</i>
Complejidad: La complejidad estimula a los miembros a concebir y proponer innovaciones, pero hace difícil lograr el consenso respecto a qué innovaciones ejecutar.	+	-

<p>Formalización: la formalización inhibe la consideración de innovar de los miembros de la organización, pero fomenta la ejecución de las innovaciones</p>	-	+
<p>Centralización: La centralización inhibe la generación de innovaciones, pero facilita su ejecución</p>	-	+

Fuente: Rogers & Agarwala, 1980: 165

La gestión del cambio en el seno de una organización pasa por conseguir masa crítica suficiente para desarrollar tal cambio. Una organización que haya interiorizado el cambio sin traumas, es una organización con capacidad para innovar y para liderar planes de difusión de innovaciones cuyo único objetivo sea el de mover a sus audiencias hacia la adopción.

Son muchas las teorías, recomendaciones y técnicas que irradian desde los departamentos de recursos humanos para gestionar el cambio en las organizaciones. A pesar de la aparente novedad de las nuevas teorías, todas parecen converger en las teorías sobre la imitación, ya centenarias, del francés Gabriel Tarde.

<<Los cambios avanzan por liderazgo, mediante la visualización de quién es el que lo dirige, pero se consolidan de una manera irreversible cuando se logra que una mayoría de contratados se convenza de que saldrá ganando>>. (*El País*, suplemento Negocios, 24 de noviembre de 2002:36)

Estas declaraciones de José Luis Relea, director de Recursos Humanos de la tabacalera Altadis, no son más que una adaptación de la esencia de las teorías de Tarde al régimen interno de una organización.

Gabriel Tarde publicó un libro en 1903 titulado *Las leyes de la imitación*. En esta obra, Tarde observó que la imitación de las nuevas ideas dibujaban la misma línea que sigue la curva de la adopción. Tal vez sea el primer autor que identifica la figura de los líderes de opinión y la importancia de estos en la explicación del cambio en el comportamiento humano (en Thorton, 1995: 85).

Por su parte, Rogers afirmaba que con frecuencia llama más la atención lo estable que aquello que cambia, subestimando así la capacidad de innovación de numerosas organizaciones. Denuncia Rogers cierta carencia de entendimiento en las organizaciones sobre el proceso de innovación, ya que las personas con mejores ideas y más eficaces para innovar suelen ocupar puestos en las jerarquías inferiores en la estructura de la organización (Rogers & Agarwala, 1980:158).

No es el objetivo de esta tesis analizar tanto la capacidad de innovar que tienen las organizaciones de puertas hacia adentro y sí reparar en como se difunde la innovación desde las organizaciones hacia la sociedad.

Mantenemos que la difusión de innovaciones ha sufrido una mutación impulsada, especialmente, desde el ámbito empresarial. La

sociedad se ha tornado un sujeto pasivo que soporta continuos bombardeos de productos y servicios innovadores que adoptan atendiendo a impulsos inconscientes más que a necesidades reales.

Las empresas que entienden la innovación como un proceso planificado que repercute en su cuenta de resultados, realizan análisis, estudios y pruebas rigurosas para no fallar en el objetivo final: que los clientes la adopten.

La revista *Actualidad Económica* publicaba en julio de 2002 un amplio reportaje sobre las empresas más admiradas. Una de estas empresas era Nestlé:

<<Marcas de primera, una minuciosa política de marketing para cada producto y su capacidad de innovar le hacen ser la empresa más admirada>>. (*Actualidad Económica*, 22 de julio de 2002: 40 - 41).

Este caso es un claro ejemplo de cómo asumir la innovación para gestionarla eficientemente. En 1997, la empresa creó *Nestlé Innova*, un departamento dedicado exclusivamente a la innovación. Durante 2001, y gracias a este programa, Nestlé incrementó sus ventas en un 5 por ciento.

La actividad de esta división consiste en investigar e identificar necesidades y hábitos de los clientes, revisar productos y actualizar los envases más tradicionales. Entre 1997 y 2001 este departamento generó 2400 ideas que permitieron que la compañía creciese por encima del 5 por ciento. Es tal la importancia que ha adquirido el

departamento de innovación en la cuenta de explotación de Nestlé, que el área financiera se ha marcado como objetivo crecer un 10 por ciento en próximos ejercicios con productos generados desde *Innova*.

De las 2400 ideas generadas en 4 años el resultado ha sido el lanzamiento al mercado de 75 productos por año. Se trata, pues, de un claro ejemplo de éxito de difusión de innovaciones, entendido éste como un proceso en el que los potenciales adoptantes no demandan el cambio, sino que el promotor es el que lo genera.

Sin embargo, son muchas las organizaciones que utilizan el concepto innovación como mero posicionamiento, sin que se aprecien cambios en sus productos o servicios.

Veamos algunos ejemplos. Dos marcas muy conocidas en el sector de la belleza y cosmética, Lancôme y Nivea lanzaban sendas campañas de comunicación de manera paralela en octubre de 2002. Ambas se posicionaban con mensajes en los que el concepto *innovación* dominaba los textos de sus anuncios.

<<Lancôme Paris. Innovación Hidratación. Impactive Tratamiento hidratante triple acción. Primer impacto: inmediatamente tu piel estará más tersa, luminosa y uniforme. Una piel sublime gracias a la tecnología exclusiva Soft Skin; Segundo Impacto: Durante todo el día tu piel estará hidratada y confortable; tercer impacto: Día tras día, la biodefensine y el lycopene estimulan la dinámica celular de tu piel preparándola para el futuro. Las líneas de fatiga y pequeñas arruguitas desaparecen.

Resultado: una piel como habías soñado, ahora y siempre>>. (*El País Semanal*, 10 de noviembre de 2002: 17) .

<<NIVEA VISAGE. Innovación. Un contorno más firme desde cualquier perspectiva. Perfect Contour de Nivea Visage, con su innovador y complejo Lift-Vitamínico, renueva la elasticidad de la piel dejándola más tersa, para un contorno facial más firme>>. (*El País Semanal*, 10 de noviembre de 2002:21) .

Son dos ejemplos de *innovación semántica*. El término *innovación* vertebrada una línea de comunicación, pero los productos a los que hacen referencia no son necesariamente nuevos.

La *innovación semántica* es la máxima expresión de la tendencia al posicionamiento que destacamos en esta tesis: aquella que sirve para posicionarse pero que no trata productos, servicios o actitudes nuevas, y las audiencias no los perciben como tales.

La innovación semántica suele reforzarse con redaccionales cargados de tecnicismos y con elementos de diseño exterior, empaquetado y creatividad gráfica. Con estos nuevos *vestidos*, productos y servicios antaño aceptados (y otros en desuso), tratan de mantenerse en la primera línea de aceptación de sus públicos.

En estos casos, ¿estamos ante una innovación? Si el adoptante lo percibe como algo novedoso sí. Esto es lo que ha ocurrido, por ejemplo, con algunos productos de Nestlé. La multinacional suiza se ha destacado en el ámbito empresarial como un modelo de apuesta por la innovación.

Nestlé ha innovado en el empaquetado de productos tradicionales como la leche condensada *La Lechera*. Los nuevos empaquetados han dotado de un carácter innovador a un producto que, sin embargo, sigue siendo el mismo desde hace años.

3.2 Innovación y cambio

Pocos autores han distinguido en sus estudios entre *innovación y cambio*. Es de nuevo Rogers el que en *La Comunicación en las Organizaciones* distingue ambos conceptos. Otros estudios o informes de consultoría han establecido tipologías diferentes en la escala de la innovación. Tal es el caso del informe de Ernst & Young *Innovación en la gestión empresarial* (1997).

Rogers afirma que innovación implica la adopción de una idea percibida como nueva y el cambio también puede implicar el reemplazo de una idea que ya existe por otra idea (Rogers & Agarwala, 1980: 161).

Para Rogers son muy parecidos los patrones de comunicación para el cambio y la innovación en las organizaciones.

Existen otras variables que no son la innovación que pueden generar cambios en una organización. La **destrucción** es una de ellas. La organización que emerge a partir de la destrucción siempre será diferente de la anterior.

El cambio también se hace patente cuando se altera la **estructura de la comunicación** (Rogers & Agarwala, 1980: 162).

Los cambios en los procesos de comunicación, en los soportes o en los canales afectan a la toma de decisiones, al tiempo de decisión, a la efectividad en la gestión, etc.

Un ejemplo claro que ilustra cómo generar cambio incorporando variaciones en la estructura de comunicación, lo encontramos en una información que saltó a los medios de todo el mundo a través de un teletipo de Reuters el 22 de agosto de 2002.

Contaba cómo Naciones Unidas había apostado por desterrar sus métodos tradicionales de concienciación sobre las consecuencias de lacras como el SIDA, los derechos humanos o el medio ambiente y había optado por apoyar la producción de una telenovela.

Su emisión, de gran éxito y aceptación en algunos países como Kenia, ha supuesto un punto de inflexión en la manera de abordar y concienciar a los principales destinatarios de las campañas de la ONU. Los mensajes eran los de siempre, pero puestos en boca de personajes con cuyos problemas se identifican la mayoría de los ciudadanos.

La 2 Noticias, un informativo nocturno de Televisión Española emitía una pieza sobre este asunto con la siguiente locución:

<<No sólo el cine se está poniendo de moda en África. En Kenya un nuevo culebrón está dejando pegados a sus asientos a muchos espectadores. Es el caso de esta familia, los Kabosi, que no se pierden ni un sólo capítulo de los primeros seis que ya se han emitido en la televisión nacional... *Heart and soul (Corazón y Alma)*, que así se llama esta telenovela, es un nuevo proyecto de las agencias de Naciones Unidas en Nairobi, la capital keniana...Habla sobre los problemas que más afectan a las gentes en África. la pobreza, los derechos humanos, el sida o el medioambiente, pero en un lenguaje que todos puedan entender. El culebrón tiene un precedente, otra telenovela muy conocida que empezó en el año 93: *Soul City*.... *pausita*....Se espera que esta nueva producción, que también se puede escuchar en la radio, se emita en otros 22 países africanos y es una forma de romper los métodos convencionales, a veces incluso aburridos, de divulgación de Naciones Unidas. Y adonde no llega ni la tele ni la radio, la serie la podrán ver en representaciones callejeras>>. (*Informativo La 2 Noticias* de TVE, 22 de agosto de 2002)

Otro ejemplo de alteración en la estructura de la comunicación y el consiguiente cambio social es muy similar. En Sudáfrica, se fomentó la creación de más de 80 estaciones comunitarias de radio, que transmiten en 15 idiomas. Estas estaciones comunitarias obtuvieron mucho éxito en el mercado de las comunicaciones, a menudo quitándole audiencia a emisoras de servicio público bien establecidas.

Las estaciones comunitarias no sólo ofrecen a las comunidades información relevante para sus vidas, sino también una voz para hacer públicas sus necesidades. En Ciudad del Cabo la pequeña estación comunitaria Radio Zibonele se sirvió de los sentimientos de disconformidad de su audiencia para desempeñar un papel clave en

la mediación y resolución de una guerra entre pandillas en la comunidad, guerra relacionada con el negocio de los taxis.

<<De hecho, el éxito de la radio comunitaria comprueba, a pequeña escala, que las condiciones están dadas para aplicar los principios de la comunicación para el cambio social en muy diferentes contextos alrededor del mundo. La radio comunitaria ha tenido éxito no sólo en el Africa al sur del Sahara sino además en sitios donde otros medios fracasarían, desde el noroeste canadiense hasta el sureste asiático>>.

(<http://www.comminit.com/la/lasc/sld-162.html>).

Otro factor de cambio, según Rogers, atañe a la **reorganización de subsistemas** de una organización. Un ejemplo de alterar un subsistema y afectar a la sociedad, es el modelo autonómico vigente en España desde principios de la década de los 80.

La reorganización del antaño subsistema regional ha influido en el imaginario colectivo de una sociedad, ha fomentado la proliferación de nuevos modelos de partidos políticos y ha modificado la manera de gestionar los recursos o competencias de los territorios.

El historiador Julio Valdeón, en su discurso de ingreso en la Real Academia de la Historia, señalaba que

<<El estado de las Autonomías ha contribuido a fragmentar la idea de los español en los últimos tiempos y atribuyó a los grupos políticos las reinterpretaciones de la Historia que acuden al pasado y lo manipulan para que sirva a sus fines>>. (*La Aventura de la Historia*, agosto de 2002: 14).

La cuestión es determinar si la destrucción, la alteración de la estructura de la comunicación o la reorganización de subsistemas son variables diferentes de la innovación o son innovaciones en el sentido estricto.

Incluimos la primera variable (la destrucción) en el apartado **Revolución**, ya que es un tipo de cambio profundo que transforma la organización, obliga a adoptar una cultura nueva, la rentabilidad es incierta y la resistencia suele ser amplia. En este supuesto, el cambio no viene dado por una innovación.

La segunda y tercera variables –alteraciones en las estructuras de comunicación y reorganización de subsistemas- entrarán, sin embargo, en la categoría de **Innovación**, porque tienen un amplio alcance, contribuyen a modificar la cultura del ámbito en el que se aplican. En ambos casos la es comunicación coordinada y la rentabilidad es alta.

El comercio electrónico: ¿innovación, revolución o mejora?

El comercio electrónico es un caso que, atendiendo a los criterios de Ernst & Young, reúne los atributos de una innovación:

Su alcance es amplio; tiene un dimensión global; el tipo de cambio que promueve afecta a las estrategias de sus promotores y a la de sus adoptantes; emana de organizaciones nuevas o subsistemas nuevos en el seno de empresas tradicionales; contribuye a modificar

culturalmente al grupo que lo utiliza y modifica las metodologías de trabajo de aquellos que lo promueven; necesita de un flujo de comunicación coordinado; ha encontrado fuertes resistencias entre los potenciales adoptantes y, finalmente, se le ha atribuido un potencial económico y rentable que aún está por confirmar.

El comercio electrónico es una innovación, no es una revolución. Sin embargo, **Internet** y el cambio experimentado a partir del uso de Internet como canal de comunicación y como herramienta que facilita el acceso a documentación, **sí reúne más atributos de una revolución** que de una innovación:

El alcance de Internet ha sido amplio; el tipo de cambio generado en la manera de comunicarse de sus usuarios ha sido profundo; su uso ha transformado organizaciones y los intercambios de información entre ellas; ha propiciado un cambio cultural, especialmente en los entornos académicos y profesionales; ha alterado los lenguajes y los hábitos de comunicación de millones de personas; su rentabilidad, aunque positiva en numerosos casos, aún es incierta y la resistencia es alta en numerosos ámbitos de las sociedades por desconocimiento de los lenguajes informáticos y por falta de acceso a las nuevas tecnologías.

El comercio electrónico ha sido y es, pues, una de las innovaciones globales más evidentes y a la vez uno de los procesos de difusión de innovaciones peor acabados por motivos que abordaremos en el capítulo 8.

Para conocer las causas del fracaso o los motivos que han hecho que el comercio electrónico sea un proceso de cambio inacabado, es necesario abundar en dos elementos esenciales del proceso: las empresas y los medios de comunicación.

4. LAS EMPRESAS ANTE LA INNOVACIÓN.

Los estudios sobre innovación en las organizaciones son muchos. Al inicio de esta tesis señalamos las principales aportaciones que ha habido en este campo. Los estudios sobre los procesos de difusión de innovaciones desde las empresas hacia fuera, sin embargo, son escasos.

Al explicar la mutación sufrida en los procesos de difusión de innovaciones, aludíamos al papel que desempeñan las empresas. Muchos de los estudios, estrategias y decisiones innovadoras de las empresas quedan a buen recaudo en sus departamentos de I+D o de marketing. Otras muchas, apelando a la innovación solamente pretenden posicionarse, pero no innovan desde el punto de vista de la gestión empresarial.

Cabe que nos preguntemos por qué empresas innovadoras fracasan durante o después de sus procesos de difusión. La respuesta tiene que ver con la gestión de las organizaciones, con los procesos de comunicación y, sobre todo, con la influencia que ejercen los medios de comunicación en estos procesos.

La brecha de desempeño de Rogers

El concepto *brecha de desempeño* lo acuña Everett M. Rogers en su obra *La Comunicación en las Organizaciones*. La brecha de desempeño es la percepción que las organizaciones tienen de sus discrepancias entre las expectativas de la propia organización y las

realidades en las que se desenvuelven (Rogers & Agarwala, 1980:166).

La decisión de innovar viene dada, en gran medida, por la conciencia que tiene cualquier organización de su brecha de desempeño. Pueden darse cuatro modelos diferentes de brechas de desempeño:

CAPACIDAD DE INNOVACIÓN	LEALTAD CLIENTELA	INNOVACIÓN / RENTABILIDAD
+	+	+
+	-	+
-	+	-
-	-	-
+	-	-

Fuente: Elaboración propia

1. Las empresas que pertenecen al primer grupo están plenamente capacitadas para innovar. A pesar de contar con una clientela leal, apuestan por ampliar la satisfacción de los clientes actuales y aspiran a captar más cuota de mercado que, a su vez, se traduzca en rentabilidad. Nestlé, cuyo caso expusimos anteriormente, encarna este tipo de empresa en el que expectativas y realidad suelen estar equilibradas.

2. Las empresas del segundo grupo están capacitadas para innovar a pesar de estar sometidas a pérdidas de clientes por motivos varios, especialmente por la competencia. La apuesta por la innovación culmina con una mejora de la rentabilidad. Las marcas de automoción se enfrentan continuamente a este tipo de situaciones. Su brecha de desempeño arroja unas expectativas que se sitúan ligeramente por encima de la realidad.

3. En el tercer grupo están las empresas incapaces o lentas para innovar. Estas cuentan con una clientela leal y suelen comenzar su declive con una pérdida de rentabilidad. Esto se traduce en pérdida de clientela cuando hay competencia y en malestar de ésta cuando la competencia no existe.

Un ejemplo de esta situación es el caso de los ferrocarriles británicos. La red de ferrocarriles británicos se privatizó en 1996.

<<En un ambiente de irritación de los usuarios por la mala prestación del transporte de pasajeros, cuyo déficit operativo debía ser cubierto con subsidios de tesorería. Gran Bretaña decidió dividir a la empresa British Rail en dos grandes sociedades privatizadas: a) British Railtrack, que se quedó con la propiedad y la gestión de la infraestructura y de todos los bienes ferroviarios (2.500 estaciones, 32.000 Km. de vías férreas, 40.000 puentes y túneles, 9.000 pasos a nivel, equipamientos, inmuebles, etc.); y b) la operación de los servicios de carga y pasajeros, que fue otorgada mediante permisos de operación contra un pago por el uso de la infraestructura. En este caso se fragmentó la red ferroviaria de Inglaterra, Gales y Escocia en 25 empresas privadas (28 al inicio) concesionarias>> (<http://www.iade.org.ar>)`

La situación posterior a la privatización quedó de la siguiente manera:

<<La privatización de los ferrocarriles británicos acentuó la caída del volumen de prestación de servicios. En 1999 (...) ocupaban el sexto lugar en el tránsito de pasajeros (detrás de cinco empresas ferroviarias estatales) y el undécimo en el transporte de carga. La decadencia de los ferrocarriles británicos es integral: hay descenso de la calidad de sus servicios, aumento de los riesgos, incumplimiento de los horarios, endeudamiento empresario, baja del valor accionario en la bolsa de valores, necesidad de aumentos desmedidos de los subsidios públicos, etc. Si esto ha resultado evidente en la empresa privada British Railtrack, también se manifiesta de modo creciente en varias de las 25

empresas operadoras del servicio: en tres o cuatro de ellas la situación se agravó en los últimos meses (...) La caída de la calidad del servicio (falta de confort e incumplimiento de los horarios) y la situación económica (Railtrack se convirtió en una aspiradora de subsidios y fondos públicos) fueron las causas principales que llevaron al gobierno de Blair a la renacionalización, en contra de sus propias convicciones. Pero a estos dos factores se agregaron la inseguridad y el aumento de las tarifas de carga y pasajeros, provocando una actitud hostil de los usuarios con las empresas (...) En los 5 años de privatización se produjeron 43 muertes y 135 heridos, lo que da un promedio de 9 muertes y 27 heridos por año. En los últimos 81 años anteriores a la privatización, desde 1916 hasta el año 1996, ocurrieron 424 muertes y 1610 heridos, lo que da un promedio de 5 muertes y 20 heridos por año. La causa principal de la creciente inseguridad de los ferrocarriles británicos es el incumplimiento de las inversiones, que se calcula alcanza a 4.600 millones de dólares en los cinco años pasados, contrariando las obligaciones contractuales. Pero la falta de seguridad no se limita a la empresa de infraestructura, sino que se extiende a las operadoras. Según el departamento de Salud y Seguridad siete permisionarios tienen mala calificación: Arriba Northern, Central Trains, Connex South Eastern, Silverlink, Virgin West Coast, WAGN y Jarros Facilities sufren demandas por los grandes accidentes que produjeron conjuntamente con Railtrack. Por otro lado, por la subida continua de las tarifas, muchos usuarios han iniciado demandas contra el ejercicio del poder de monopolio por parte de las empresas de pasajeros. Así, el regulador dispuso la investigación del abuso monopolista por parte de la empresa Virgin Trains, alentando nuevas voces para que la renacionalización sea integral. En Inglaterra se juzga que Railtrack, al colocarse al borde de la quiebra, es el mayor fracaso de las privatizaciones de Thatcher y Major>>. (<http://www.iade.org.ar>)`

El caso descrito es un ejemplo de déficit de expectativas y exceso de realidad con una clientela leal pero que inevitablemente sigue utilizando unos servicios necesitados de innovaciones. Finalmente debe iniciarse un proceso de revolución –la renacionalización- que trata de equilibrar la brecha de desempeño.

4. Incapacidad para innovar. Clientela contestataria. Fracaso de gestión. La primera fase del caso Railtrack que deriva en la privatización, es un ejemplo en el que no hay posibilidad de innovar. La expectativas y la realidad negativas solamente ofrecían dos soluciones: o la privatización (revolución) o la destrucción del sistema. No existe brecha de desempeño. En este cuarto grupo estarían todas aquellas empresas que mantienen su actividad gracias a hechos consumados, monopolios de facto o compromisos adquiridos con clientes para favorecer el mantenimiento de su status quo.

Además de estos cuatro supuestos consideramos otra posibilidad: la organización con capacidad para innovar, con clientela poco leal y que falla en el proceso de difusión de innovaciones. El esquema de su brecha de desempeño sería +, -, -.

En este caso las expectativas son siempre elevadas y la realidad en la que la organización desarrolla su actividad no se ajusta a las expectativas. Este esquema de brecha de desempeño se ha repetido en numerosas empresas vinculadas al comercio electrónico.

El éxito o fracaso de las empresas en la difusión de innovaciones hacia el mercado depende de la capacidad de estas para eliminar la brecha de desempeño. No ha lugar abordar en este estudio las técnicas de prospección de mercados, encuestas de satisfacción de clientes, estudios de hábitos de consumo, etc. Conocer la brecha de desempeño evita fracasos de gestión.

Existen herramientas que contribuyen a eliminar las brechas de desempeño y, a su vez, a comunicar las innovaciones de manera más eficaz.

Esto, que parece ser la práctica habitual de las empresas para evitar descalabros contables y comerciales, no se realiza con tanta asiduidad. Muchas de las apuestas de innovación que realizan las empresas han respondido a recomendaciones de las grandes consultoras.

Un ejemplo muy significativo es el de Endesa y su división de Internet, Endesa Net Factory. La empresa eléctrica creó una división dedicada exclusivamente a los negocios a través de Internet. Esta división, llamada Endesa Net Factory, estaba tutelada por la división de la empresa matriz, Endesa Servicios.

El encargo para crear Opciona.com, una de las empresas impulsadas desde Endesa Net Factory, estuvo alentado por recomendaciones de consultores y animado por la burbuja de enriquecimiento rápido que ya comenzaba a provocar Internet.

A principios de 2000 Endesa anunciaba la creación de Opciona, un portal multisectorial y multigeográfico a través del que deberían pasar todos los proveedores de la eléctrica que quisiesen realizar transacciones comerciales con Endesa.

Opciona estaba participada por Endesa, que controlaba el 78% del capital social, por PriceWaterHouseCoopers, que tenía un 12% y por Commerce One, que controlaba con un 10%. Opciona recurrió a los medios informativos para dar a conocer su actividad, tanto a través de la publicidad como de las relaciones públicas:

<<Opciona.com, el mercado electrónico creado para facilitar y liderar el comercio electrónico entre empresas (B2B). Desde su puesta en marcha en el mes de abril ha realizado más de 125 subastas en la red. A lo largo de los últimos seis meses, el volumen de transacciones gestionadas por la plataforma supera ya los 100.000 millones de pesetas. Opciona.com ha contado con la participación de más de 100 empresas distintas pertenecientes a variados sectores y áreas geográficas.

Opciona.com ofrece distintos tipos de servicios orientados a facilitar el comercio electrónico entre empresas: transacciones de compra y venta por catálogo, subastas, directorios de empresas, servicios de valor añadido que incluyen servicios logísticos, financieros, de catalogación y de información, además de la prestación de servicios de consultoría tecnológica y estratégica en B2B. Opciona.com se distingue también por posibilitar la instalación e integración de soluciones tecnológicas, así como por ser proveedor de la tecnología y las aplicaciones de Commerce One. Además es la vía de acceso desde España a la Global Trading Web, la mayor comunidad de comercio electrónico entre empresas del mundo>>

(Extracto de la nota de prensa difundida por Opciona a los medios informativos el 15 de enero de 2001)

Opciona estaba dirigida por su matriz (a pesar de contar con equipo directivo propio). Encarnaba el tipo de empresa compleja que estimula a los miembros a innovar pero que entorpece continuamente el consenso acerca de cómo hacerlo y cómo comunicarlo.

Esta política de gestión de los mensajes que debían difundirse se concretaba en comunicaciones a los medios confusas, farragosas y con muy poco valor añadido informativo. Opciona no consiguió, ser percibida a través de los medios de comunicación como una empresa con un servicio innovador.

No alcanzó un grado de difusión aceptable y fracasó en la fase de adopción. Logró solamente que operasen a través de su portal aquellas empresas a las que Endesa obligaba a hacerlo (subastas de servicios, etc), pero no logró atraer a ningún cliente, ni siquiera a los adoptantes tempranos. La empresa terminó disolviéndose en el verano de 2002 e integrándose en Endesa Servicios.

El caso de Opciona es un paradigma de disposición a la innovación y fracaso en la comunicación, en la gestión y en la adopción. La complejidad estructural de la compañía matriz, con un núcleo de decisión poco accesible, contribuyó a profundizar en una brecha de adopción con un esquema +, -, -.

Un ejemplo de brecha de desempeño amplia la encontramos en Renault y en el lanzamiento de su prototipo *Avantime*. El 3 de marzo de 2003 algunos medios españoles informaban acerca de la retirada del mercado del modelo *Avantime* por parte de la marca francesa de automóviles.

Los medios informaban de que la marca gala había comercializado sólo 2700 unidades de este modelo sobre unas expectativas de ventas de más de 15000 al año.

<<Estaba destinado a marcar el antes y el después de Renault. Un modelo innovador, revolucionario. Un modelo híbrido. Un modelo que ha supuesto el mayor fracaso de la historia para la marca gala: con el cierre de la fábrica de Matra, la última que fabricaba el *Avantime*, este coche dejó de fabricarse la semana pasada, menos de un año y medio después de salir al mercado.

Cuando a Louis Schweizer, presidente de Renault, se le preguntaba quién sería capaz de comprar un automóvil demasiado osado para una familia, demasiado grande para un soltero, con sólo dos puertas, el techo *coupe*, hechuras de monovolumen, un motor no muy potente y todo ello por un precio de base de casi 30000 euros, al patrón de Renault le bastaba recordar que el *Avantime* rompería esquemas>> (Muñoz, 2003: 11)

Dicho y hecho, un claro ejemplo de rotura de esquemas, pero para la organización promotora. Motivado por una elevada brecha de desempeño, especialmente en la línea de comunicación. Una comunicación marcada por el retraso de diecisiete meses en el lanzamiento del modelo.

La comunicación bastó para generar expectativas grandes tanto dentro de Renault como en el mercado. Ya señalamos en este estudio que hoy se hace imprescindible comunicar a través de los medios informativos, pero el nivel de exposición determina también el grado de control de resultados y cumplimiento de expectativas planteadas por la empresa.

Llegados a este punto cabe plantearse tres cuestiones fundamentales: 1) ¿Cómo mantienen su reputación las empresas cuando están fracasando? 2) ¿Hablar de I+D e innovación consigue que haya empresas que sean percibidas como innovadoras? 3) ¿por qué hay empresas que se lanzan a tareas abocadas al fracaso cuando su brecha de desempeño es profunda?

Encontramos la respuesta al primer interrogante en el flujo de comunicación intenso y eficaz que algunas organizaciones mantienen con sus audiencias clave, con los medios informativos y con la sociedad en general, utilizando hábilmente la sinergia entre publicidad y relaciones públicas.

Enron, la eléctrica estadounidense, encarnó perfectamente este rol durante más de una década. La imagen pública de la eléctrica era un cóctel de reputación y prestigio conseguido a través de una política de comunicación eficaz y de relaciones de influencia construidas por una escrupulosa gestión de las relaciones públicas.

Aún fraguándose el fracaso, Enron mantuvo el prestigio. Solamente cuando se rompió la disciplina de la comunicación se precipitó el derrumbe por cuestiones estrictas de gestión interna de la empresa.

Una buena dirección de la comunicación (utilizando a los medios como canal) puede hacer que la reputación de una organización sea inversamente proporcional a su estado real. Podemos afirmar que la comunicación genera *gaps de percepción* o un **efecto holograma** en el que las realidades de las organizaciones se tornan ficciones si estas son percibidas desde la perspectiva de su comunicación externa.

En cuanto al segundo interrogante, existen empresas que son percibidas como innovadoras gracias a posicionamientos muy agresivos, estrictamente conceptuales, que terminan construyendo estados de opinión.

Actualmente existe una corriente institucional y empresarial favorable a la innovación; desde 2000 han proliferado fundaciones, asociaciones y departamentos de la administración pública que se han volcado en fomentar la innovación. En todos los casos hay un denominador común, innovación es igual a innovación tecnológica. Así, en 2002 encontramos organizaciones orientadas, exclusivamente, a fomentar la innovación tecnológica:

Comisión Provincial de Innovación de Zaragoza, Fundación Cotec, Federación Española de Entidades de Innovación y Tecnología, Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra, Empresa

Nacional de Innovación, Centro Aragonés de Enlace para la Innovación, Plan Estratégico de Innovación de Canarias, Programa Innova de la Comunidad de Madrid, Centro de Empresas e Innovación de Álava, Instituto de Innovación Empresarial, Fundación COTEC...

La realidad es que el simple posicionamiento hace que numerosas empresas sean percibidas como innovadoras, aun sin cumplir ni uno solo de los atributos de la innovación.

Por último, la respuesta al tercer interrogante (¿por qué hay empresas que se lanzan a tareas abocadas al fracaso cuando su brecha de desempeño es profunda?) la encontramos en el poder de la comunicación.

Quien añade comunicación, añade valor a su marca, a su actividad, a su equipo profesional y a su propio sector de actividad. De ahí que en un proceso de difusión de innovaciones en el que se utilice correctamente la comunicación con medios informativos, neutraliza temporalmente las brechas de desempeño.

Las respuestas a los tres interrogantes apuntados anteriormente reflejan el panorama organizacional y comunicativo actual. Hay una apuesta clara por un modelo estrictamente difusionista.

La comunicación, utilizando a los medios informativos como canal, se ha convertido en la herramienta a la que entregan las organizaciones su potencial de ventas, conocimiento y reputación.

Esta realidad se ha agudizado al descubrir las organizaciones que los medios de comunicación son permeables si los procesos de comunicación corporativa y de producto o servicio se organizan correctamente.

5. PERMEABILIDAD DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

La notoriedad que los medios de comunicación pueden proporcionar durante la fase de difusión de innovaciones está fuera de toda duda. El efecto amplificador que los medios generan en los mensajes y la consiguiente diseminación de estos en la sociedad, es una actividad a la que recurren aquellas organizaciones que:

1. Quieren aportar valor a su marca y productos.
2. Quieren incrementar su influencia.
3. Quieren disponer de un número mayor de potenciales adoptantes.
4. Quieren reducir su brecha de innovación

Según ocurría la mutación en el proceso de difusión de innovaciones en el ámbito de las empresas, han ido ocurriendo dos sucesos paralelos. Por un lado un mayor **esfuerzo** activo e inversor **por parte de las organizaciones** (especialmente las empresariales) **para profesionalizar sus procesos de comunicación externa** y, por otro, una **profunda involución en el rigor de la selección y tratamiento de la información por parte de los medios** de comunicación.

La presión que las organizaciones han ejercido sobre los medios en su afán de comunicar, se ha llevado por delante criterios y estilos de

trabajos del periodismo tradicional o simplemente ha obligado a los periodistas a revisar el concepto de lo *noticioso*.

Asistimos en la actualidad a la convergencia de actividades de dos tipos de comunicadores: los *comunicadores consultores* y los *comunicadores periodistas*. Los primeros trabajan de cara a las empresas e instituciones, recomendándoles líneas de actuación que puedan rentabilizar informativamente y creando mensajes y acontecimientos que puedan incorporarse al imaginario de lo *noticioso* para los periodistas.

Por su parte, el comunicador periodista cuenta ahora con los acontecimientos que son socialmente reconocidos como *noticiosos* y con aquellos que generan los comunicadores consultores, también llamados *promotores* por algunos autores.

<<La principal diferencia entre unos y otros está en que los periodistas se ocupan de asuntos mudables y muy variables, aunque estén muy especializados; mientras que los promotores originan e impulsan lo que Molotch y Lester acuñaron como *ocurrencias*, es decir, acontecimientos amorfos de vida diaria, con algún propósito concreto. Vienen a ser la materia prima con la que los promotores trabajan. El contexto de las ocurrencias está determinado por la abundancia, puesto que el mundo está repleto de acontecimientos que no pueden tener su reflejo en los medios de comunicación.

Los periodistas dan una estructura a las ocurrencias, transformándolas en sucesos; de esta manera se perfilan como noticias o noticias potenciales>>. (El-Mir y Valbuena, 1995: 501) y Valbuena, 1997: 236-241).

Estamos, pues, ante una sinergia inevitable de ocurrencias y hechos noticiosos. Asistimos a una sobreabundancia informativa que proporcionan los sucesos razonablemente noticiosos y a la que hay que sumar los acontecimientos creados, moldeados y difundidos desde las organizaciones por parte de los comunicadores consultores. Estos, con desigual fortuna, pero con intensidad, cada día inundan con sus ocurrencias las redacciones de los medios de comunicación.

La lucha por entrar en el circuito de *lo noticioso* ha generado, incluso, una fractura en el ámbito de los periodistas: los periodistas especializados ofrecen una resistencia menor a todo aquello generado desde los departamentos de comunicación que aquellos periodistas con un perfil más ideológico e incluso romántico de la profesión.

En el primer grupo podemos incluir a los periodistas especializados en el ámbito del sistema de franquicias en España o a aquellos especializados en fondos de inversión, por elegir dos ejemplos bien concretos.

En el segundo tendríamos a aquellos informadores más apegados a la política o a la investigación y que, en cierto modo, su principal misión es mantener viva, desde el punto de vista informativo, la línea editorial de un determinado medio. Incluso, este segundo grupo, recibe de las fuentes institucionales, aunque revestidas de cierto misterio o secretismo, información clave para desarrollar su trabajo.

Los periodistas especializados y aquellos que dedican su actividad al ámbito de la empresa o las finanzas están sometidos a mayores flujos de comunicación estructurada que generan las organizaciones.

Las empresas suelen respetar la disciplina de la comunicación mucho más que los partidos políticos u otras instituciones. Normalmente, la información relevante de una empresa se encuentra solamente en el seno de ella misma, y no en fuentes diseminadas en el exterior. De ahí que los contenidos informativos sobre las empresas sean previsibles y su origen responda a una dosificación perfectamente planificada y argumentada desde los departamentos de comunicación.

Es significativo que las mayores exclusivas informativas en el ámbito empresarial proceden, normalmente, de las pocas fuentes externas disponibles y que, a su vez, no se encuentran en el seno de la organización.

Un ejemplo claro en España son las filtraciones a los medios de las multas que impone el Tribunal de Defensa de la Competencia, antes incluso de que lo sepan las partes afectadas. Las primeras informaciones sobre la quiebra de Enron o el maquillaje contable de WorldCom parecen tener su inicio en las empresas auditoras o en los propios tribunales sobrevenidos a partir de indicios de delito.

La planificación de los mensajes dirigidos a los medios de comunicación desde las organizaciones contribuyen a mejorar el proceso de difusión de innovaciones.

Un proceso de innovaciones -que cuente con los medios de comunicación como audiencias instrumentales- tiene mayor garantía de éxito si evita las fuentes informativas incontroladas.

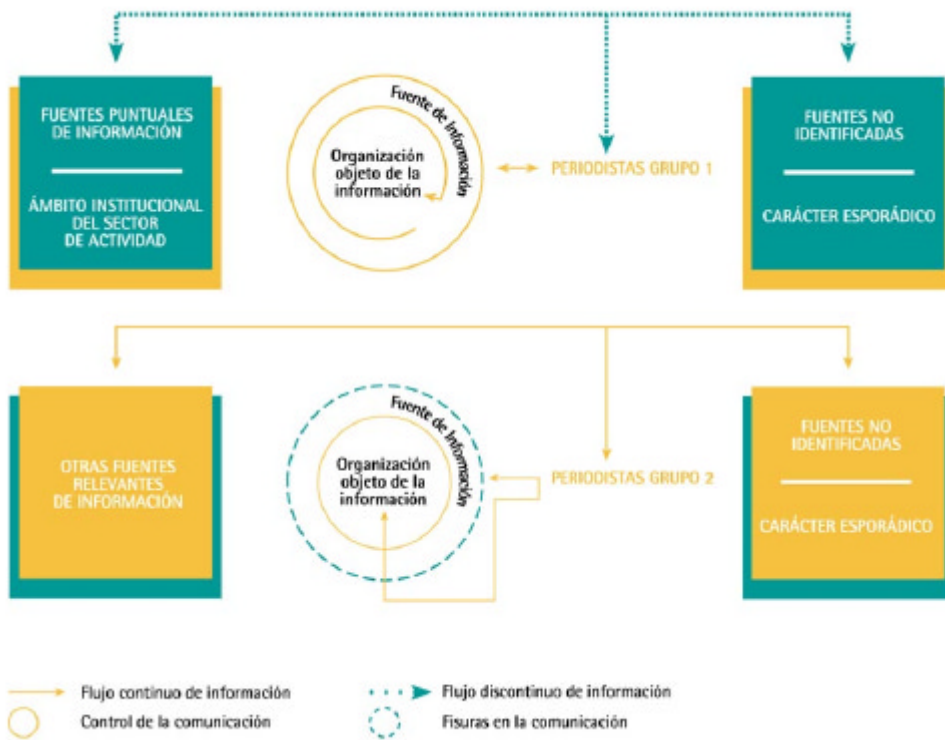
Los que disponen de diversidad de fuentes con información relevante son los informadores que desarrollan su actividad en el ámbito político o jurídico. Su sometimiento a la fuente que proporciona información planificada es menor que el del primer grupo.

Esto ocurre porque algunos miembros de las organizaciones objeto de sus informaciones no respetan la disciplina de la comunicación.

Esta ruptura de la disciplina, que responde esencialmente a intereses contrapuestos o a luchas internas, se ve reforzada por la proliferación de fuentes diseminadas que disponen de información relevante sobre la organización o persona, cosa u objeto de la información.

Este flujo imprevisible de la comunicación hace del ámbito político o judicial una realidad informativa más voluble y atractiva. Igualmente hace que los procesos de difusión de innovaciones en estos ámbitos sean más costosos y controvertidos.

Gráfico: periodistas del ámbito empresarial y del ámbito político jurídico



Fuente: Elaboración propia

Las organizaciones perciben a los periodistas del primer grupo como audiencias intermedias o instrumentales, capaces de generar estados de opinión capaces de crear ambientes propicios al cambio.

La responsabilidad del cambio que experimenta la profesión periodística no puede, sin embargo, achacársele exclusivamente al

profesional de la información. La presión comunicativa que ejercen las organizaciones para dirigirse a los ciudadanos, clientes o consumidores, ha generado, como ya hemos visto, nuevas relaciones entre los acontecimientos y los profesionales de la información.

Las empresas informativas han tratado de rentabilizar también esta situación en lo que podría entenderse como un proceso de innovación. Las organizaciones comunican con sus públicos finales utilizando a los medios de comunicación, y perciben a estos como una audiencia instrumental.

Las empresas informativas reciben también una información muy valiosa durante estos procesos de comunicación entre organizaciones y periodistas. Las organizaciones que comunican y su universo de clientes se convierten en audiencias segmentadas a las que ofrecer nuevos productos informativos.

Veamos un ejemplo. Las divisiones de banca privada de los principales bancos del mundo utilizan a sus analistas para valorar u ofrecer visiones de cómo están los mercados financieros, recomiendan valores en los que invertir, crean productos financieros cuyo perfil es explicado a los periodistas especializados. El propósito es que el nuevo producto aparezca en las páginas de economía de la prensa general o en las de finanzas de los diarios económicos.

Los destinatarios finales de esta información son los propietarios de grandes fortunas o los analistas de la competencia. Este caso

concreto es un paradigma de cómo las empresas informativas aprovechan los flujos de comunicación *empresa – cliente* para crear nuevos canales

Los contenidos de estos nuevos medios de comunicación son informaciones generadas desde las organizaciones. Sus lectores coinciden con las audiencias de las propias organizaciones que generan la información.

Un caso claro es el del semanario económico *Inversión*, editado por Inversor Ediciones S.L., o la revista mensual *Gestión de Patrimonios*, editada por el Grupo Intereconomía, así como la proliferación de suplementos económicos semanales tales como *Economía (ABC)*, *Nueva Economía (El Mundo)* o *Negocios (El País)*.

En estos casos, la información que los comunicadores de las organizaciones crean y generan, encuentra perfecta ubicación en los medios especializados; los periodistas de estos medios se encargan de adaptar gran parte de estas informaciones a las características del producto informativo. Finalmente, una ocurrencia acuñada en una organización es consumida por un potencial adoptante en un perfecto formato periodístico, creíble y favorable.

Un ejemplo. El 18 de octubre de 2002 el diario *Expansión* publicaba una información a toda página con llamada en portada y abriendo la sección *Finanzas & Mercados* que titulaba <<*BBVA revoluciona su modelo de banca al por menor para distanciarse de sus competidores*>>. La entradilla decía lo siguiente:

<<BBVA presentó ayer su plan de Servicios Financieros Personales (SFP), un nuevo modelo de banca de particulares que implica pasar de la actual segmentación de la red a una personalización del servicio al cliente. Con una inversión de 180 millones de euros en tres años, el grupo pretende captar un millón de clientes y aumentar las distancias con sus más cercanos competidores>>. (Zarza, 18 de octubre de 2002: 21).

El resto de la información es una mera sucesión de entrecomillados de las palabras del consejero delegado de turno. La unión de entrecomillados se construye de manera perfecta a base de frases de tránsito y fórmulas amables del tipo <<una parte fundamental del proyecto>>, <<el plan de SFP tiene también ambiciosos objetivos cuantitativos>> o <<este nuevo modelo de banco de particulares tiene mucho de conceptual. Supone una transformación de la red de banca al por menor en el mercado doméstico...>>

El periodista apoya la información con una columna de opinión amable, roma y medítadamente acrítica. Entendemos que desde un punto de vista técnico-redaccional es una información bien estructurada. Desde la perspectiva de la comunicación, es una muestra de comunicar una innovación que el comunicador consultor dirige y estructura. El comunicador periodista se dedica a enmarcarla.

Esta situación se repite a diario en cientos de periódicos de todo el mundo. Es cierto que no de una manera tan evidente. Organizaciones que trabajan en el campo de las ocurrencias no logran que estas salten a los medios, sin embargo, las que lo

consiguen, multiplican su valor e influencia ante sus audiencias finales.

Podríamos decir que los medios de comunicación se han convertido de manera definitiva -y en términos generales- en audiencias instrumentales de las organizaciones. En su afán de llegar a sus audiencias a través de múltiples canales, las organizaciones tienen claro que si hay un canal que prescribe, influye y puede mover a la acción, ese es el de los medios de comunicación de masas.

No podemos darle el rango de estudio científico, pero en quince conversaciones mantenidas con periodistas españoles que desempeñan su trabajo en el ámbito de la información económica, especialmente en el área de banca y finanzas, han coincidido en confirmar que las grandes corporaciones presionan para asegurar que sus ocurrencias obtengan la máxima cobertura y el mejor tratamiento.

Las organizaciones concreta su presión en llamadas a directores y jefes de sección de los medios y en actitudes que tratan de condicionar la redacción final de las informaciones del periodista. Las direcciones de los medios trasladan esta presión a los redactores para que titulen de una manera o den un tratamiento u otro a según que informaciones.

Numerosos gabinetes y comunicadores consultores de organizaciones de menor entidad ejercen también acciones de presión. Aunque los efectos sobre la información final no suelen ser

los mismos, los periodistas que he consultado reconocen “informar” acerca de temas poco o nada noticiables que estas organizaciones proponen como contraprestación por recibir un tratamiento exclusivo en el futuro en la recepción de informaciones relevantes para su trabajo. (Entrevistas personales realizadas por el autor de la tesis con quince periodistas vinculados al Grupo Recoletos, Unedisa y Grupo Intereconomía entre septiembre de 2002 y enero de 2003. Los periodistas entrevistados pidieron mantenerse en el anonimato. Esto va en defecto de la credibilidad de la investigación y choca, por otro lado, con la disposición que muestran periodistas de investigación a proporcionar información acerca de cómo realizan su trabajo y a qué condicionantes están expuestos cuando desarrollan su actividad profesional).

6. LOS MEDIOS Y LOS ATRIBUTOS DE LA INNOVACIÓN

El grado de profesionalización de los mensajes en el ámbito de las organizaciones está desbordando a los medios informativos. Los periodistas aceptan difícilmente esta realidad. Muchos se resisten a reconocer hasta qué punto influyen en el resultado final de su trabajo los flujos de comunicación que les llegan desde las organizaciones.

Hay un dato importante. Las organizaciones menos relevantes, con el simple esfuerzo de organizar mínimamente sus recursos de comunicación, ya logran resultados provechosos para su imagen.

Veamos otro ejemplo: la empresa de telecomunicaciones *FirstMark*, un pequeño operador que ofrecía en 2001 servicios de telefonía fija y transmisión de datos e Internet utilizando una tecnología de acceso vía radio, recurría a los medios de comunicación como parte esencial de su política de comunicación externa.

Durante septiembre de 2001, FirstMark desarrolló 6 acciones de comunicación proactiva con los medios informativos. Difundió 6 comunicados de prensa. Esta actividad generó 43 apariciones en medios y en el 73 por ciento de ellas se recogía alguno de los mensajes clave planteados desde el departamento de comunicación:

Mensajes proyectados	Porcentaje de aparición de mensajes proyectados en medios de comunicación
Presentación de servicios avanzados de acceso a Internet	34'30%
Presentación corporativa de FirstMark	19'10%
Tecnologías de banda ancha y tecnología LMDS	9'60%
Presencia de FirstMark en ferias del sector	9'80%
Otros: noticias aisladas con diferentes mensajes	22'44%
Conflicto de antenas	2'32%
Problemas de la empresa en Alemania	2'31%

Fuente: *Área de Comunicación FirstMark*, septiembre de 2001

La difusión de los comunicados de FirstMark, la interlocución con los periodistas y la regularidad en el mantenimiento de flujos de comunicación se saldó con resultados positivos para la empresa. Solamente una cuarta parte de los mensajes publicados en prensa

no se ceñían a los mensajes acuñados por FirstMark. De estos, menos del 5 por ciento fueron negativos.

Esto ocurre con organizaciones pequeñas, con escasa influencia y, normalmente, con recursos limitados. Cabe preguntarse:

- ¿cómo responden los medios de comunicación cuando las grandes corporaciones despliegan recursos, tiempo y dinero en incorporarse a su agenda de contenidos?
- ¿pueden los periodistas librar a su trabajo de la influencia de la comunicación planificada y difundida por las organizaciones?
- ¿cómo influye este contexto en el proceso de difusión de innovaciones?

La respuesta a los dos primeros interrogantes es que a los periodistas cada vez les queda menos espacio para hacerse con información que no sea dirigida. Ignacio Ramonet describe un escenario parecido:

<<En fin, información y comunicación tienden a confundirse. Los periodistas siguen creyendo que son los únicos que producen información, cuando toda la sociedad se ha puesto frenéticamente a hacer lo mismo. Prácticamente no existe institución administrativa, militar, económica, cultural, social, etc que no se haya dotado de un servicio de comunicación que emite sobre ella misma y sobre sus actividades (...). Cada vez son más los periodistas que se van a ese refugio que constituye la comunicación en el sentido de *relaciones públicas*. Una de las grandes

enfermedades de la información de hoy es esta confusión entre el universo de la comunicación y las relaciones públicas y el de la información. ¿En qué se convierte, en este contexto comunicacional la especificidad del periodista? Esta cuestión se plantea porque vivimos en una sociedad en la que todo el mundo comunica y donde todas las instituciones producen información. La comunicación, en ese sentido, es un mensaje lisonjero emitido por una institución que quiere que ese discurso le favorezca.

Y esa comunicación acaba por asfixiar al periodista. Todas las instituciones políticas, los partidos, los sindicatos, los ayuntamientos, hacen comunicación, tienen su propio periódico, su propio boletín. Las instituciones culturales, económicas, industriales, producen información. A menudo dan esta información a los periodistas y lo que quieren es que los periodistas se limiten a reproducirla. Evidentemente, la demanda no es así de explícita pero puede ser muy seductora>>. (Ramonet, 2001: 64 – 65).

En cuanto al tercer interrogante, la difusión de innovaciones potencia muchos de sus atributos cuando los medios de comunicación de masas se convierten en altavoces entre el promotor de la innovación y los potenciales adoptantes.

Cuando esto ocurre, se potencia la **ventaja relativa** de cualquier innovación. Los adoptantes estiman que, al adoptar la innovación, disponen de una serie de ventajas de las que no dispondrían si no la adoptasen. Los medios de comunicación ejercen de prescriptores ante los adoptantes, pueden mover a la acción para que se adopte o rechace una innovación.

Aparecer en los medios reduce la **complejidad** de una innovación. Cuanto más compleja es una innovación, menor grado de comunicabilidad. Esforzarse en presentar la innovación como algo sencillo es tarea prioritaria del promotor o del agente de cambio. Los miembros de un determinado sistema entenderán algunas innovaciones con mayor facilidad si se les muestran en un lenguaje comprensible e inteligible. Los medios de comunicación contribuyen a simplificar los mensajes.

Aparecer en los medios fomenta la **observabilidad** de una innovación. Rogers y Shoemaker definían este atributo como *el grado de visibilidad de los resultados de una innovación para los otros* (Rogers y Shoemaker: 1971). El propósito de cualquier proceso de difusión de innovaciones es alcanzar cotas elevadas de percepción de la innovación entre los adoptantes potenciales. Los medios de comunicación de masas contribuyen a ello.

La posibilidad de experimentar una innovación de manera restringida, la **experimentabilidad**, encuentra en los medios un caldo de cultivo adecuado. Un ejemplo claro son las publicaciones tecnológicas o de automoción. En ellas los expertos experimentan con los productos o servicios innovadores y emiten su juicio en las páginas o espacios que sus respectivos medios les permiten. Estos juicios son especialmente importantes para comprometer la adopción de los adoptantes tempranos, los principales dinamizadores en un proceso de difusión de innovaciones cuando el propósito es convencer a grupos mayores de adoptantes.

Una difusión de innovaciones bien planificada puede ser menos **costosa** si los medios de comunicación de masas se hacen eco de la innovación de la manera adecuada. Igualmente, utilizar los medios de comunicación en el proceso de difusión de innovaciones añade a este **eficiencia**. Normalmente los medios de comunicación proyectan solamente lo importante de una innovación, por lo que las posibilidades de comprensión son altas.

Los medios de comunicación -como recurso en la difusión de innovaciones- contribuyen a la **comunicabilidad**, entendida esta como la capacidad de difusión que tiene una innovación para extenderse por un determinado sistema (Valbuena, 1979: 585). Igualmente incrementan la **capacidad de penetración** de la innovación en el entorno social al que se dirige.

La intervención de los medios de comunicación en el proceso de difusión de innovaciones afecta al **radicalismo estructural**, suavizándolo o incrementándolo. Permite que los grupos a los que puede afectar el cambio lo perciban como cambio más o menos radical; afecta también al grado de **oportunidad**, ya que puede acelerar o decelerar el proceso de la innovación en función de cómo se desarrollen los acontecimientos en el seno de los promotores y adoptantes.

Utilizar la comunicación planificada dirigida a medios informativos facilita la **adaptabilidad** de la innovación a un nuevo sistema, máxime cuando esta ha sido aplicada exitosamente en un sistema diferente.

Recurrir a los medios informativos contribuye a eliminar el **número de guardabarreras**. Una innovación, cualquiera que sea, tiene que ser lo suficientemente intensa como para traspasar todas las barreras. Solamente así se evitarán ambientes de desánimo y posteriormente de rechazo entre las unidades de adopción o la propia agencia de cambio. Canalizar la difusión de una innovación a través de los medios de comunicación facilita la comunicabilidad, elimina barreras y universaliza el proceso.

Veámos como Valbuena (1979: 587-588) incorporaba otro atributo a la innovación. La **implicación del ego de los participantes en una innovación**. Valbuena afirmaba que la implicación de todos los actores participantes en el desarrollo de una innovación era lo que permitía distinguir entre una innovación tecnocrática y otra autocrática, a una participativa de una democrática. Igualmente este atributo distinguía el cambio auténtico del ficticio.

A priori, parece que la *publicidad* que le otorga la prensa a un proceso de difusión de innovaciones puede contribuir a la participación y partir de una situación de *realidad percibida* que, en ningún caso significa que se concrete en cambio real.

Es evidente que los atributos de la innovación son más visibles cuando el proceso de comunicación se planifica y se difunde teniendo en cuenta a los medios de comunicación. Pero también lo es que un proceso de comunicación mal dirigido, o simplemente

tratado de manera negativa en los medios de comunicación puede neutralizar todos los atributos y hacer fracasar la innovación.

Los medios de comunicación, como instrumentos en el proceso de difusión de innovaciones, contribuyen a conocer y adaptar una innovación siempre y cuando la dirección de la comunicación sea la correcta. Sin embargo, pueden echar por tierra –de manera irrecuperable- todo el proceso de difusión de innovaciones si la dirección de la comunicación no es la adecuada.

Llegados a este punto, cabe distinguir entre *realidad publicada* y *realidad percibida*. La primera es aquella que emiten y difunden los medios. Publicar no siempre va unido a conocer o percibir. Las audiencias no llegan a conocer ni a percibir todo lo que se publica.

La *realidad percibida* es aquella que interpretan los públicos a partir de lo que han publicado los medios. Pero también hay que hablar de *realidad experimentada*, que es la que viven los adoptantes que asumen una innovación y que puede corresponderse, o no, con lo que las audiencias han percibido a través de los medios de comunicación.

Para que un proceso de difusión de innovaciones que recurre a los medios de comunicación como canales de difusión sea eficaz, el proceso tiene que salvar dos brechas: la de la publicación (realidad publicada) y la de la percepción (realidad percibida).

La espiral de los medios

Según funcionan los medios de comunicación, recurrir a ellos en un proceso de difusión de innovaciones aporta dos ventajas relativas al proceso:

- 1) la espiral informativa. Los medios hablan de lo que dicen otros medios y
- 2) El efecto fiscalizador. Parece que todos los acontecimientos que saltan a los medios están sujetos a un mayor control o simplemente quedan más expuestos a la supervisión de actores muy diversos.

El primer caso dice mucho del efecto potenciador de los medios. No solamente por crear estados de opinión. Los medios se copian unos a otros, repiten informaciones y amplifican contenidos gracias a la suma de referentes informativos.

<<Otro aspecto que se ha modificado es el de la especificidad de cada media. Durante tiempo se podían oponer prensa, radio y televisión. Ahora es cada vez más difícil contrastarlos, porque los media hablan de los media, los media repiten a los media, los media dicen todo y su contrario. Por eso constituyen cada vez más una esfera informacional y un sistema que es difícil distinguir. Se podría decir, igualmente que este conjunto se complica aún más a causa de la revolución tecnológica, esencialmente la revolución digital>>. (Ramonet, 2001: 51)

En el segundo caso, el efecto fiscalizador y el juicio al que someten los medios a los acontecimientos, parece imprimir también mayor grado de seriedad a la difusión de una innovación. Existe la tendencia, recomendada en muchos casos por las agencias de cambio, de dar a conocer el inicio de una actividad innovadora recurriendo a los medios de comunicación.

Cuando esto ocurre, el efecto siguiente es generar expectativas de los promotores, adoptantes y terceros actores. También puede ocurrir que la innovación pase desapercibida ante los medios, que siga su curso *below the line* en el contexto de aplicación, pero no en el de los medios informativos.

Aparecer en los medios de comunicación durante la primera fase de difusión de innovaciones puede generar expectativas desproporcionadas. También puede provocar que los fracasos de una innovación sean aún más llamativos. El silencio posterior de los medios sobre un asunto contribuye al desánimo de los actores implicados en el proceso, pudiendo generar confusión o duda entre ellos.

Sin embargo, mantener una línea de regularidad informativa utilizando a los medios como canal, agiliza el grado de conocimiento de una innovación y mantiene activos más resortes de control durante el proceso de difusión de innovaciones.

Un caso en el que no se mantiene la regularidad informativa es el de los programas de desarrollo en el Tercer Mundo. Es habitual

encontrarse con informaciones en medios de comunicación cargadas de las magníficas intenciones de determinados programas de los que luego no se sabe de su éxito o fracaso.

Mantener la continuidad de la comunicación a través de los medios, contribuye a una mayor disposición a la colaboración de la sociedad. En estos casos, la intervención de herramientas de comunicación y de los medios informativos con difusión en el ámbito de aplicación de la innovación son esenciales para que, según el grado de conocimiento de la misma, determine su adopción o rechazo.

Hay que añadir otro dato. Existen ciertos temas que no son referencia informativa de primer orden para los medios de comunicación. Veamos otro ejemplo. Según un estudio difundido por la Fundación Cotec durante el primer trimestre de 2003, solamente un 0,5 por ciento de los contenidos de la prensa están dedicados a informar sobre tecnología.

<<La "mancha informativa" que representa la información sobre innovación tecnológica en la prensa escrita apenas supone un 0,5% del total y sólo aparecen noticias sobre este tema en un 47,2% de los ejemplares analizados, según un estudio de la Fundación Cotec llamado la 'Evolución del tratamiento de la innovación tecnológica en la Prensa Española (1992-2002)'.

A pesar de los resultados, la evolución con respecto a años precedentes es significativa. Los medios españoles, según el informe, reservan cada vez más espacio a la innovación y sobre todo en el aspecto económico del mismo. Así, las informaciones cada vez son "menos abstractas" y suponen un "reflejo cada vez

más cercano de aplicaciones innovadoras muy concretas". El estudio señala que la tecnología, antes relegada a los suplementos, sale cada vez más frecuentemente de estos reductos y va llenando el cuerpo principal de los diarios>> (Diario del Navegante, 2003).

En los casos que abordaremos después (comercio electrónico y tecnología LMDS), ha sido práctica habitual recurrir a los medios como eje fundamental del proceso de difusión de innovaciones. El dato del estudio de la fundación COTEC evidencia que la máxima eficiencia en la relación con los medios informativos no significa que el proceso sea eficaz en cuanto al nivel de percepción y obtención de resultados entre los miembros del sistema adoptante.

Es necesario aplicar un silogismo básico para demostrarlo: Solamente un 36,3 por ciento de la población española lee prensa (INE, 2003); un 0,5 por ciento de los contenidos de prensa versan sobre innovación tecnológica. El nivel de intensidad informativa que debe darse desde los medios acerca de un producto, idea o práctica novedosa para que sea mínimamente percibida debe de ser, pues, elevadísimo.

Aún así, hasta una fundación como COTEC, orientada a la innovación tecnológica, no escapa a la tentación de recurrir a los medios informativos como eje de su actividad de difusión de las innovaciones tecnológicas que promueve.

La Fundación COTEC decidió pedir colaboración a el diario *El País* para editar un libro recopilatorio de artículos periodísticos aparecidos

en el suplemento *Negocios* que este periódico publica los domingos. El propósito era que se diese a conocer la actividad innovadora de empresas españolas ubicadas en diferentes regiones apoyándose en la difusión que proporcionaba un soporte como *El País* (COTEC, 2003: 11).

Recurrir a medios informativos no garantiza el éxito de una innovación, pero actualmente es una de las herramientas más potentes para predisponer al cambio a según que grupos. Para lograrlo, las relaciones públicas y la publicidad se han erigido como dos herramientas esenciales en los modernos procesos de difusión de ideas, prácticas u objetos nuevos.

7. RELACIONES PÚBLICAS Y PUBLICIDAD. UNA SINERGI PODEROSA

Las empresas han contribuido a modificar los procesos de difusión de innovaciones. Como hemos visto, esto lo han conseguido convirtiéndose en motores activos del cambio. Ya no esperan a que los potenciales adoptantes hagan públicas sus necesidades o que estas sean tan evidentes que cualquier organización se ponga manos a la obra para difundir una innovación.

La dinámica del mercado ha colocado a las organizaciones en una permanente espiral de cambio para ganar cuotas de mercado. Pero la principal diferencia respecto a los procesos de difusión de innovaciones de los años 40 ,50 ó 60 radica en los canales.

El canal interpersonal siempre fue el más utilizado, y el trabajo interdisciplinario de psicólogos y sociólogos se convirtió en el equipo de trabajo más habitual. Este protocolo de trabajo podía darse en una pequeña aldea de Los Andes para convencer a su población de que hirviesen el agua antes de consumirla y así evitar enfermedades estomacales.

También podía utilizarse en un pequeño condado de Estados Unidos en el que se trabajaba para que los agricultores de la zona adoptasen un nuevo tipo de semilla o una nueva herramienta agrícola.

La irrupción de los medios de comunicación no es algo exclusivo de la década de los noventa. Su poder de influencia está fuera de toda duda. Autores clásicos en el ámbito de la comunicación han investigado, escrito, acuñado teorías y analizado la influencia de los medios desde hace años. No voy a hacer de este apartado una relación de teorías y referencias bibliográficas.

El principal punto de inflexión en la mutación que ha sufrido la difusión de innovaciones reside en la incorporación de los medios de comunicación como canales preferentes. El recurso a los medios (a través de las relaciones públicas o de la publicidad) como canal para difundir ideas, prácticas u objetos nuevos, ha elevado el proceso de difusión **de un nivel de sistema interpersonal a un nivel de sistema social o entre sistemas**, si atendemos a la segmentación de Havelock (1971).

Veíamos cómo Ennis afirmaba que cualquier actividad que incluya medios de comunicación debe de ser entendida como un sistema social (1961). Ennis distinguía entre creadores o productores, distribuidores o difusores, críticos y audiencias.

Ennis señalaba roles, pero no asignaba actores a cada uno de ellos en un proceso de difusión de innovaciones. Un proceso de difusión de innovaciones sustentado en una política de publicidad y relaciones públicas incorpora los siguientes actores y roles:

ACTORES	ROLES
Organizaciones promotoras	Creadores y difusores de la innovación
Agentes de cambio	Creadores y difusores de la innovación a petición del promotor: <ul style="list-style-type: none"> - Departamentos de marketing - Departamentos de comunicación - Agencias de relaciones públicas - Agencias de publicidad
Medios de comunicación	Audiencias intermedias: <ul style="list-style-type: none"> - Amplificadores de la innovación - Barreras
Críticos	Audiencias intermedias (cuando son medios) o adoptantes tempranos. <ul style="list-style-type: none"> - Vehículos o transmisores a audiencias amplias. - Barreras
Audiencias	Adoptantes Potenciales

Fuente: Elaboración propia

Abordar un proceso de difusión de innovaciones desde una perspectiva exclusivamente interpersonal ya no es eficaz. La realidad es compleja. Las diferencias culturales o lingüísticas entre sistemas sociales o entre sistemas profesionales, hacen que trabajar en un nivel interpersonal requiera de altas dosis de eficiencia para alcanzar resultados muy poco eficaces.

En un ámbito de complejidad y diversidad, los medios de comunicación se han convertido en un campo de intercambio informativo común, accesible, rápido, global y eficaz. Frank Jefkins en su obra *Public Relations Techniques*, señalaba lo siguiente:

<<La televisión pionera en emitir de manera global ha sido la MBC (Middle East Broadcasting Centre). Desde su sede central en el centro de Londres, MBC emite durante más de 10 horas diarias proporcionando a su audiencia noticias de altísima calidad, deportes, entretenimiento, salud, ciencia, religión y otros programas. El servicio de la MBC está a disposición de una audiencia potencial de más de 100 millones de espectadores, cerca de la mitad de la población árabe>>. (Jefkins, 1994: 233).

Un sistema mixto que combine una comunicación planificada con medios informativos con la diseminación de mensajes en la esfera interpersonal, se antoja como el mejor método de difusión de innovaciones.

La capacidad de penetración de los medios informativos, especialmente la radio y la televisión, pone a diario a disposición de

las organizaciones multitud de vías de contacto con los potenciales adoptantes de sus innovaciones. Ya vimos cómo Naciones Unidas utilizó la radio y la televisión (a través de una telenovela de notable éxito) para que sus programas de prevención de contagio del SIDA en Kenya fuesen más eficaces.

Las relaciones públicas y la publicidad se han convertido en un *tándem* poderoso. Son herramientas eficaces que ponen en conexión el ámbito de las ocurrencias de las organizaciones con el imaginario de las audiencias finales.

Ambas disciplinas construyen mensajes y generan recursos que permiten visibilizar las innovaciones a través de los medios de comunicación de masas. Hacen que estas sean comunicables, comprensibles y reconocidas por grupos sociales amplios en periodos de tiempo cortos.

<<El cambio de nombre de Andersen Consulting –la división de consultoría de la maltrecha Andersen- a Accenture fue una premonición para el sector, a pesar de que entonces parecía inimaginable renunciar al mismo.

Pero las tornas han cambiado: Ni el *escándalo Enron* ni la fulminante desintegración de la auditora han conseguido salpicar a Accenture gracias a su nueva identidad, que significa acento en el futuro y acceso a la aventura.

El 1 de enero de 2001 era la fecha límite para que Andersen Consulting se presentase con una nueva identidad visual corporativa, según una orden de la Corte Internacional de Arbitraje de París. En sólo tres meses, la firma logró implantar la nueva imagen entre sus 70.000 profesionales y más de

5.000 clientes. Para ello realizó una inversión en publicidad que le supuso el desembolso de 175 millones de dólares en todo el mundo, una cantidad demasiado elevada para los expertos, pero que en poco tiempo logró alcanzar el objetivo: un fuerte reconocimiento de marca en 46 países>>>. (Serrano, *Actualidad Económica* 1 de diciembre de 2002: 44).

El cambio de nombre de *Andersen Consulting* a *Accenture* reúne todos los requisitos de una innovación interna y externa: Alcance amplio, tipo de cambio estratégico, influye en la cultura de la organización, requiere de comunicaciones coordinadas, espera rentabilizar el cambio y se enfrenta a resistencias al cambio.

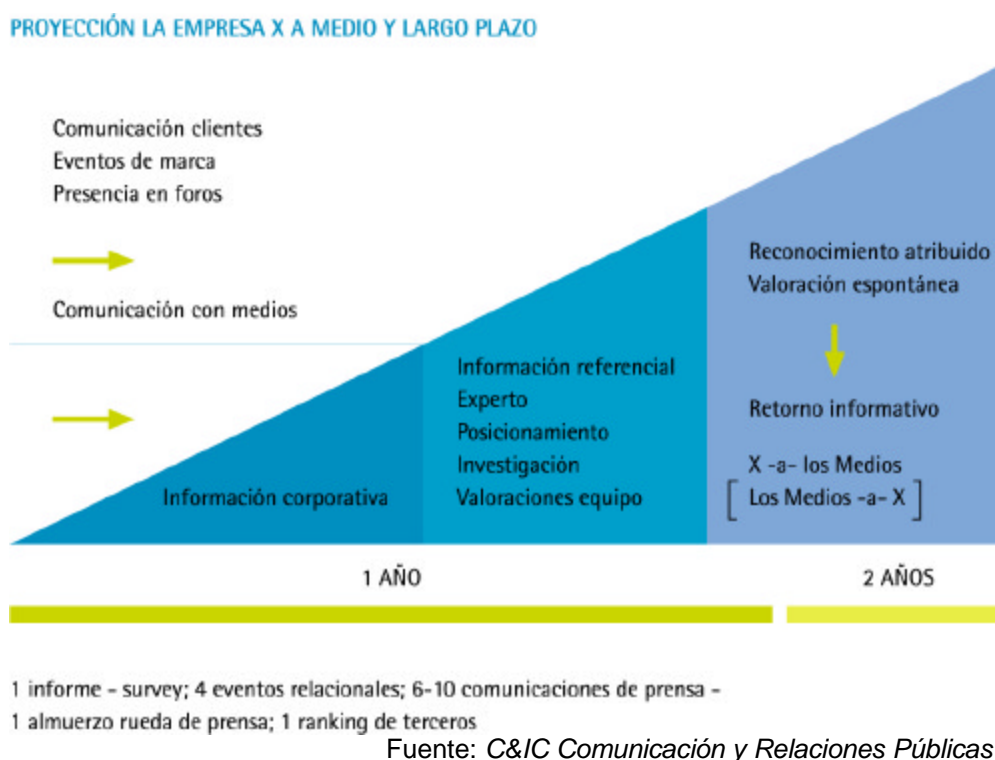
Con presencia en 46 países y con más de 5000 clientes en todo el mundo, era necesario compaginar acciones de difusión de innovaciones en el ámbito interpersonal (a través de acciones de comunicación interna) y en el social (recurriendo a los medios de comunicación). De hecho, en el primero se sustituyeron 1500 rótulos de 180 oficinas, se imprimieron 6,5 millones de tarjetas de visita y se utilizaron 20000 bases de datos para anunciar y ejecutar el cambio.

El recurso a los medios informativos no reduce el proceso de difusión a audiencias formadas por potenciales adoptantes. Trasciende a sistemas sociales muy diversos y mucho más amplios. Los integrantes de ese *sistema espectador* (que no participa en el proceso de difusión de innovaciones ni como promotor, ni como difusor ni como adoptante) también influyen en el proceso con sus opiniones y valoraciones.

Las propuestas estratégicas de comunicación y relaciones públicas que presentan las agencias a sus empresas clientes, mantienen su eje fundamental de actuación teniendo como principal objetivo a los medios informativos.

Los medios informativos eran y siguen siendo un mero canal de comunicación en el ámbito publicitario. En el de las relaciones públicas son canales y, a la vez, audiencias intermedias que, gracias a su poder de prescripción, influyen en audiencias finales.

El siguiente esquema representa la evolución de reputación de una empresa que había diversificado su actividad posicionándose en una nueva línea de negocio. El núcleo básico de actividad pasa por las relaciones con los medios informativos:



Durante el primer año de actividad, los ejes de comunicación que van a contribuir al incremento del nivel de notoriedad van a ser la comunicación corporativa y los encuentros puntuales con periodistas. Puesto que estos facilitaron la incorporación de la empresa X a la agenda de referencias informativas de los periodistas.

Durante el primer año, la comunicación de experto se convierte en el segundo eje de actividad a partir de la elaboración de informes y estudios y su difusión a través de los medios.

La ejecución del plan de comunicación y relaciones públicas se complementa con la celebración de 3 ó 4 eventos promovidos por la empresa X. El propósito de los eventos es progresar en las relaciones de influencia con sus audiencias mientras que la imagen, el posicionamiento y las nuevas prácticas de la organización son referencia informativa en los medios de comunicación.

El desarrollo completo del plan dio lugar a un reconocimiento atribuido y una valoración espontánea por parte de las audiencias finales debido, esencialmente, al posicionamiento de la empresa X a través de los medios de comunicación.

Las relaciones públicas, pues, se van consolidando como una de las mecánicas de trabajo más recurrentes y eficaces por parte de las organizaciones para difundir innovaciones.

La profesionalización de las fases de trabajo en relaciones públicas ha elevado el grado de eficacia comunicativa de las organizaciones hasta límites impensables hace dos décadas.

Ya me he referido antes a Frank Jefkins, autor de la obra *Public Relations Techniques* (1988), tal vez la obra mejor estructurada y con el perfil divulgativo más atractivo publicada hasta la fecha sobre mecánicas y herramientas de trabajo en relaciones públicas.

Las agencias españolas aplican el modelo anglosajón de relaciones públicas. Jefkins reproduce en su obra un modelo de evaluación de un programa de relaciones públicas utilizado por la agencia Macro Communication Group, que ilustra perfectamente el grado de profesionalización que los procesos de trabajo han alcanzado en esta disciplina.

(Nota: La lectura del gráfico es de abajo hacia arriba. Jefkins presenta este gráfico en forma de pirámide, correspondiendo la parte señalada en rojo a la parte superior de la pirámide y la verde a la inferior)

ETAPAS	ACTIVIDADES	METODOLOGÍAS
Resultados	Objetivo cumplido o problemática solucionada	- Observación - Investigación cuantitativa
Resultados	Número de personas que se ha comportado de la manera deseada	- Investigación cuantitativa - Estadísticas de ventas, matriculaciones, etc.
Resultados	Número de personas que han cambiado de actitud	- Investigación cualitativa (aceptación cognitiva)
Resultados	Número de personas que han entendido el contenido de los mensajes	- Investigación cualitativa
Fase de producción	Número de personas que han considerado el mensaje	- Estadísticas de lectores, oyentes o telespectadores - Atención a eventos - Grados de respuesta (llamadas, cupones, etc)
Fase de producción	Número de personas que han recibido el mensaje	- Análisis de audiencias
Fase de producción	Número de mensajes recogidos en los medios que hayan cumplido el objetivo	- Análisis de cobertura de medios (referencias positivas, negativas o neutrales)
Fase de producción	Número de mensajes que se han incorporado a los medios	- Monitorización de medios (clippings & cintas de audio y vídeo)
Fase de producción	Número de mensajes enviados	Estadísticas de distribución

Fase de producción	Calidad de la presentación de los mensajes	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión por parte de expertos - Informes de audiencias - Retroalimentación - Premios
Fase de recopilación de información	Pertinencia del los contenidos de los mensajes	<ul style="list-style-type: none"> - Test de lecturas - Revisiones - Grupos
Fase de recopilación de información	Pertinencia de los medios	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de casos - Pre test
Fase de recopilación de información	Adecuación de la información de contexto, inteligencia, investigación	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión - Análisis de marca - (...)

Fuente: (Jefkins, 1994: 130)

Por su parte, Sam Black, en su obra *ABC de las Relaciones Públicas*, presenta este panorama:

<<Las relaciones públicas... no son todo lo que una empresa, institución u organización lleva a cabo. Más bien son el resultado de lo que se consigue. Las relaciones públicas son lo que sucede en la mente de la gente. Cualquier acción de un individuo o grupo afecta, favorable o desfavorablemente, a la opinión pública. Lo más importante en el ejercicio de las relaciones públicas es la actitud de la mente. Es, en parte, una filosofía o perspectiva sobre el modo de pensar en las cosas. Esencialmente, los productos de las relaciones públicas que tienen importancia son las reacciones finales que motivan a la gente a comprar algo o a creer en alguien. El resultado puede atribuirse a una rara combinación de habilidades especializadas y a un juicio correcto. A este respecto, yo veo las relaciones públicas como un arte. Además, yo postulo que las relaciones públicas son también una ciencia, ya que pueden ser orientadas correctamente hacia un conjunto de objetivos o a una declaración de intenciones. Como sucede con todas las ciencias, las

relaciones públicas incorporan el análisis de un problema y el desarrollo de un método para su solución. De este modo, las relaciones públicas se convierten en la técnica perfecta para realizar algo con éxito>>. (Black, 2001: 20).

La formulación de Black es tan osada como inconsistente. *ABC de las Relaciones Públicas* es una obra eminentemente práctica y divulgativa. Cuenta con epígrafes muy notables en cuanto a casos prácticos. Se mueve constantemente en un eje pragmático, pero otorga un protagonismo desmesurado al efecto integral que las relaciones públicas pueden ejercer sobre la capacidad de decisión de las audiencias. Con este postulado, Black equipara *nivel de percepción* y *nivel de adopción*. Esa brecha que dejaba abierta Rogers desaparece al situar ambas etapas en un mismo nivel.

Black dedica tan poco empeño y recursos a desarrollar el apartado acerca de cómo se evalúan resultados en las relaciones públicas, como el que realmente le dedican las agencias de relaciones públicas a analizar y evaluar los resultados de las acciones que desarrollan con sus clientes.

Las relaciones públicas como disciplina y como herramienta de gestión aportan valor y reputación a las organizaciones. El recurso a los medios de masas como canales para difundir ideas o prácticas nuevas como eje de las relaciones públicas, es una actividad indispensable.

Los relaciones públicas –en su concepción estrictamente teórica- sí tienen previsto analizar aspectos de las audiencias, análisis de

comportamientos, todo aquello que compone el *segundo paso* del flujo de comunicación acuñado por Katz y Lazarsfeld.

Pero existe un desajuste amplio entre el eje teórico y el eje práctico de las relaciones públicas. Después de haber estudiado 58 programas de comunicación y relaciones públicas aplicados por 9 agencias diferentes en España, la principal conclusión que extraigo es que las agencias de relaciones públicas analizan cuantitativa y cualitativamente las informaciones publicadas y el grado de adecuación entre mensajes que la organización proyecta y que los medios emiten. No se detienen a analizar el grado de comprensión de los mensajes ni la utilización e influencia que de los mensajes hacen las audiencias.

Tampoco analizan las influencias y redes interpersonales que se generan a partir de la edición de los mensajes que los medios emiten.

Los seis últimos pasos del modelo planteado por Jefkins solamente existen en el magma de la teoría y de las hipótesis. Black hace referencia al modelo de evaluación que propone Walter Lindenmann. Según Black, Lindenmann distingue entre *outputs*, *outgrowths* y *outcomes*.

<<Una medida de output (producción total) es cuando se miden y valoran recortes de prensa, sin dar ninguna guía cuantitativa de los resultados. Para saber si un programa de relaciones públicas realmente tiene éxito, hay que tener en cuenta los outgrowths (excrecencias, extensiones) y los outcomes (resultados, consecuencias).

Outgrowths es lo que sucede o tiene lugar después de que un programa de relaciones públicas ha estado funcionando durante algún tiempo. Cuando la gente pone atención, o no, a los mensajes que se están diseminando, cuando entienden los argumentos, los retienen y los recuerdan.

Las medidas outcome se toman cuando la gente cambia sus actitudes u opiniones a causa de las actividades de relaciones públicas que han tenido lugar y cuando, realmente, cambia su conducta como resultado de lo que ha sucedido>>. (Black, 2001: 148).

Desarrollar un programa de difusión y compaginarlo con análisis de las audiencias nos permitirá conocer el efecto de los mensajes sobre las audiencias. Tendremos, sin embargo, poca información acerca de la decisión de adoptar y si esta decisión está condicionada directamente por mensajes difundidos a través de los canales previstos por las relaciones públicas o por el efecto de las relaciones interpersonales, las conversaciones.

Si nos distanciamos de los planteamientos estrictamente sintácticos o semánticos y nos asomamos a la vertiente pragmática, las relaciones públicas saben muy poco de las audiencias, de cómo actúan, qué interpretan estas de los mensajes y cómo responden a ellos.

La realidad es que desarrollar un programa integral de relaciones públicas semejante al reproducido por Jefkins es básicamente inconcebible. Ahora explicaremos el porqué.

Desde un punto estrictamente teórico, el modelo diseñado por *Macro Communication Group* y reproducido por Jefkins es perfecto. Primero porque tiene en cuenta todos los elementos del modelo difusionista desarrollado por Rogers – Shoemaker y Rogers: canales de comunicación utilizados en el proceso de difusión de innovaciones, los sistemas o ámbitos de difusión y tiempo requerido para desarrollar el proceso.

Este modelo otorga una relevancia especial a los receptores del mensaje y la forma de entenderlo (modelo de Katz) y enmarca el modelo de trabajo en un nivel social.

No profundiza el modelo Macro, sin embargo, en las redes interpersonales propuestas en el modelo de Katz y Lazarsfeld. Sam Black destaca las relaciones de influencia, pero formuladas estas relaciones institucionales o asuntos públicos (Black, 2001: 23).

La realidad es bien diferente. El desarrollo de programas de relaciones públicas encuentra el techo a su desarrollo en las limitaciones presupuestarias que imponen los sistemas-cliente y en la necesidad de *vender* resultados concretos a corto y medio plazo.

Las relaciones públicas se mueven actualmente en un terreno de mentiras blancas. Los programas de trabajo propuestos ponen el acento, esencialmente, en definir audiencias, mensajes, canales y tiempo de ejecución.

Recurrir a la comunicación con medios informativos se ha convertido en la principal recomendación de los *consultores comunicadores*. El mensaje, el canal y la publicación de reseñas informativas en medios se ha convertido en medio y fin de la actividad de las relaciones públicas.

Esta disciplina deja de lado dos variables fundamentales para completar un proceso de difusión de innovaciones. De tenerse en cuenta, nos ayudaría a eliminar la brecha que Rogers dejaba abierta en su modelo entre difusión y adopción.

- 1) El análisis de las audiencias: pocas organizaciones cuentan o quieren invertir recursos económicos en aclarar cómo reciben, entienden, interpretan y utilizan las audiencias los mensajes que reciben.
- 2) La conversación: los responsables de la difusión saben poco de los hábitos de la gente, de cómo se relacionan las personas entre sí en la vida diaria. Las redes interpersonales, el lugar en el que fluyen *las conversaciones* a las que alude Katz cuando reformula la teoría de *los dos pasos* y que ya destacó Gabriel Tarde en su ensayo *Las Conversaciones* (1900).

Por lo tanto, el planteamiento teórico de las relaciones públicas tal y como lo resume Jefkins, es un modelo útil para difundir innovaciones y para conocer cuánto influye el proceso de difusión sobre el de

adopción. Sin embargo no garantiza la adopción final de una idea o práctica nueva.

Endogénesis de la información

Pero la práctica de las relaciones públicas no soluciona el segundo paso, las pautas relacionales y de conversación que establecen los individuos después de conocer los mensajes.

Cuando las organizaciones optan por utilizar la comunicación y las relaciones públicas como herramienta para difundir innovaciones, es habitual asistir a lo que podemos llamar como *endogénesis de la información*.

La *endogénesis de la información* surge cuando las organizaciones producen información, los medios (especialmente los especializados) la recogen y la consumen las organizaciones promotoras y su competencia además de audiencias dispersas. La información nace, se transforma y se consume en un sistema virtualmente abierto, pero limitado a aquellos actores activos en el consumo de la información.

En ocasiones, la parte esencial de las audiencias se queda fuera por no ser activas en el consumo de información de los medios. Esto ocurre cuando la presencia en medios escritos es elevada y los índices de consumo de información escrita es baja. España es ejemplo de ello. En el capítulo dedicado a *Ecuality* abordamos este fenómeno.

La difusión en tres fases

Si ha habido un denominador común entre los estudiosos de la comunicación durante la segunda mitad del siglo, ha sido el de los efectos de los medios de comunicación de masas. Han existido *dialogismos* acerca de si sus efectos son limitados o amplios, pero esa influencia siempre ha estado presente.

El modelo de los dos pasos de Katz y Lazarsfeld abrió la puerta para que los *líderes de opinión* se convirtiesen en objeto de estudio. El propio Katz desmitifica su modelo e incorpora la figura de la conversación como variable desmultiplicadora y de influencia sobre audiencias más pasivas o simplemente menos expuestas a los efectos de los medios.

Las relaciones públicas han reinventado la figura del líder de opinión, pero no como una figura que habita, se mueve e influye en el ámbito de las redes interpersonales. Las relaciones públicas han situado al líder de opinión en el ámbito de los medios. Este proyecta sus mensajes y ejerce su influencia a través de los medios de comunicación de masas.

No significa esto que el proceso de comunicación empiece y acabe en los medios y que en el seno de los medios se den los dos pasos, el de la influencia de estos y el de la influencia del líder de opinión. No podemos aceptar que las audiencias sean esencialmente

pasivas. Son individuos que habitan en un sistema determinado y se relacionan entre sí.

Actualmente estamos asistiendo a un proceso compuesto por tres fases en la que *la conversación* se ha convertido en la tercera variable desmultiplicadora o diseminadora de los mensajes:

Organización – agencia de relaciones públicas o agencia de cambio



- **Primera fase desmultiplicadora de mensajes: difusión a través de medios de comunicación de masas.**
- **Segunda fase desmultiplicadora de mensajes: líderes de opinión actuando a través de medios de comunicación de masas.**

UMBRAL DE INTENSIDAD



EDICIÓN

- **Tercera fase de desmultiplicadora de mensajes: redes interpersonales y conversación sin distinción de roles.**

Le queda pendiente a las relaciones públicas desarrollar herramientas que nos permitan conocer más -y esto parece más una

tarea de la sociología que de la comunicación- acerca de cómo reaccionan las audiencias ante la influencia de los medios o de los líderes de opinión. Conocer cómo se articulan las relaciones entre los individuos cuando la agenda de las conversaciones las marcan los medios.

Son aún muchas las lagunas que quedan por explicar acerca del poder real de las relaciones públicas para influir en las decisiones finales de los destinatarios de los mensajes.

La edición

Cabe incorporar un elemento nuevo que hasta ahora no hemos tocado. La *edición*. En el proceso de diseminación y desmultiplicación de los mensajes, estos pueden sufrir cientos o miles de ediciones diferentes.

Por ejemplo: una organización difunde a los medios informativos una nota de prensa informando acerca de la bondad de uno de sus productos de gran consumo en el ámbito de la alimentación; los medios de comunicación editarán de manera diversa esa información; las audiencias de cada uno de esos medios editan esa información; finalmente, la información durante las conversaciones que individuos integrantes del sistema social puedan mantener entre sí, saldrá con una nueva edición diferente de la de los pasos anteriores.

¿Qué agencia de relaciones públicas o de cambio está capacitada para analizar el grado de edición al que el sistema social ha sometido al mensaje? En la adopción o rechazo de una innovación, por ejemplo, ¿qué fase ha sido más determinante: la de los medios, la de los líderes de opinión o la de las redes interpersonales y la conversación?.

Este es el gran reto que tienen delante los *comunicadores consultores* y las organizaciones clientes: ser conscientes de que **se están desarrollando programas difusionistas, pero la brecha de conocimiento entre difusión y cómo afecta la comunicación a la adopción, sigue abierta.**

Modelos de evaluación, como los señalados por Sam Black, tampoco resuelven la incógnita acerca de la circulación de los mensajes a través de la conversación en las redes interpersonales. Queda abierto, pues, un importante campo para trabajar: los medios llegan a fijar una parte importante de las agendas de las conversaciones en la sociedad, pero, ¿son los mensajes editados y emitidos desde los medios los que mueven a la acción o tiene un efecto mayor la influencia personal a través de las conversaciones?

Por último, quiero señalar que la cuantificación económica es otra de las mentiras blancas con las que trabajan las agencias de relaciones públicas. No hay un criterio definido sobre cuál debe ser la herramienta más apropiada para medir la rentabilidad económica de resultados de un programa de relaciones públicas.

Las empresas de relaciones públicas siguen utilizando la fórmula de la rentabilidad económica obtenida cogiendo como referencia el valor cuantitativo de las apariciones en los medios. Esta se mide considerando la valoración publicitaria de los espacios que ocupan las informaciones. A partir de esa primera cuantificación se calcula el llamado *valor editorial*, que no es otra cosa que la multiplicación por 2,5 o 3,5 del valor publicitario.

El resultado de la valoración editorial, enfrentado a la inversión realizada en relaciones públicas, arroja el porcentaje de rentabilidad obtenido por la organización

No es este nuestro objeto de estudio. Simplemente quiero ilustrar que las deficiencias en la evaluación de los efectos de las relaciones públicas se extienden también hasta el campo de la valoración económica.

8. ESTUDIO DE TRES CASOS DE DIFUSIÓN DE INNOVACIONES

8.1 Comercio electrónico. El Caso de Ecuacity eCommerce

¿Por qué la elección del comercio electrónico como objeto de estudio y concretamente el caso de Ecuacity? Ya indicaba al inicio, que el comercio electrónico reúne todos los requisitos propios de un proceso de difusión de innovaciones: innovación que se difunde a públicos susceptibles de adoptarla, promotores y agentes de cambio y utilización de canales específicos difusión de mensajes que tratan de mover a la acción.

Lo que ha sucedido en España con el comercio electrónico entre 1999 y 2002 es la representación de un modelo difusionista. La tónica ha sido la sobreinformación que aportaron los medios informativos que no criticaron un proceso desproporcionado en los mensajes y las pretensiones.

Las previsiones sobre índice de adopción de la innovación y el propio proceso de difusión de innovaciones sufrieron un efecto *boomerang* que desacreditó a los promotores y a la propia innovación. Este fenómeno sucedió justo mientras debería haber tenido lugar el *tiempo de adopción*.

Por decirlo de otra manera. El modelo difusionista del comercio electrónico que Ecuacity desarrolló es como aquél que lidera una

marcha con una tea y, lejos de abrir paso y guiar, arden sus prendas dejando en el camino cenizas y humo de sí mismo. Este proceso quemó a Ecuacity y dificultó la lógica evolución de otros actores del comercio electrónico en España.

La mecánica de comunicación que Ecuacity desarrolló cuenta con todos los componentes de un proceso mutado de difusión de innovaciones en el que los medios de comunicación de masas se convierten en los principales canales de comunicación.

Pero antes de analizar todas las variables del proceso, hagamos una sinopsis de qué era Ecuacity, cuál era su misión, cuáles fueron sus hitos comunicables susceptibles de ser adoptados y cuándo sucedió todo.

El grupo Ecuacity nació y se posicionó aspirando a liderar el comercio electrónico en España. Nació y desarrolló su actividad con el respaldo de algunas de las más reputadas empresas españolas y otras de capital extranjero de reconocida trayectoria.

Diversos inversores institucionales participaban en Ecuacity. Entre ellos figuraban: el grupo bancario BBVA, Omega Capital (participado mayoritariamente por Alicia Koplowitz), la constructora Acciona, el grupo Picking Pack, fondos de inversión, como Upper Brook y Eden Capital, y algunos accionistas privados, entre los que destaca Scott Flanders, presidente de CD Now, la mayor empresa de venta de música por Internet. Ecuacity, creada en mayo de 1999, se jactó de

contar desde su nacimiento con oficinas en Madrid, Barcelona, Nueva York y São Paulo.

Cuando nace Ecuquality, lo hace también la primera generación de la tienda online alcoste.com. Entre junio y diciembre de 1999, Ecuquality centra su actividad en adquirir algunas compañías como Advertising Media Online o Papiros.es, ambas con actividad orientada exclusivamente a Internet.

Ecuquality comienza su periplo en un contexto informativo entregado a destacar las virtudes y posibilidades que Internet ofrecía a la sociedad en general y a las organizaciones en particular. Durante la segunda mitad de 1999, Ecuquality trabaja en el desarrollo de la segunda generación de alcoste.com bajo la dirección de Nacho de Bustos, uno de los profesionales más cualificados y mejor preparados en el ámbito Internet y multimedia en España.

Durante estos seis meses, la política de comunicación de la empresa se presenta desordenada y es eminentemente reactiva.

Las referencias informativas son pocas y se deben, fundamentalmente, a los intensos requerimientos informativos que algunos medios de comunicación hacen a los responsables de la empresa acerca de Internet y su futuro en España.

En otoño de 1999, el entonces consejero delegado de Ecuquality, Santos Rodríguez, invita a incorporarse al proyecto a un periodista con experiencia en los medios de comunicación y sin ella en la

dirección de comunicación, Daniel Capella. Durante la última semana de noviembre, la dirección de Marketing y la dirección de Comunicación de Ecuquality, deciden contratar los servicios de una consultora de comunicación y relaciones públicas, C&IC Comunicación y Relaciones Públicas.

La tarea que se le encomienda a C&IC es planificar y ejecutar la presentación a la prensa y el lanzamiento de la segunda generación de la tienda alcoste.com. Entre los días 5 y 12 de diciembre de 1999, C&IC desarrolla el material informativo, coordina la convocatoria y prepara la rueda de prensa de presentación junto a los departamentos de marketing, comunicación y la dirección general de Ecuquality y de la tienda alcoste.com.

Igualmente, definen las líneas de actuación con los medios de comunicación, así como los hitos informativos que habría que desarrollar justo después del lanzamiento. De este modo, se aprueba el siguiente guión de trabajo y contenidos:

Diciembre

- Presentación de alcoste.com
 - Características de la tienda
 - Tipología de productos
 - Valor añadido
 - Previsión cuantitativa de campaña de Navidad en Internet

- Presentación de la tienda *online* especializada en regalos para niños mishijos.com

Enero

- Resultados de la campaña de Navidad 1999 – 2000
- Inversión de Ecuquality en Hispanoamérica. Expansión comercial.

La presentación de alcoste.com se hace efectiva el 13 de diciembre de 1999 en una doble convocatoria Madrid y Barcelona. Los resultados de la convocatoria de la rueda de prensa fueron los siguientes (medios asistentes):

MADRID

Periódicos de información general

El Mundo y ABC

Agencias

EFE, Europa Press y Fax Press

Diarios de Información económica

Expansión, Cinco Días, Gaceta de los Negocios y The Wall Street Journal

Televisiones

CNN+ y Red 2000 – Vía Digital.

Revistas económicas y especializadas

Prensa Tec, Datamation, Ganar.com, MK, PC Actual, Family PC, PC Week, Computer Gaming World, IDG Dealer World, Computer World, PC World, iWorld, Home

PC, Aral, Computing, PC Magazine, Byte, CD Ware y Mundo Financiero.

Radios

Radio Intereconomía

Medios digitales

La Estrella Digital

BARCELONA

Periódicos de información general

La Vanguardia, Avui, El Periódico

Televisiones

Televisión Española, Expansión TV y TV3

Agencias

EFE y Europa Press

Radios

Eurotopradio y COMRadio

Diarios de información económica

Cinco Días y Expansión

Revistas de información económica y especializada

Personas, Electroimagen, BPE, El Comercio del siglo XXI, Oficina Moderna, IDG, PC Week, MAN, Super Pop y Pronto

Medios digitales

Vanguardia digital y Noticias Intercom

La repercusión informativa de la actividad de una empresa con escasos siete meses de vida sólo puede entenderse si nos

encontramos ante un fenómeno completamente innovador para la época.

Las previsiones de las instituciones prescriptoras en comercio electrónico, las empresas consultoras y los principales líderes de opinión se encargaron de alimentar un proceso de comunicación que parecía volcado en disparar el valor de Ecuquality ante una eventual salida a Bolsa.

Hay que tener en cuenta que pocas semanas antes de la presentación de la segunda generación de la tienda alcoste.com ante los medios, los directivos de Terra (la división que Telefónica creó en 1998 para agrupar sus servicios de Internet) habían acaparado las portadas de todos los medios de comunicación españoles tras el fenomenal éxito alcanzado por su Oferta Pública de Suscripción de Acciones.

Nacho de Bustos, director de la tienda alcoste.com, escribía sobre aquel fenómeno meses más tarde de que Ecuquality suspendiera pagos:

<<De esta manera pasaron los primeros meses. Construimos la segunda versión de Alcoste, con recursos propios e internos, con muchas horas de sueño robado y con muchas fechas del calendario marcadas en rojo tiradas a la basura, sin pedir ayuda a terceros o a empresas externas, simplemente con trabajo, con mucho trabajo. Mientras tanto, la tienda crecía de una manera increíble y poco predecible, tanto en número de clientes como en suscriptores. Habíamos pasado en apenas dos meses de 1.000 a

25.000. El modelo funcionaba y la nueva versión sorprendió a propios y extraños. No era una simple tienda para cubrir el expediente, era robusta, intuitiva, fácil de utilizar y con todos los requisitos necesarios, algunos de ellos muy novedosos en nuestro país, (como el modelo de fidelización de e-bonus que muchos recordaréis).

Tras una crisis navideña por exceso de éxito, (como toda buena .com que se precie, por otro lado), comenzaron a llegar las críticas positivas, los premios y los éxitos, no sólo nacionales, sino internacionales. Nos expandimos a otros países (Argentina, Brasil, México, Venezuela, Chile, Portugal...). Todo el mundo quería bailar con Alcoste. Los grandes portales, las páginas modestas, las empresas tradicionales, los proveedores. Todos querían vender sus productos en nuestra tienda o que les hiciéramos un apartado especial y dedicado para ellos.

Alcoste era una realidad y estaba triunfando más allá de las predicciones más optimistas de los propios fundadores de Ecuquality. Brillábamos con luz propia. Era la época del glamour, y no sólo en Ecuquality. Los directivos de cualquier .com aparecían en todos los medios de comunicación como si fuesen grupos de música consagrado por los aullidos y gritos de las quinceañeras. Se movían en coches caros, se desplazaban en business class, ocupaban las habitaciones más lujosas de los hoteles más famosos y, sobre todo, se montaban grandes y populistas fiestas. Era simplemente un anticipo de lo que se prometía conseguir a corto plazo. En breve, iban a aparecer muchas y nuevas fortunas, por lo que había que hacer ostentación de ello.

Mientras por detrás y en la sombra, una de las grandes enfermedades de las .com se cernía sobre ellas, poco a poco, sin hacer mucho ruido, pero penetrando hasta el sistema central del negocio. Esa enfermedad era la tecnocratización. No fue el único motivo, pero sinceramente creo que fue uno de los más

importantes. Los otros dos, al margen de los ya mencionados, sin duda alguna, fueron los grandes dispendios realizados en marketing y publicidad, y las enormes estructuras creadas para los pocos recursos generados. Pero esa es otra historia de la que hablaremos más adelante.

Las grandes empresas, como Ecuality, comenzaron a contratar a grandes consultoras externas para que les implantaran grandes soluciones tecnológicas, soluciones que en el mejor de los casos no bajaban de los 1.000 millones. Empezaron a asentarse dentro de las propias empresas, haciendo grandes desembarcos de personal que parecía recién salido de las escuelas y con muy poca o ninguna experiencia. Pero, ¿qué más daba?, ¿quién tenía experiencia en comercio electrónico en ese momento? Los gastos comenzaron a dispararse y no importaba, cuando el comercio electrónico llegara a su boom definitivo, al famoso “break even”, esos gastos se iban a poder cubrir, prácticamente, con una buena tarde y, además, había que estar prevenido, en cualquier momento se podría pasar de 100 a 10.000 pedidos por lo que había que disponer de un sistema preparado para ello. En cualquier caso, fue una contingencia poco realista, Internet en España no estaba preparada para tener ese crecimiento, ni en ese momento, ni en mucho tiempo. Simplemente se trataba de matar moscas a cañonazos>>.

<http://www.centro-emprende.com/magazine-hazlo/w11a-nachodebustos.htm>

La actividad de Ecuality fue frenética en cuanto al ritmo de comunicación a partir de la presentación de alcoste.com. Esta se volcó exclusivamente con los medios informativos y con los clientes suscritos al boletín de su tienda alcoste.com.

Todas las acciones de comunicación se desarrollaron en torno a 6 hitos:

- Enero de 2000: Inversión de Ecuquality en Hispanoamérica y acuerdo con Europe Assistance para vender seguros de viaje a través de Internet.
- Marzo de 2000: Segunda ronda de financiación y posible ampliación de capital. Presentación en España de tiendas hispanoamericanas.
- Abril de 2000: presentación de alcosteurgente.com. Primera tienda que realiza entregas de pedidos en menos de 4 horas.
- Mayo de 2000: presentación y lanzamiento de diversia.com, la tienda más completa de Internet que existe en España. Se posiciona como *el Amazon español*. (Expresión utilizada por Manuel de la Pascua, director de la tienda diversia.com, en rueda de prensa celebrada en el restaurante Teatríz de Madrid, mayo de 2002).
- Julio de 2000: el músico Manolo Tena vende su disco exclusivamente a través de diversia.com
- Septiembre a noviembre 2000: Proceso de suspensión de pagos de Ecuquality.

La segunda parte de 1999 y los nueve primeros meses de 2000 fue un periodo de tiempo marcado por la eclosión informativa de las llamadas empresas puntocom. La presión informativa que generaban las *start up* (empresas creadas en el ámbito de Internet y cuya actividad se desarrollaba exclusivamente también en Internet) propició que los medios de comunicación tradicionales diversificasen contenidos y creasen suplementos especializados en Internet; afloraron decenas de cabeceras especializadas y televisiones y radios programaron apartados especiales dedicados a informar sobre las red.

Internet albergó, igualmente, centenares de portales y direcciones especializadas en información sobre la red. En España, en enero de 2000, las agencias de comunicación y relaciones públicas y los departamentos de comunicación de empresas puntocom trabajaban de manera habitual con agendas de medios que superaban las 150 referencias cuando se trataba de difundir comunicados o notas de prensa convencionales.

Una agenda de medios tipo con la que los gabinetes de prensa trabajaban a principios del año 2000 en el ámbito del comercio electrónico era la siguiente:

Actualidad Económica, Dinero, El Economista, El Nuevo Lunes, Emprendedores, Cambio 16, Tribuna de Actualidad, Tiempo, Época, Dirigentes, Ranking, Sector Ejecutivo, Tu Negocio, iBrújula.com, La Estrella Digital, Noticias de Catalunya, Tiempo online, Ganar.com,

Connectis, Agencia EFE, Europa Press, Servimedia, Colpisa, Fax Press, ABC, ABC Economía, ABC online, Gaceta de los Negocios, El Mundo, El Mundo Nueva Economía, El País, El País Negocios, Ciberpaís, La Razón, Diario16, El Buscador de Diario 16, La Vanguardia, El Periódico de Catalunya, Cinco Días, Expansión, The Wall Street Journal, Expansión, I World, Home PC, Computing, PC Magazine, Byte, CD Ware, Family PC, PC Week, Computing Gaming World, Dealer World, Computer World, PC World, Mac World, Prensa Tec, Marketing+Ventas, Pc Actual, Ciber Magazine, Net Magazine, PC Plus, Computer Hoy, Redes & Telecom., PC Mania, E World, La revista de la Telemática, Web Business, Primera Línea, Bit, Business Intelligence, CD Media, Comunicaciones World, Datamation, En Línea, Global Communications, Gran Cuenta, Jumping, Notebook, Novatica, PC Europe, PC Fun, PC Media, Arrakis Magazine, Arroba, En la Red, Internet online, Micro Dingo, Net Manía, Net Online, Net Surf, Supernet Magazine, Yellow Web, eComm, On OFF Editorial Globus, PC Dealer, PVD, Noticias. Com, Diario del Navegante, Lasemanaenquevivimos.com, Baquía, Economy Web, Jazztel Internet Factory, Canal 21 Noticias, Sustancial 2000, Marketing Directo.com, Intercom, Expansiondirecto.com, Recol, Cincodias digital....

En el capítulo que dedicábamos a la permeabilidad de los medios de comunicación apuntábamos que estos se habían convertido en audiencias instrumentales de las organizaciones. Estas tienen claro que los medios de comunicación de masas son un canal que prescribe, influye y puede mover a la acción.

Equality apostó por utilizar los medios de comunicación como vía casi única para dar a conocer su actividad, sus tiendas y sus planes financieros. Atendiendo al esquema que planteábamos en el apartado dedicado a los medios de comunicación, los periodistas que cubrieron la actividad de Equality se encuadran en el grupo de los periodistas especializados.

La dinámica de los acontecimientos y el análisis de contenidos arrojan un resultado abrumador: entre diciembre de 1999 y junio de 2000, Equality obtuvo 2853 informaciones en prensa. De todas ellas, solamente un 1,8 por ciento fueron referencias críticas con la gestión de la empresa o con sus resultados. (Fuente, C&IC Comunicación y Relaciones Públicas, Departamento de Media Research. 2002. No se contabilizan informaciones difundidas por radio y televisión)

Tendría sentido una cifra tan desproporcionada si estuviésemos frente a un caso de notable éxito de gestión o de adopción del comercio electrónico por parte de las audiencias de Equality. Cabe preguntarse, sin embargo, por el porqué de la escasa capacidad crítica de los medios de comunicación. El papel de estos, en líneas generales, se puede decir que fue el de ejercer de altavoces que

colocaban a Ecuquality, en este caso, en una dimensión que su propia situación no se merecía.

Tras la campaña de Navidad 1999 – 2000, la tienda de Ecuquality alcoste.com había recibido más de 12000 visitas, que no clientes. Pero Ecuquality nunca habló de número de clientes que hubiesen decidido comprar. Sí aportó, sin embargo, medias de gasto cliente / compra, pero no de cuántos habían comprado.

El testimonio de Nacho de Bustos ilustra perfectamente la dinámica de gasto. La falta de previsión y preparación logística para atender las demanda de los adoptantes tempranos, sumada a una sociedad que ni adoptó la innovación ni estaba preparada para ello, explican el fracaso de la adopción.

Veamos a continuación los principales mensajes difundidos por la empresa y las referencias informativas que, a partir de ellos, generaban los medios de comunicación.

Hemos elegido las cinco acciones de comunicación con las que Ecuquality trató de adquirir la suficiente notoriedad y conocimiento para que sus tiendas fuesen un canal de compra alternativo y exitoso frente al tradicional. El propósito oculto de Ecuquality era acumular valor corporativo para afrontar en posición ventajosa una eventual salida a Bolsa que nunca se produjo.

Hemos optado por reproducir la nota de prensa-base con la que Ecuquality trabajó en cada una de las acciones. El recurso a comunicar

a través de medios de comunicación se completó con campañas publicitarias anunciando las promociones de la tienda alcoste.com, así como alcosteurgente.com.

De las 2853 informaciones recogidas a partir de la actividad comunicativa de Eequality, hemos seleccionado y reproducido parcialmente más de cien con el propósito de ilustrar tres características fundamentales del escenario de comunicación en el que se desarrolló el proceso de difusión de esta innovación:

- 1) El tratamiento bondadoso que otorgaban los medios de comunicación a una empresa que se movía en el ámbito de las mentiras blancas. Solamente proporcionaba parte de la información disponible y, sin embargo, los medios la incorporaban a sus contenidos.
- 2) El elevado grado de recepción de los medios de comunicación económicos y especializados de las informaciones que los promotores generaban.
- 3) La evidencia de un proceso de difusión incompleto. Descuida el tercer paso. Sobreutilizaron el primero -medios de comunicación- y el segundo -líderes de opinión.

En el anexo documental I reproducimos las notas de prensa y la selección de referencias informativas.

Ninguna de las fuentes consultadas vinculadas a Ecuacity han querido acreditar que existiese un incremento de ventas de alguna de las tiendas después de activar alguna de las tres campañas publicitarias que se pusieron en marcha: *alcoste.com*, *alcosteurgente.com* y *diversia.com*.

La brecha de desempeño de Ecuacity

Tal y como vimos en el capítulo 4 *Las Empresas ante la Innovación*, la conciencia que tiene una organización de su brecha de desempeño tienen mucho que ver con su capacidad para innovar.

Indicábamos en ese capítulo que Rogers había acuñado el término *brecha de desempeño*, entendiendo por este la percepción que las organizaciones tienen de sus discrepancias entre las expectativas de la propia organización y las realidades en las que se desenvuelven.

El esquema de brecha de desempeño de Ecuacity coincide con el de todas las *puntocom* que operaban a finales de los noventa y 2000: Gran capacidad de innovación (+), poca lealtad de su clientela (-) porque se la tienen que ganar desde cero y escasa percepción (-) de la innovación. Siempre hablamos de innovación, entendida esta como una herramienta de gestión que debe plasmarse en resultados tangibles en la cuenta de explotación de la organización.

Podemos realizar una formulación muy concreta: elevadas expectativas para desarrollar la actividad en una realidad que está muy por debajo de ellas.

Como hemos podido analizar, la elevación de las expectativas tuvo mucho que ver con la comunicación, y en concreto con los medios de comunicación de masas, que fueron los canales que más contribuyeron a generar expectativas acerca de las *puntocom*.

El fracaso del comercio electrónico en esta primera etapa tiene mucho que ver con la realidad de los potenciales adoptantes de la innovación. Hacer referencia a datos estadísticos acerca del índice de penetración de Internet en España, el perfil o el uso que de la Red hace el internauta, evidencia una realidad social que se mueve muy lejos de la adopción.

Los datos que manejaban eran, en muchos casos, contradictorios y los rechazaron los propios actores de Internet, en otros. La AECE (Asociación Española de Comercio Electrónico) sufrió en 2001 una escisión de algunos de sus asociados porque el grupo de los segregados no estaba de acuerdo con la tabulación de los resultados de los estudios realizados por la AECE.

A pesar de las discrepancias sobre la pertinencia y el uso de los datos de los diferentes estudios, la realidad es que en el momento en el que se desarrollaba el proceso de difusión objeto de este estudio, el índice de internautas en España no alcanzaba un número lo suficientemente alto. El hábito de comprar a través de Internet tenía aún que empezar a consolidarse.

En el año 2002, los datos fueron aún esclarecedores de la realidad de los usuarios de Internet y del comercio electrónico. Si contrastamos los datos de la realidad de los potenciales adoptantes con las expectativas generadas por los impulsores del comercio electrónico, podemos afirmar que la brecha entre difusión y adopción era y sigue siendo honda.

El modelo difusionista circunscrito al ámbito de los medios informativos no es suficiente para mover a la adopción, aun tratándose de un proceso perfectamente planificado y desarrollado.

Esto ocurre cuando la endogénesis informativa que se da entre organización – medios – agencia de cambio alcanza un grado de intensidad tan elevado, que desplaza cualquier interés por potenciar la comunicación orientada a fomentar la diseminación a través de la conversación.

El concepto *endogénesis informativa* es aquel proceso de expectativas e interpretaciones que solamente ocurre entre las organizaciones y sus agencias de cambio que comunican con los medios informativos y una parte residual del mercado.

Actualmente es fácil encontrar en el ámbito empresarial (y el caso de Ecuquality no fue diferente) un proceso de trabajo muy habitual:

- la agencia acuña una ocurrencia y la organización ve en ella un motivo informativo de interés
- se comunica a los medios informativos

- estos la editan en forma de informaciones
- su publicación es interpretada positivamente por la organización
- la publicación en prensa suele ser un fin. Hay que bloquear, desechar o rechazar actividades de comunicación orientadas a diseminar mensajes en el último tramo del proceso.

Al igual que las células, la información se divide en un entorno que suele tener más de bidireccional que de desmultiplicador en entornos más amplios.

Justo un año y medio después de que Eequality no lograra cerrar la ronda de financiación para afrontar la suspensión de pagos a la que estaba abocada, realizamos un sondeo para evaluar hasta qué punto audiencias objetivas de Eequality conocían de la empresa, de sus tiendas o de su actividad.

El sondeo lo desarrollamos en mayo de 2002 entre 35 alumnos del Centro Español de las Nuevas Profesiones de Madrid. Todos ellos con edades que oscilaban entre los 22 y los 31 años, usuarios y conocedores de Internet. Todos declararon no consumir información de manera proactiva a través de los medios informativos.

Ninguno identificó la marca Eequality con una actividad concreta, tampoco identificaron ni relacionaron diversia; tres afirmaron conocer alcoste.com y solamente uno acertó a vincular alcoste.com con una tienda de comercio electrónico, aunque de alimentación, no de libros, software y música.

El resultado del sondeo confirma que el liderazgo informativo de una organización no implica diseminación de sus mensajes en la sociedad.

Aparecer en los medios informativos, ya lo dijimos, aporta valor a las marcas y visibiliza a las organizaciones. Esto ocurre, especialmente, entre los adoptantes tempranos o los grupos más activos en consumir información que los medios generan.

Existen casos en los que la mera aparición en los medios tiene consecuencias inmediatas en la sociedad. Es el caso de la política. Cuando hablamos de innovaciones, fundamentalmente las tecnológicas, no debemos descuidar el recurso a la comunicación con medios ni a las relaciones públicas que potencien este ámbito.

Pero las relaciones públicas deben ponerse al servicio de esa parte de la comunicación que no tiene que ver con los periódicos o las televisiones, máxime cuando se trata de sociedades o segmentos en los que el índice de consumo informativo a través de los medios es escaso.

Los jóvenes preguntados no consumían información a través de los medios a no ser de manera ocasional. Sus círculos relacionales tampoco parecían conocer nada acerca de Ecuquality, su actividad o sus tiendas. Aunque cabría especular también acerca del escaso interés de la innovación como contenido informativo, tan poco interesante que no logró instalarse en la agenda de las conversaciones de los grupos sociales de interés para Ecuquality.

En cualquier caso, el desconocimiento del último tramo de la comunicación sigue siendo el que más descuidan las organizaciones que optan por difundir sus innovaciones sustentando el proceso en los medios informativos.

La falta de información en el último tramo de la comunicación explica la enorme brecha entre los adoptantes tempranos y la mayoría temprana. Pero la falta de información, incluso entre aquellos que quedan dentro del grupo de adoptantes tempranos pone de manifiesto carencias en los mensajes difundidos hacia los medios.

Según los resultados publicados por la AECE en su estudio *Comercio Electrónico en España 2002* (www.aece.org), solamente un 6,5 por ciento de las empresas afirmó vender algo a través de Internet. El 85,3 por ciento de los encuestados reconoce no haber comprado nunca ni haber contratado algún servicio a través de Internet.

Acerca de las causas, los entrevistados afirman que la falta de información es la principal razón para no comprar en Internet (27,4 por ciento); porque no ofrece ventajas frente al comercio tradicional (26 por ciento); el miedo a facilitar los datos personales (19,6 por ciento); la desconfianza a los medios de pago (18,6 por ciento) y la desconfianza hacia la presentación del producto (14,4 por ciento).

En lo referente a las razones por las que los usuarios de comercio electrónico decidieron comprar a través de Internet, el 46,1 por

ciento de los encuestados afirmaron que por comodidad, el 19,2 por el precio, el 10,6 por la accesibilidad y el 8,3 por tratarse del único medio disponible.

En cuanto a los productos más comprados a través de Internet, la música con un 28,4 por ciento, los libros con un 26,5 por ciento, el sexo con un 26,3 por ciento, el software informático con un 18,8 por ciento, la electrónica con un 18, las reservas de viajes con un 17,8 y las compras domésticas con un 12,3 por ciento, copan el ranking de productos más comprados en la red.

Analizando el anexo I, podemos comprobar que los mensajes esenciales con los que se presentó Ecuquality (o presentó sus servicios y tiendas) coinciden esencialmente con los esgrimidos por el 14,7 por ciento de Internautas que confiesan haber comprado a través de Internet: precio, comodidad y accesibilidad.

Igualmente coinciden los productos más comprados a través de Internet con aquellos ofrecidos en las tiendas promovidas por Ecuquality: discos, libros, software y electrónica.

Pero lo más esclarecedor de todo, lo tenemos en los porqués de no comprar en Internet que proporcionan los resultados del estudio: La falta de información. Parece paradójico que tratándose de un tema estrella en la prensa, la falta de información siga siendo la principal causa para no comprar a través de Internet.

No siempre es eficaz la apuesta difusionista de las organizaciones que canalizan el grueso de su comunicación por los medios de comunicación de masas. En el caso de comercio electrónico que nos ocupa, es más claro. Sobreinformación acerca de Internet y del comercio electrónico, proliferación de líderes de opinión en los medios de comunicación ¿es suficiente sinergia para mover a la acción?

Si reparamos en la tesis de los tres pasos tenemos que decir que no. Se cumplen los dos primeros, el de la difusión a través de los medios y el del primer proceso desmultiplicador generado por los juicios de los líderes de opinión. No se cumple el tercer paso, el de la edición que de los mensajes proyectados desde los medios hacen las partes más activas de las audiencias, y cómo los diseminan entre las partes menos activas.

Cabe preguntarse en el caso de la comunicación de Ecuquality y de otras organizaciones: ¿comprendieron los mensajes las partes más activas de la audiencia?; ¿los mensajes aportados en sus conversaciones fueron determinantes para que las partes menos activas rechazaran la adopción?

En el caso de Ecuquality, no se comprobaron ninguna de las dos opciones. Confluyeron una profunda brecha de desempeño y un modelo difusionista incompleto en el que no se orientaron los mensajes correctamente para que estos cumplieren su misión de incentivar la adopción.

Cuando hablamos de orientación incorrecta de mensajes nos referimos al volumen de mentiras blancas en las que se sustentó el proceso de comunicación. Para ilustrarlo reproducimos una tabla en la que enfrentamos contenidos difundidos y contenidos silenciados:

MENSAJES DIFUNDIDOS	MENSAJES SILENCIADOS O POCO DESARROLLADOS
Comodidad y rapidez	Número real de clientes
Previsiones de ventas	Capacidad logística real
Precio	Stock
Liderazgo	Seguridad pago
Música, libros y software	Ventaja relativa frente al comercio tradicional
Número de visitas	Reducir el radicalismo estructural

Apertura de nuevas tiendas online	Sin masa crítica
Expansión internacional	Escasa consolidación en los mercados en los que opera
Promociones	Rapidez en la comunicación / escasa adaptabilidad del modelo
Ampliación de capital	Situación económica crítica

Fuente: Elaboración propia

Los grandes dinamizadores del sector comercial en España (grandes superficies, El Corte Inglés, FNAC, etc.), desarrollaron tiendas online a la par que Ecuity, pero no fueron proactivos en su difusión. Su aportación como líderes del canal tradicional hubiese sido vital para acelerar el proceso de difusión y, seguramente, el de adopción.

Su pasividad ejerció, pues, de barrera. Se aferraron al mantenimiento del statu quo. Redujeron el radicalismo estructural que podía suponer el éxito del comercio electrónico que empresas como Ecuity planteaban para las estructuras comerciales que ellos mismos encarnaban.

El comercio electrónico aún se encuentra en esa fase en la que la minoría temprana es su única clientela. Mientras nació y murió Ecuquality, el proceso de adopción sucumbió en la brecha de innovación después de una efímera actividad por parte de adoptantes tempranos.

8.2 B2B. Comercio electrónico entre empresas. Opciona

El auge del concepto informativo B2C (Business to Consumer o negocio entre empresa y cliente) que presidió la actividad difusionista de Ecuquality tuvo un análogo subsiguiente: el B2B (Business to Business o negocios entre empresas).

El concepto *negocios entre empresas* utilizando Internet como canal emergió a finales de 2000 en los medios informativos. Parece como si estos trataran de resistirse al fracaso del B2C en el que ellos mismos se vieron inmersos y del que fueron portavoces sin criterio durante meses.

Opciona nació en un contexto agridulce. Surgió en un momento en el que las consultoras seguían recomendando a las empresas que tenían que invertir en Internet y los medios de comunicación anunciaban que 2001 sería el año del B2B. (Portada de la revista Ganar.com editada por recoletos. Enero de 2001).

Esta empresa, integrada en Endesa Net Factory (filial de negocios en Internet de la eléctrica ENDESA), se presentó definiéndose como un marketplace multisectorial y multigeográfico que integraba y facilitaba los negocios entre empresas de todos los sectores a través de Internet.

El propósito esencial de *Opciona* era canalizar las transacciones y las subastas que la eléctrica y empresa matriz mantenía con sus proveedores.

Desde principios de 2001 Opciona comunicó a los medios que el volumen de las transacciones realizadas alcanzaba los 100.000 millones de pesetas. Un dato atractivo para cualquier empresa que opera en Internet. La pertenencia de Opciona a la GTW (Global Trading Web, mercado virtual global integrado por plataformas electrónicas de diferentes países) y algún acuerdo puntual con otras empresas, fueron los principales motivos informativos con los que la empresa tuvo que construir su comunicación con los medios .

En cuanto a la diseminación de los mensajes a través de otros canales de comunicación, la actividad principal de Opciona se desarrolló en tres frentes principales: colaboraciones puntuales con AERCE (Asociación Española de Responsables de Compras y Existencias) y AECOC (Asociación Española de Codificación Comercial); participación en no más de dos docenas de foros profesionales, casi todos ellos dirigidos a responsables de compras de empresas; media docena de acciones de marketing directo y dos campañas de publicidad en prensa escrita. (Información recopilada a

partir de conversaciones directas con ex responsables de marketing y comunicación de Opciona).

A priori el planteamiento parecía correcto (combinación de comunicación con medios + publicidad + comunicación directa con el sistema adoptante).

El problema residía, sin embargo, en el contexto en el que Opciona desarrollaba su actividad: hundimiento paulatino de las *puntocom*; conceptos como *B2C*, *comercio electrónico*, *expectativas* o *puntocom* eran términos informativos a la baja frente a otros que captaban el interés de los medios informativos: *resultados*, *financiación*, *número de clientes* o *transacciones realizadas*.

Alerta en el mercado e interiorización por parte de los medios de comunicación de que la *borrachea informativa* que había supuesto otorgar al comercio electrónico un protagonismo económico, social y laboral absoluto, era culpa suya. Este era el contexto en el que Opciona tuvo que desarrollar su actividad de comunicación.

Que los recursos y motivos de comunicación con medios informativos fueran escasos, explica el escaso nivel de intensidad alcanzado por las referencias informativas obtenidas por Opciona. Como veremos en el siguiente caso, el de FirstMark, el déficit en el nivel de intensidad tiene más que ver con una cuestión de calidad de las informaciones publicadas que de cantidad.

De hecho, estamos ante un caso en el que eficiencia y eficacia de los resultados obtenidos en la comunicación con medios informativos vuelve a ser inversamente proporcional. Entre octubre y diciembre de 2001 Opciona apareció 64 veces en los medios. El número total de impactos de las apariciones de Opciona en este periodo fue de 7.014.038 personas, mientras que la audiencia fue de 4.581.341 personas. (Fuente: departamento de prensa de Opciona, 2001).

La eficiencia del departamento de comunicación parece quedar fuera de toda duda. Los resultados obtenidos con escasos recursos informativos son muy positivos. La eficacia de estos resultados en cuanto a carga informativa necesaria para influir en el sistema adoptante no es proporcional.

En el anexo V reproducimos algunas de las informaciones publicadas sobre Opciona durante este período. Son mensajes con escasa intensidad informativa y cuya carga persuasiva es insuficiente para movilizar a miembros del sistema adoptante.

Por otro lado, sin el protagonismo informativo que otorgan los medios (necesario para convertirse en un actor reputado y valorado en el sistema adoptante), los esfuerzos por mantener una comunicación directa en otros ámbitos quedaba a expensas de las campañas de marketing directo.

Atendiendo a criterios propios de la innovación, la información aportada en un marketing directo no es ni la apropiada ni la

suficiente para destacar los atributos inherentes a cualquier innovación.

Opciona, al estar dirigida por su matriz (a pesar de contar con equipo directivo propio), encarna el tipo de empresa compleja que estimula a los miembros a innovar pero que entorpece continuamente el consenso sobre cómo hacerlo y cómo comunicarlo.

Esto se hacía patente en las comunicaciones que desde Opciona salían hacia los medios: datos repetitivos, información con escaso valor añadido, carencia de datos cuantitativos, comunicación caracterizada por un mayor peso de lo que no se puede decir frente a lo que sí se puede decir.

El resultado: Opciona no consiguió que la percibiesen a través de los medios de comunicación como una empresa con un servicio innovador.

No alcanzó un grado de difusión aceptable y fracasó en la fase de adopción. La complejidad estructural de la compañía matriz, con un núcleo de decisión poco accesible, contribuyó a profundizar en una brecha de adopción con un esquema +, -, -.

Estamos ante un claro ejemplo en el que la brecha de desempeño es completamente asimétrica. A través de Opciona solamente operaron aquellas empresas a las que Endesa obligaba a hacerlo (subastas de servicios, etc). La empresa terminó disolviéndose en el verano de 2002 e integrándose en Endesa Servicios.

Se trata de un caso de disposición a la innovación en una primera instancia y de una subsiguiente gestión que dio lugar a un proceso de difusión condicionado por un ambiente restrictivo en los mensajes.

Fue determinante también el tono opaco en todo aquello que significase destacar la ventaja relativa: datos acerca de ahorros reales, valores añadidos adicionales que podía aportar el marketplace al usuario de la plataforma, comisiones por transacciones, etc.

8.3 Telecomunicaciones LMDS. El caso FirstMark

En marzo de 2000 el Ministerio de Ciencia y Tecnología concedía seis licencias a operadores de telecomunicaciones para que prestasen servicio con la tecnología LMDS (Local Multipoint Distribution System). Esta nueva tecnología permite transmitir voz, datos y acceder a Internet a través de ondas radioeléctricas vía radio.

La decisión ministerial se enmarcaba en el pliego de compromisos que la administración española había adquirido con la Comisión Europea. Según el alto organismo comunitario, el 1 de enero de 2001 era la fecha tope para que los operadores dominantes en cada país abrieran sus redes en el bucle de abonado a la competencia.

En 2000 la hegemonía de Telefónica en el mercado de las telecomunicaciones en España era absoluta. Solamente Uni2 y Retevisión habían logrado arañarle un porcentaje de competencia casi residual desde que estas dos empresas comenzasen a operar en España en 1998.

Frente al tridente Telefónica – Retevisión – Uni2, seis operadoras obtuvieron licencias LMDS. Las nuevas operadoras se repartieron en dos bandas de frecuencias. A tres de las firmas se les adjudicó la microbanda (3,5 Ghz): Abranet, Aló 2000 y FirstMark: Por su parte la macrobanda (26 Ghz) fue a parar a Broadnet, Banda 26 y Sky Point (de la Hoz, *El Mundo*, suplemento *Ariadna* 21 diciembre de 2000: 18).

El sistema LMDS recogía los atributos de una innovación en toda regla. La conjunción de la tecnología LMDS y el cable de fibra óptica suponían la alternativa definitiva al cable de teléfono de Telefónica para transmitir voz, datos y acceso a Internet.

La tecnología LMDS garantiza al usuario banda ancha a través de ondas de radio emitidas a partir de una red de estaciones base. Estas conectan con antenas colocadas en los edificios de los usuarios.

FirstMark fue el primer operador que comenzó a prestar servicio de los seis que obtuvieron licencia en 2000. Ser primeros significaba liderar el proceso de comunicación y el de difusión de innovaciones.

A priori, los tres valores que diferenciaban la nueva tecnología de FirstMark frente al cable tradicional de Telefónica y al cable de fibra óptica, eran la **rapidez y limpieza** en el despliegue de la red (colocación de antena-panel y servicio en 24 horas), la **banda ancha** (velocidades hasta 60 superiores a las líneas convencionales) y **ahorro** para las empresas usuarias (15 y 40 por ciento).

Precisamente, el posicionamiento en banda ancha era una de las líneas comerciales y de comunicación esenciales de FirstMark: ofertar a las Pymes acceso a Internet a gran velocidad. En los dossiers comerciales de la compañía y en el dossier de prensa, FirstMark destacaba lo siguiente acerca de su acceso a Internet:

SERVICIO DE ACCESO A INTERNET DE ALTA VELOCIDAD PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

- Acceso permanente (“always-on”)*
- Simétrico (ofrece la misma velocidad para **recibir** información de Internet –por ejemplo, bajar páginas web- que para **enviar** información a Internet -por ejemplo, nuevos contenidos para una página web o envío de correo con anexos-)
- Completamente gestionado: FirstMark instala todo el equipamiento necesario en el domicilio del cliente y lo gestiona en remoto.
- Incluye cuentas de correo electrónico, espacio *host* para albergar ficheros, páginas web... y cuentas de acceso telefónico para acceder a Internet cuando el cliente se encuentra fuera de las instalaciones de la empresa.
- FirstMark incluye las gestiones necesarias con las instituciones responsables de la administración de Internet para dar de alta y mantener el dominio de sus clientes en la Red.

- El Centro de Gestión de Clientes presta servicio de atención de incidencias de Lunes a Viernes de (8.00 horas a 20.00 horas y los sábados de 8.00 horas a 15.00 horas. Opcionalmente, y por un pequeño cargo, el cliente puede solicitar un servicio permanente de asistencia, 365 días al año, 7 días a la semana y 24 horas al día.

(*) El cliente no tiene que esperar para establecer una conexión e identificarse, con el consiguiente ahorro de tiempo.

(Fuente: dossier de prensa de FirstMark Comunicaciones España entregado a la prensa el 19 de febrero de 2001).

El ámbito de actividad de los seis operadores LMDS (las telecomunicaciones) y el contexto de actuación (presentarse como alternativa a Telefónica con una tecnología limpia, rápida y garante de servicio) reunían todos los propósitos, audiencias y características para desarrollar un proceso de difusión de innovaciones.

A priori, los grupos de accionistas que respaldaban a todos los operadores eran empresas consolidadas, solventes y de reconocido prestigio dentro y fuera de España.

FirstMark Comunicaciones España estaba participada por FirstMark Communications Europe, Grupo Prisa, Telmex, Informática El Corte Inglés, Omega Capital, Caja Duero, Caja San Fernando, Ibercaja, Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Huelva y Sevilla y Diario de Burgos.

FirstMark Communications Europe era, a su vez, el primer operador paneuropeo, que estaba desplegando una red de acceso de banda ancha para Pymes europeas. Esta empresa disponía de licencias de bucle local vía radio, además de en España, en Alemania, en Francia, en Suiza, en Luxemburgo, en Portugal y en Finlandia.

Al contrario de lo que ocurriese con Ecuquality, la política de comunicación que iba a sustentar el proceso de difusión de innovaciones sería diversa y apoyada sobre tres pilares:

1. Comunicación con medios informativos
2. Comunicación directa con clientes potenciales y con el canal de distribución
3. Relaciones institucionales

El planteamiento era correcto: la combinación de mensajes a través de los medios y la diseminación de información entre los potenciales adoptantes. La primera parte estaba resuelta, la segunda no. La segunda parte atañe a la orientación de los mensajes y a la intensidad de los mismos.

Si en la política de comunicación de Ecuality los mensajes fueron difundidos con intensidad pero no fue del todo correcta la orientación de los mismos, FirstMark falló en la intensidad y la orientación de sus mensajes. Estos fueron neutralizados por otros operadores, especialmente Telefónica.

Si Ecuality apostó solamente por desarrollar sus procesos de comunicación en el terreno de los medios informativos, FirstMark, sin embargo, decidió completar sus procesos con la diseminación de mensajes en el tercer paso de la comunicación, aunque falló en la intensidad.

Ambos casos no estuvieron solamente condicionados por las decisiones en el ámbito de la comunicación. Una parte importante del fracaso de Ecuality fue la suma de los errores de gestión y la inmadurez de Internet y su uso en España.

En el caso de FirstMark, gran parte de los problemas estaban fuera: el canon de casi 1000 millones de pesetas que el gobierno aplicó a las empresas de telecomunicaciones por utilizar el espacio radioeléctrico; los avales multimillonarios depositados por los operadores adjudicatarios de una licencia; los compromisos en cuanto a fechas y lugares de despliegue de su red o la crisis del sector de las telecomunicaciones en todo el mundo, entre otros.

Todo ello repercutió en las inversiones que FirstMark podía desembolsar con el propósito de que sus mensajes fuesen intensos y realmente percibidos por los potenciales adoptantes de la innovación, independientemente de que su orientación fuese o no la correcta.

En cualquier caso, al igual que ocurriese con Internet y el comercio electrónico, cabe preguntarse dos cuestiones elementales: ¿latía realmente una necesidad de cambio entre los potenciales adoptantes que facilitase su migración hacia otro operador de telecomunicaciones?; ¿estaban concurriendo demasiados actores y demasiados mensajes sobre un público poco interesado y a la vez saturado?

A principios de 2002 FirstMark no había logrado cumplir el plan de negocio en cuanto a captación de clientes planteado un año antes. En el momento de escribir estas líneas FirstMark sigue operando con el nombre de Iberbanda.

La composición accionarial de la empresa ha variado frente a la inicial y el perfil de visibilidad de la actual Iberbanda es bajo. Pero hasta llegar a esta situación los acontecimientos ocurrieron de la siguiente manera:

En noviembre de 2000, FirstMark España tenía la obligación de informar a su accionista principal (FirstMark Europe) acerca de todos los contenidos y decisiones que se tomaran en materia de comunicación.

Esta situación estaba motivada por el anuncio de salida a Bolsa de FirstMark en Estados Unidos. Todas las empresas que se encuentran en la fase previa a una salida a Bolsa, son sometidas a un exhaustivo seguimiento por parte de la SEC (Security Exchange Comisión) estadounidense, el organismo encargado de velar por la seguridad contable y financiera de los mercados.

Las restricciones comunicativas se levantaron en España en diciembre de 2000, coincidiendo con el inicio de la crisis de las empresas de telecomunicaciones y el consiguiente anuncio de FirstMark Europe de que postergaría su salida a Bolsa en Estados Unidos.

Una vez superada la restricción, FirstMark España inició una leve actividad institucional basada en la imagen, trayectoria y reputación que precedía a su presidente y figura honorífica, Federico Mayor Zaragoza.

En el ámbito institucional, entre noviembre de 2000 y abril de 2001, FirstMark alcanzó un acuerdo con las escuelas de ingenieros de telecomunicaciones de la Universidad Politécnica de Madrid y de Barcelona. Este acuerdo contemplaba la creación de una cátedra para fomentar la investigación y el desarrollo (anexo II).

FirstMark firmó un acuerdo con el Colegio de Ingenieros de Telecomunicaciones en el que el Colegio se comprometía a visar todos los proyectos de telecomunicaciones en los que participase el operador (anexo II).

La Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) convocaba las primeras jornadas sobre redes de telecomunicaciones alternativas en las que participaron operadores e instituciones. FirstMark fue parte activa en el desarrollo de las jornadas, que también tuvieron su explotación informativa.

Paralelamente, el operador de telecomunicaciones puso en marcha diferentes acciones de relaciones institucionales en el marco de ferias sectoriales tales como Mundo Internet, celebrada en febrero de 2001 en el Palacio de Congresos y Exposiciones de Madrid. Fue precisamente en este foro donde el presidente de FirstMark, Federico Mayor Zaragoza, ofreció una conferencia inaugural que obtuvo amplia cobertura informativa.

Durante esta fase de relaciones institucionales previa al inicio de su actividad comercial, FirstMark recurrió a la comunicación con medios informativos para dar a conocer a su equipo profesional.

Entre los meses de enero y abril, FirstMark dio a conocer el perfil de diez de sus directivos y delegados regionales. La repercusión en medios fue positiva. El perfil de José Fernández Lizarán, director general, fue recogida por el 48 por ciento de la agenda de medios de comunicación; el de Luis Rodríguez Lescure, director de operaciones por el 42,5 por ciento; el de Purificación Ortega, defensora del cliente por el 40 por ciento o el de Óscar González, director de tecnología por el 19,07 por ciento (Departamento de Media Research, 2001).

La suma de diseminación informativa a través de encuentros institucionales y la comunicación con medios, se enmarcó en un contexto informativo dentro del cual las telecomunicaciones como referencia informativa llevaban el protagonismo.

El tiempo y espacio que durante 1999 y principios de 2000 los medios de comunicación otorgaban a Internet, a finales de 2000 y principio de 2001 se lo dedicaban a las telecomunicaciones y tecnologías de la información.

Dedicar espacio y tiempo no significaba, sin embargo, que fuese un ámbito que tuviese un protagonismo informativo propiciado por el crecimiento del sector. El interés informativo estaba marcado, especialmente, por la crisis que se estaba cerniendo sobre el sector y por el proceso de liberalización que las telecomunicaciones estaban viviendo en España.

De hecho, los conceptos informativos en alza tales como *UMTS*, *LMDS*, *tercera generación* o *liberalización de las telecomunicaciones* solían ir acompañados de otros como *tecnología prematura*, *tasa radioeléctrica* o *desinversiones*.

El 19 de febrero de 2001 FirstMark comunicaciones España se presentaba ante los medios de comunicación en una rueda de prensa presidida por Federico Mayor Zaragoza, presidente; José Fernández Lizarán, director general y Luis Rodríguez Lescure, director de operaciones.

Un total de 30 medios (agencias, diarios de información general, diarios de información económica, radios, televisiones y prensa especializada) respondieron a la convocatoria para conocer de primera mano los aspectos corporativos, de producto y comerciales con los que FirstMark salía al mercado.

Los medios asistentes fueron los siguientes:

Agencias de información:

EFE y Europa Press.

Diarios de Información General y Prensa Económica:

El País, Expansión, Cinco Días.

Televisión:

Televisión Española (TVE), CNN +, Red 2000; **Radios:** Cadena SER, Radio Intereconomía.

Revistas de información general y especializadas:

Tiempo, Computing, PC World, BIT, Internet y Negocios, Comunicaciones World, Redes & Telecom., En Línea, Sector Ejecutivo, Sin hilos, Comunicaciones Hoy, Nortel, PC Actual, PC Dealer, Trucos PC, Computer Idea, It News y Guía Chip.

Medios online:

Inicia y Vnunet.es.

A partir de ese momento, FirstMark centró una parte importante de su actividad en comunicar con los medios informativos articulando su discurso sobre cuatro ejes fundamentales:

1. **Información corporativa:** despliegue de red, posicionamiento en banda ancha y solidez empresarial
2. **Información de producto y servicio:** características y ventajas de los servicios ofertados por FirstMark: transmisión de voz, datos y acceso a Internet.
3. **Información divulgativa:** acerca de la tecnología LMDS y sus ventajas.
4. **Información local:** adaptación de los mensajes a los mercados locales.

Entre febrero y septiembre de 2001 FirstMark trató de construir su imagen de marca y difundir sus servicios y tecnologías a través de siete hitos:

- Presentación en rueda de prensa a los medios
- Presentación en rueda de prensa a los medios de mercados locales: Valladolid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Málaga, A Coruña, Madrid y Zaragoza.
- Comunicación de la oferta de acceso a Internet para Pymes
- Delegaciones comerciales
- Despliegue de red en nuevas ciudades
- Presencia en Ferias y jornadas profesionales
- Nueva página web

Una de las limitaciones con las que se encontró FirstMark en su proceso de difusión de innovaciones fue precisamente la económica. Los mensajes y las acciones de comunicación se desarrollaron fundamentalmente debajo de la línea (*below the line*) que separa la gran difusión de mensajes y compra de espacios en el ámbito publicitario, acompañadas de las labores de gabinete de prensa (difusión de notas de prensa, gestión de entrevistas y reportajes y creación de hechos noticiosos).

Los servicios (ágiles y rápidos) ofertados por FirstMark, las tarifas (sensiblemente inferiores a las de la competencia) y la orientación a Pymes situaban a la empresa, a priori, en una situación óptima para difundir su innovación.

Atendiendo a la relación de atributos de las innovaciones indicados en este estudio, todos confluían en la tecnología de FirstMark y en sus servicios. La clave residía en hacerlos llegar con cierta intensidad y lograr que fuesen entendidos como integrantes de una alternativa convincente frente a la competencia, especialmente frente a la oferta tradicional de Telefónica.

La intensidad de notoriedad fue medio – baja:

Publicidad	Relaciones Públicas	Encuentros cara a cara
Publicidad de marca coincidiendo con el inicio de la actividad	Regularidad informativa	Presentación de compañía y servicios en 8 capitales (media de asistencia; 25 empresas)
Comunicación debajo de la línea (<i>below the line</i>) irregular	Difusión de notas de prensa	Comunicación comercial a través del canal de distribución.
Promociones y <i>partnerships</i> puntuales	Gestión de entrevistas y referencias informativas puntuales	Diseminación no controlada.

Fuente: Área de Relaciones Externas FirstMark, julio 2001

Entre noviembre de 2000 y noviembre de 2001 fueron contabilizadas 949 referencias informativas en prensa. (Fuente: C&IC Media Research, 2002). En el anexo III podemos constatar que el volumen de información emitido desde FirstMark a los medios es inversamente al de información publicada.

Es preciso apuntar también que en el anexo se recoge un momento informativo de interés, el del inicio de actividad. En estos casos, las limitaciones de espacio imponen una tendencia a destacar los mensajes esencialmente corporativos frente a los de servicio y producto.

La comunicación de servicio y producto quedan circunscritas a referencias puntuales en reportajes sobre aspectos tecnológicos en publicaciones o medios de perfil especializado. Es habitual encontrar referencias breves en prensa económica y especializada acerca de nuevos productos y servicios cuando se emite una nota de prensa con abundante información.

Tres elementos que neutralizan atributos de la innovación

Déficit de intensidad

La intensidad de los mensajes publicados (en medios) y publicitados (en medios y a través de marketing directo) no llegan a cumplir el propósito de observabilidad inherente a cualquier innovación respecto a sus adoptantes.

Fuerte posicionamiento de la competencia

La ventaja relativa planteada en el proceso de difusión de FirstMark fue solapada por posicionamientos intensos y agresivos de empresas de la competencia. Del mismo modo, el radicalismo estructural de la innovación de FirstMark se vio agudizado por el aparente alivio de las necesidades de banda ancha que subsistía en el ámbito empresarial y que fueron suavizadas por la oferta ADSL de Telefónica y otros operadores.

Después de que FirstMark y el resto de los operadores LMDS comunicasen el inicio de actividad, Telefónica (el operador de telecomunicaciones con mayor cuota de mercado en España tras su privatización en 1996) potenció su oferta de banda ancha a través de la comercialización masiva de líneas ADSL. Hasta ese momento, las líneas ADSL eran accesibles para empresas, mientras que el mercado particular optaba a la banda ancha contratando líneas RDSI.

El nivel de intensidad de comunicación que alcanzó Telefónica, neutralizó otros esfuerzos que, como el de FirstMark, se orientaron a abrirse un hueco en el mercado apelando a la velocidad y al ancho de banda.

Déficit en la capacidad de penetración

Señalábamos que uno de los ejes de comunicación que correctamente plantea FirstMark, fue el de diseminar la información (inherente a cualquier política comercial) a través de la comunicación directa con clientes potenciales y con el canal de distribución.

Disponer de una fuerza de ventas sólida y con capacidad de penetración no implica percibir correctamente los mensajes en un proceso de difusión de innovaciones. Los potenciales adoptantes rechazan fácilmente los mensajes que les llegan enmarcados en un contexto comercial.

El déficit de penetración en el tercer paso de la comunicación reside en un doble error: no ha habido expertos que hayan podido prescribir la tecnología de FirstMark con la intensidad suficiente.

Por otro lado, la escasa intensidad de los mensajes difundidos a través de los medios no ha permitido la desmultiplicación de estos desde los actores más influyentes del sistema de potenciales adoptantes hacia los grupos menos activos.

En definitiva, el planteamiento de FirstMark respecto a su oferta de servicios, la tecnología LMDS y su competencia directa era correcto. FirstMark alcanzó un notable éxito cuantitativo para obtener referencias informativas. Los medios recogieron con cierta bondad aquellos mensajes planificados y empaquetados en formato nota de prensa difundidos por FirstMark. Ahí ganaba FirstMark con diferencia.

FirstMark tuvo mucho celo en medirse con su competencia directa. De hecho, mes a mes, el área de relaciones públicas de la empresa tenía la obligación de crear cuadros comparativos en los que recogía

el diferencial cuantitativo de apariciones en prensa de FirstMark frente al resto de operadores LMDS.

En ambos casos es necesario abundar en las lagunas de medición de resultados obtenidos a partir de utilizar los medios informativos como uno de los ejes esenciales de actividad. Una vez más cabe apuntar que la intensidad cuantitativa no significa intensidad cualitativa ni penetración de los mensajes en los sistemas adoptantes.

9. UN PROTOCOLO DE TRABAJO PARA LA DIFUSIÓN DE INNOVACIONES

Hemos visto cómo los modelos de difusión de innovaciones que se desarrollan en el nivel del sistema interpersonal han sido desplazados por aquellos que se mueven en un sistema de nivel social o entre sistemas.

Los modelos aplicados al primer caso son válidos cuando el sistema de adopción es reducido. Las empresas que quieren acometer cambios internos (entendidos como innovaciones) acuden a modelos interdisciplinarios. Departamentos financieros, de recursos humanos y dirección general, pueden ser perfectamente promotores de cambio interno. En estos casos pueden intervenir economistas, sociólogos o psicólogos, entre otros.

Pueden darse modelos interdisciplinarios en otros contextos de difusión de innovaciones en los que en ningún caso se actúa en un nivel social sino en el interpersonal.

En un entorno social condicionado por el gran volumen de impactos informativos y comerciales, las organizaciones tienen la obligación de diferenciar sus prácticas, ideas u objetos para que los destinatarios los adopten.

A partir de que el receptor entienda que se encuentra ante algo nuevo, el mero hecho de comunicar con el propósito de que este lo adopte, implica un proceso de difusión de innovaciones.

Lo que proponemos a continuación es un protocolo de trabajo cuya aplicación permitirá discriminar entre mejora, innovación o revolución.

No se trata, pues, de un protocolo válido cuando se trata de mejoras o de revoluciones. En el primer caso, con la simple apelación a recursos de comunicación y canales de difusión tradicionalmente reconocidos, será suficiente para obtener réditos de reconocimiento y percepción satisfactorios.

En el caso de cambios revolucionarios, la conflictividad entre sistemas será la tónica dominante. El protocolo de trabajo para difundir innovaciones no será aplicable por incompleto y por tratarse de una realidad saturada de cambio.

Cuando nos enfrentamos a una innovación, recomendamos aplicar un protocolo de trabajo dividido en seis fases: identificación, prospección, conocimiento de públicos, elección de canales de comunicación, ejecución y análisis.

Veámos en este estudio cómo Havelock señaló que son seis las etapas para que una innovación tenga éxito. En todas ellas apeló a la figura del agente de cambio y su conexión con el *sistema-cliente*. El contacto y la relación estrecha entre agente de cambio y *sistema-*

cliente es fundamental para planificar, ejecutar y analizar con éxito un proceso de difusión de innovaciones.

Es más, en los diferentes casos y ejemplos que hemos abordado a lo largo de este estudio, la comunicación y las relaciones públicas son herramientas fundamentales para situar en una posición ventajosa a aquellos procesos de difusión de innovaciones caracterizados por la proactividad y la difusión masiva de información.

Para desarrollar un protocolo de trabajo como el que proponemos a continuación, es esencial que el agente de cambio que lo impulsa y el *sistema-cliente* que lo promueve estén en perfecta sintonía.

El sistema-cliente, por otro lado, debe haber interiorizado claramente su disposición al cambio que quiere promover. Solamente así será factible aplicar un protocolo de trabajo en el que el punto de partida sea el optimismo por conseguir resultados positivos.

Protocolo de trabajo

Gráfico: promotores de cambio, difusión de innovaciones y adoptantes



Fuente: Elaboración propia

FASE 1 o de identificación

Determinar si la práctica, idea u objeto nuevo es una *mejora*, una *innovación* o una *revolución*.

El proceso de identificación lo obtendremos a partir de la respuesta a diversas cuestiones:

1. ¿Qué **alcance** tiene la nueva idea, objeto o práctica? ¿No tiene, tiene un alcance focalizado o el alcance es amplio?
2. ¿Qué **tipo de cambio** acarreará: táctico, estratégico o profundo?
3. ¿Cómo va a afectar a la **estructura de la organización**? ¿Va a reciclar o reasignar a los actores, supondrá una nueva organización o la transformará por completo?
4. ¿Cómo va a afectar a la **cultura del sistema** adoptante? ¿Mantendrá el status quo, lo modificará o traerá otro nuevo sistema cultural?
5. La **comunicación** que mantendrán el promotor del cambio y el sistema adoptante ¿se va a mantener o por el contrario se va a romper?
6. ¿Cuál va a ser el **grado de resistencia** de los miembros del sistema? ¿Bajo, elevado o muy alto?

7. ¿Cuál será la **rentabilidad**? ¿Baja, elevada o incierta?

Someter el material de cambio a un cuestionario de estas características nos dará un esquema que, de entrada, nos permitirá definir si la idea, objeto o acción es o no una innovación:

Innovación	
Alcance	Amplio
Tipo de cambio	Estratégico
Organización	Nueva Organización
Cultura	Modificada
Comunicaciones	Coordinadas
Resistencia	Elevada
Rentabilidad	Elevada

Después de descartar la posibilidad de que el material con el que vamos a trabajar no es una mera mejora, el siguiente paso debe orientarse a conocer todo lo posible acerca de la innovación.

FASE 2 Prospección

Definir los atributos propios de cualquier innovación. El profundo conocimiento de la innovación y de sus atributos, nos dará el mapa de debilidades y fortalezas a partir de las cuales podremos construir mensajes, definir acciones, elegir canales y clasificar públicos adoptantes.

Prospección para argumentar atributos

Los atributos deben plasmarse en un argumentario que conformará el discurso con el que el agente o promotor de cambio difundirá la innovación.

El argumentario incluirá todos los elementos del discurso que permitan proyectar y explicar los atributos de la innovación:

Ventaja relativa

Destacar las ventajas que aporta o incorpora la idea, práctica o idea novedosa frente a la que se va a sustituir.

Compatibilidad

Mostrar todos aquellos rasgos que hacen de la innovación algo útil y adaptable a los usos y prácticas del potencial adoptante.

Complejidad

La innovación suele ir precedida de un halo de complejidad inherente a todo lo que es percibido como nuevo. La percepción de complejidad se reduce con información clara, concisa y fluida.

Observabilidad y experimentabilidad

Son dos conceptos que van inevitablemente unidos. Poco puede aportarse desde el punto de vista argumental para fomentar la observabilidad y la experimentabilidad.

Permitir que la innovación sea probada en grupos reducidos de potenciales adoptantes contribuye a reducir riesgos en el proceso de difusión posterior.

Cualquier buen plan de difusión de innovaciones debe resolver cómo un grupo importante de los potenciales adoptantes puede experimentar, observar o probar la idea, práctica u objeto novedoso.

Coste

Cuando se trata de innovaciones orientadas al consumo tiene que convertirse en un argumento de primera línea. Si se trata de costes inferiores al de objeto o práctica a sustituir basta con dejarlo claro.

Cuando el coste sea superior, hay que compensar la carencia, destacando otros atributos como la ventaja relativa o la experimentabilidad. En ningún caso es recomendable omitir informaciones alusivas al precio.

Hay acciones de comunicación que triunfaron que terminaron por instalarse en el imaginario colectivo de una sociedad entera. Es el ejemplo de la leche *Pascual*. El *Grupo Pascual* utilizó como eje de comunicación aquello de *hay personas que prefieren pagar un poco más, pero apostaban por la calidad* como argumento diferencial en todas sus comunicaciones.

Eficiencia

Destacar el grado de eficiencia de una innovación significa apelar a la consecución de objetivos determinados con el menor coste posible gracias a la adopción de la innovación.

Comunicabilidad y capacidad de penetración

Son atributos análogos. En sí misma, una innovación debe ser comunicable y tener capacidad de penetración en el sistema adoptante.

Si la innovación no dispone de un grado de comunicabilidad o capacidad de penetración adecuados, el promotor o agente de cambio debe encargarse de que la innovación a difundir alcance ese rango.

Hemos visto a lo largo de este estudio como la comunicación y las relaciones públicas desempeñan un papel fundamental en los procesos de difusión de innovaciones promovidos desde el mundo empresarial. Ambas disciplinas permiten facilitar una innovación para que esta sea comunicada.

Radicalismo estructural

Hablamos de comunicación, de difundir innovaciones a partir de la construcción de mensajes, de que el sistema adoptante las perciba, adopte o rechace.

Cuando el cambio va a ser radical es recomendable no hacerlo muy evidente ante los elementos del sistema que detentan el poder o que no van a salir beneficiados por el cambio.

Si los innovadores no perciben posibilidad de cambio, puede hacer que estos entiendan la innovación como superficial y rechacen el proceso.

Es, sin duda, el elemento crítico de la innovación. Si miramos de nuevo hacia el comercio electrónico, descubrimos que los que deseaban el éxito del comercio electrónico como canal de compra alternativo al tradicional auguraban un cambio radical en los hábitos de consumo y de venta.

Sin embargo, las grandes corporaciones instaladas en el canal de venta tradicional se posicionaron en un terreno de contemporización. El comercio electrónico sería un simple complemento a su canal

tradicional que no amenazaría, en ningún caso, su posición de liderazgo.

Oportunidad

No es un atributo que pueda formar parte de un argumentario. Es un intangible que el promotor de cambio debe gestionar de manera estratégica.

¿Es oportuno acelerar o congelar el proceso de difusión de innovaciones? La respuesta depende de la situación, especialmente la que atañe a relaciones de comunicación, que existen en el seno del sistema adoptante.

¿Es oportuno, por ejemplo, iniciar un proceso de difusión de innovaciones que consiste en implantar un nuevo sistema de vendimia en España en un momento en el que se está negociando el bloque de ayudas de la Unión Europea a los agricultores españoles?

En un caso como el apuntado, la oportunidad recomienda esperar a que la Unión Europea confirme la continuidad de las ayudas de las que depende una parte importante de la producción vinícola en España.

Grado de compromiso

Tiene que ver mucho con la brecha de desempeño. Al igual que la oportunidad, también es un intangible que debe valorarse en el seno del promotor de cambio.

Decíamos en el epígrafe *El modelo difusionista de Rogers y Shoemaker* (epígrafe 1.2), que cuando los elementos de un sistema chocan con las exigencias que impone una determinada innovación es cuando podemos averiguar si lo que pretendían era un cambio en profundidad o tan sólo un cambio de fachada.

La brecha de desempeño es la percepción que las organizaciones tienen de sus discrepancias entre las expectativas de la propia organización y las realidades en las que se desenvuelven. Una organización que no es consciente de su brecha de desempeño suele errar en sus expectativas de cambio o en las posibilidades de mover a la acción a los miembros del sistema adoptante.

Influencia en las relaciones interpersonales

Las mejores innovaciones son aquellas que permiten redefinir las relaciones personales, aquellas que generan contextos positivos de relación entre las personas.

A lo largo del estudio hemos puesto especial énfasis en destacar el papel importante que desempeñan los medios de comunicación en la difusión de innovaciones.

También hemos descubierto que desconocer cómo interpretan los miembros más activos del sistema adoptante las informaciones emitidas desde los medios, significa perder el control del proceso en la fase más importante: la de la conversación y las relaciones interpersonales.

En el plan de actividades de cualquier proceso de difusión debe haber un apartado exclusivo dedicado a definir acciones que permitan:

1. Conocer los hábitos relacionales del sistema adoptante
2. Desmultiplicar los mensajes entre el sistema adoptante
3. Probar el grado de penetración que tienen en el sistema los mensajes emitidos desde los medios y previamente planificados por los promotores del cambio.
4. Generar temas de conversación positivos y que neutralicen al máximo los discursos de confrontación entre los miembros del sistema.

Beneficios de la innovación

Es un atributo que debe plasmarse en el argumentario de la innovación. Los argumentos más efectivos son los **positivos**, aquellos que explican los beneficios que obtendrá el adoptante de la innovación. También son recomendables los **constructivos**, que explican todo aquello que dejará de ganar si no se adopta la innovación.

Es preciso descartar los discursos de exclusión, aquellos que desacreditan o critican la idea, práctica u objeto a sustituir. Cuando los miembros del sistema adoptante reciben estos mensajes, pueden sentirse atacados en su inteligencia.

Guardabarreras

Es un factor esencialmente externo a la innovación. Ahora bien, es necesario conocer la cantidad y calidad de las barreras existentes en el proceso de difusión de innovaciones para garantizar su éxito.

En el caso de FirstMark, veíamos de qué manera la falta de intensidad en la difusión de mensajes favorece a los guardabarreras.

Cuando estudiábamos los casos, veíamos cómo las organizaciones promotoras recurrían a la comunicación con medios informativos como principal vía para apelar a sus respectivos sistemas adoptantes. Las barreras principales estaban en los propietarios de los medios, en su línea editorial o en la oferta informativa que generaban. Todas estas variables contribuyen a limitar o potenciar la intensidad de los mensajes.

En el caso de FirstMark, conviene destacar, por ejemplo, que los medios de comunicación de cierta influencia que no pertenecían al Grupo PRISA (accionista de FirstMark) no trataban de la misma forma las ocurrencias comunicadas por la compañía como lo hacían medios de la órbita de PRISA (*El País, Cinco Días o Canal +*).

Pero aparte de los medios de comunicación, encontramos las barreras también en la formación de los adoptantes tempranos, el clima cultural, el contexto económico o político y en la situación social en la que se enmarca el proceso de difusión de innovaciones.

El promotor o agente de cambio debe analizar los guardabarreras. A partir de conocer e identificar las barreras, deberá decidir también si es pertinente o no activar el proceso; modificar la planificación inicial o abordar la resistencia que generan los guardabarreras con recursos específicos para reducir su influencia y beneficiar a la innovación.

Implicación de los egos en la innovación

La comunicación es un intangible que puede apelar también a intangibles o a objetos concretos, indistintamente. En ambos casos, debemos entender que adoptar es una acción que moviliza dos facetas del adoptante: 1) la física, la acción de adoptar y 2) la intelectual o cultural, que refuerza el ego del adoptante.

Tratar de implicar al ego del adoptante es un proceso de comunicación de intangibles. El promotor o agente de cambio debe saber apelar al ego del potencial adoptante a través de la comunicación, mediante un proceso persuasivo que:

- 1º Genere interés
- 2º Cree necesidad
- 3º Proporcione argumentos que permita al adoptante justificar su conducta
- 4º Justifique el cambio cultural
- 5º Mueva a la acción

El cambio se produce, a partir de la comunicación, en la faceta cultural del adoptante. Su ego, implicado en el proceso de cambio,

dispondrá de un valor añadido que facilitará justificar su decisión ante su entorno social.

El argumentario que precede al proceso de difusión de la innovación debe ir cargado de elementos persuasivos que contribuyan a cambiar facetas culturales e intelectuales. Todo lo que no vaya en esa dirección, serán meras innovaciones semánticas. No serán cambios auténticos, sino ficticios.

Análisis de la brecha de desempeño

El deseo de innovar y de trabajar para que un sistema adoptante haga suya la innovación propuesta, es una práctica inherente a muchas organizaciones. El *vacío* que las organizaciones tienen que salvar es el de ser conscientes de su brecha de desempeño.

Lo que el agente de cambio adopta es esencial para definir el grado de intensidad de la brecha de desempeño. La decisión de innovar viene dada, en gran medida, por la conciencia que tiene cualquier organización de su brecha de desempeño.

El agente debe analizar partiendo de una auditoría de recursos humanos y de presupuesto. También debe conocer el tiempo de adopción previsto que la organización va a aportar al proceso de difusión de innovaciones.

La brecha de desempeño será reducida -y amplias las posibilidades de que el proceso se desarrolle sin trabas desde la organización- cuando están en sintonía las expectativas de la innovación y la realidad en la que ésta se va a desenvolver.

El caso contrario es fácilmente detectable cuando las expectativas son muy grandes y la realidad a la que se enfrenta el promotor de la innovación es desconocida, amplia o simplemente pasiva.

Para superar la brecha de desempeño y, por consiguiente, pueda activarse un proceso de difusión de innovaciones con ciertas garantías de éxito, deben converger cuatro variables:

1. Garantizar que va a existir continuidad en la comunicación con el sistema adoptante en tres esferas:
 - La interpersonal
 - La de los medios informativos
 - La comercial
2. Disponer de los recursos humanos suficientes durante el tiempo de adopción para cubrir los tres ámbitos de comunicación descritos.
3. Fijar tiempo máximo de adopción. Definir a partir de qué momento puede afirmarse que la adopción ha sido adoptada o rechazada.

4. Disponer del respaldo presupuestario necesario desde el inicio del proceso.

Conocer la brecha de desempeño surge de auditar a la organización en sus recursos humanos, comunicacionales y presupuestarios, así como las posibilidades culturales, económicas y sociales del sistema adoptante.

Grado de acompasamiento entre lo que se comunica sobre la innovación y los verdaderos atributos de la innovación.

Es habitual que las organizaciones opten por la opacidad en la comunicación o por moverse en un magma de mentiras blancas. Ninguna de las dos posibilidades es recomendable si se quiere desarrollar un buen proceso de difusión de innovaciones.

Este proceso no debe sustentarse en destacar una parte de los atributos y ocultar el incumplimiento de otros. Tampoco deben mostrarse atributos falsos.

Son numerosísimos los casos en los que un sistema adoptante tiene necesidades reales y de ellas se deriva una innovación con unos atributos que, a priori, permitirán que esta se ajuste a las necesidades del sistema adoptante.

Cuando los atributos son falsos, la innovación fracasa por la brecha de adopción existente entre las expectativas generadas y, una vez más, la realidad en la que la innovación se va a desarrollar.

El proyecto *Pruitt Igoe* del que nos ocupamos en el capítulo 2 es un ejemplo claro. El comercio electrónico y la burbuja de expectativas (generadas única y exclusivamente por un exceso de comunicación) es otro caso paradigmático. La comunicación no puede ni debe inventar aquello que una organización no puede hacer.

Definir roles en el proceso de difusión de innovaciones y conciencia de rol

Se trata de un proceso analítico vinculado a la sociología, no a la comunicación. El agente de cambio debe confirmar que el promotor de cambio tiene asumido perfectamente el rol de promotor.

Igualmente, debe confirmar la capacidad del sistema adoptante para asumir su rol de receptor y potencial usuario de la innovación. Este periodo de análisis debe ser especialmente intenso durante el tiempo de adopción.

El agente y el promotor del cambio deben tener conciencia de su posición en el proceso. El adoptante, cuando no solicita proactivamente la innovación, no debe asumir un rol de adoptante. Sí debe asumirlo de consumidor, paciente, experto o docente.

Es responsabilidad del agente de cambio definir que tipología de roles conviene acuñar para que el adoptante se sienta cómodo con el que le corresponda.

FASE 3 Conocer a los públicos

Es una fase esencialmente sociológica, fundamental para planificar las actividades que conformarán el tercer paso del plan de comunicación: la diseminación de mensajes y la conversación de los miembros del sistema adoptante.

El análisis debe centrarse en conocer los principales hábitos relacionales del sistema adoptante, así como las barreras que debe salvar la comunicación en la fase de diseminación:

- Sistema cultural por el que se rige
 - Sistema de creencias
 - Condicionantes religiosos
 - Condicionantes culturales
 - Estructura social
 - Hábitos de consumo
 - Horquilla de edades
- Hábitos relacionales y de comunicación. Hábitos de conversación.
- Imagen percibida del promotor

- Identificar críticos o líderes de opinión
- Grado de discrepancia o de disposición al cambio
- Lenguaje
- Grado de necesidad de cambio

Son muchas las técnicas (desarrolladas sobre todo a partir de la mercadotecnia) que se han utilizado y se utilizan para predecir y conocer el comportamiento de grupos ante productos o servicios nuevos. No es el objetivo de este estudio abordar técnicamente este ámbito. Tampoco lo es dejar abiertas posibilidades bibliográficas.

Aquí reside una línea de trabajo de investigación que aún no está resuelta para la comunicación. Posiblemente sea esta (junto con la evaluación de resultados e influencia) la principal carencia de la comunicación en un proceso de difusión de innovaciones: el trabajo multidisciplinar para afinar y acertar con las actividades de comunicación.

En cualquier caso, es importante destacar el método de la segmentación geodemográfica y el de las redes neuronales para apoyar un proceso de difusión de innovaciones. Las redes neuronales son una técnica cuya metodología no radica en la estadística, sino en estudios sobre el funcionamiento del cerebro humano (Verbeek, 1997).

La sinergia entre los estudios de segmentación geodemográfica y la comunicación será fundamental para articular un plan de actividades acertado en el tercer paso de la comunicación.

FASE 4 Elegir canales de comunicación

El conocimiento profundo de la innovación y de la brecha de desempeño permitirá construir los mensajes sobre los que se sustentará el proceso de difusión de innovaciones.

Conocer el sistema adoptante facilitará la orientación de los mensajes, así como las diferentes actividades a desarrollar, especialmente en el tercer paso de la comunicación, el que afecta a los hábitos conversacionales de los miembros del sistema adoptante.

Con toda la información recopilada, el agente de cambio estará en condiciones de determinar qué canales utilizará para difundir y diseminar los mensajes.

En el nivel interpersonal, hay que establecer una tipología de debilidades y amenazas. Estas estarán retratadas en el diagnóstico de la fase tres. Son especialmente importantes las barreras a la comunicación. Bien sean las derivadas de los hábitos de comunicación o las que pueden ejercer los líderes de comunicación en el desempeño de su papel de prescriptores.

Paralelamente, hay que establecer una tipología de fortalezas. Es importante reparar en todos aquellos canales que contribuyan a amplificar y diseminar los mensajes. También desempeñan un papel importante los líderes de opinión y el grado de compromiso en el desarrollo de la innovación.

En el nivel social tenemos a los medios de comunicación de masas. También hay que establecer una tipología de debilidades y amenazas y otra de fortalezas.

En el primer grupo tendremos todas aquellas que atañen a la propiedad de los medios de comunicación, sus audiencias, la accesibilidad o el tratamiento que cada medio puede dar a la innovación.

En cuanto a las fortalezas, debemos especificar todas aquellas potencialidades que ofrecen los medios de comunicación de masas al proceso de difusión de innovaciones: periodicidad, difusión, espacio, tiempo e índice de penetración.

FASE 5 Poner en práctica

En esta fase, establecemos el tiempo que debe transcurrir entre el momento en el que se inicia el proceso de difusión de innovaciones y cuando esperamos que la innovación debe adoptarse o rechazarse.

En esta fase establecemos con qué ritmo vamos a comunicar, la periodicidad de las acciones, la intensidad y el calendario de actividades. Es importante acompañar el calendario con una previsión de objetivos a alcanzar en cada período de actividad.

La complejidad del plan de actividades dependerá de los factores analizados y de la naturaleza de la innovación a comunicar.

FASE 6 Analizar

Existen dos focos de análisis: el de la información publicada o emitida a través de los medios informativos y el de la percepción, utilización y diseminación de los mensajes en el sistema adoptante.

El análisis evaluará el grado de adecuación entre mensajes difundidos y mensajes percibidos :

Bloque de información publicada:

- Análisis de contenidos
 - Cualitativo, de todas las informaciones publicadas o emitidas en los medios de comunicación.
 - Cuantitativo, de mensajes difundidos desde el promotor de cambio y su reflejo en los medios de comunicación.
 - Índice de penetración en el sistema adoptante de las informaciones publicadas en prensa.

Bloque de percepción de los mensajes:

- Grado de percepción y comprensión de los mensajes mediante análisis en el sistema adoptante a través de grupos de discusión, también denominados *focus group*
- Comprensión / Utilización que de los mensajes hacen los miembros del sistema adoptante.
- Sondeos de clima: si la innovación responde o no las expectativas creadas durante el proceso de difusión
- Análisis del grado de adopción o rechazo de la innovación.

Es costoso el proceso de análisis de resultados obtenidos tras un proceso de difusión de innovaciones. Hay aquí una línea de trabajo de investigación que aún no se ha desarrollado claramente para aplicarlo en el ámbito de la comunicación.

Cuando el proceso de difusión de innovaciones va unido a la comercialización de un nuevo producto o servicio, los resultados de venta permitirán determinar si el método de trabajo ha sido acertado o no.

Cuando se trata de concienciar una nueva práctica, también parece sencillo determinar si el proceso de difusión de innovaciones ha sido correcto y exitoso. Lo que a día de hoy los investigadores no han

desarrollado, es la metodología de evaluación para comprobar cuánto y de qué modo ha influido la comunicación en el éxito o fracaso de una innovación.

¿Hubo factores diferentes a la comunicación que influyeron en el éxito de la adopción, por ejemplo, de la telefonía móvil? ¿Las leyes de la imitación fueron determinantes y la comunicación reforzó el proceso? Si esto es así ¿fue correcto el proceso de difusión de innovaciones desarrollado por los operadores?

Pero, ¿qué pasa cuando estos interrogantes los llevamos a sistemas o áreas de actividad muy heterogéneas? El sector farmacéutico, el automovilístico, el de gran consumo, el financiero, el industrial, el agrícola, el de consultoría y servicios o el medioambiental son promotores y receptores de innovaciones . En todos ellos la comunicación desempeña un papel fundamental, cada día mayor.

En la mayoría de los casos los procesos de difusión comienzan a profesionalizarse; las metodologías de trabajo son cada vez más acertadas. En todos ellos, sin embargo, aparecen numerosas barreras: la brecha de desempeño, la rigidez de muchos decisores y las carencias presupuestarias.

Cuanto menores sean tales barreras, más aportará la comunicación para lograr el éxito de la innovación. Entretanto, los profesionales de la comunicación deben trabajar en esa dirección y, sobre todo, trabajar de manera interdisciplinaria. El propósito: analizar y evaluar

la influencia real de la comunicación en el proceso de difusión de innovaciones. Una brecha que sigue abierta.

10. CONCLUSIONES

La tesis que venimos manteniendo se resume de la siguiente manera:

1. Es necesario distinguir entre mejora, innovación y revolución, así como entre una innovación semántica y una innovación pragmática.
2. La difusión de innovaciones es un modo de comunicación en el que se dan a conocer ideas, prácticas o actividades que son percibidas como nuevas por parte de los promotores y potenciales adoptantes.
3. La difusión de innovaciones ha sufrido una mutación. Ha pasado de abordarse como un modelo de comunicación reactivo a las necesidades de los adoptantes, a entenderse como un modelo proactivo por parte de las organizaciones que buscan mover a la acción a los potenciales adoptantes, aunque estos no hayan mostrado la necesidad de cambio.
4. Se ha generalizado un modelo difusionista basado esencialmente en utilizar los medios de

comunicación de masas como canales de transmisión de ideas o prácticas nuevas.

5. La sinergia entre publicidad y relaciones públicas son las herramientas que las organizaciones prefieren para difundir innovaciones.
6. Teóricos y organizaciones reconocen el papel prescriptor que ejercen los medios de comunicación. No existe, sin embargo, un criterio común acerca del alcance de los efectos de los medios de comunicación de masas en las audiencias y como influye la información en estas.
7. Reconocemos el valor de los medios de comunicación de masas en la difusión de innovaciones, pero subrayamos la brecha de conocimiento existente entre difusión y adopción.
8. Detectamos un déficit de análisis y evaluación sobre el efecto de los medios en las conversaciones de la gente, así como de la influencia que los procesos de edición y comunicación interpersonal tienen en la adopción o rechazo de una innovación.

El primer y único estudio que sobre la comunicación y las relaciones públicas se ha hecho en España ha venido a confirmar las principales ideas que he desarrollado en esta tesis. Se trata del trabajo que han promovido la ADECEC (Asociación de Empresas Consultoras en Comunicación y Relaciones Públicas) PriceWaterhouseCoopers y el IESE de la Universidad de Navarra se afirma lo siguiente:

<<Dentro de las actividades propias de una consultora de comunicación y relaciones públicas, hay nueve que han sido señaladas por más del 80 por ciento del total de agencias, lo cual significa que podrían ser consideradas como el buque insignia o *core business* de la consultoría de comunicación, si bien cabe señalar que tres de ellas se refieren a la misma actividad (relaciones con los medios de comunicación, gabinetes de prensa y ruedas de prensa>>).

Ver cuadro *Core Business*. (Adecec, 2002: 28)

Core Business

Actividad	%
Diseño de las estrategias de comunicación	99
Relaciones con los medios de comunicación	97

Diseño de las campañas de comunicación	96
Gabinete de prensa	91
Ruedas de prensa	91
Gestión de crisis	88
Diseño y ejecución de eventos	85
Comunicación interna	84
Relaciones Institucionales	84

Aparte de las políticas de marketing, las relaciones públicas y la publicidad son las dos herramientas de comunicación esenciales para las organizaciones modernas. Tal y como arroja el cuadro de Core Business publicado en el estudio sobre el sector en España,

las relaciones con los medios de comunicación son el núcleo de la actividad de las agencias o consultoras de comunicación y relaciones públicas.

Un último dato que subraya la apuesta de las organizaciones por la publicidad y las relaciones públicas (básicamente gabinetes de prensa) también aparece en el estudio de la ADECEC. La inversión de las empresas españolas en gabinetes de prensa solamente es superada por la inversión publicitaria en televisión y en publicidad exterior.

La inversión de las organizaciones en gabinetes de prensa supera a otras actividades tales como radio, diseño de envases de producto, telemarketing o patrocinios o mecenazgos (Adecec, 2002: 58).

En ningún momento las agencias reconocen analizar y evaluar efectos en las audiencias. Haya o no haya innovación como objeto de comunicación, todo indica que apelar a los medios se ha convertido en un medio y en un fin en multitud de procesos de comunicación.

Relación índice de difusión / no adopción

Hemos analizado el caso de Ecuquality como paradigma de los primeros pasos del comercio electrónico en España. También hemos elegido ese caso por tratarse del más significativo, relevante y representativo.

La clave del fracaso de adopción de esta innovación (comercio electrónico como alternativa de compra al canal tradicional) debemos encontrarla en dos claves esenciales:

- 1) La comunicación desarrollada no apeló, entre sus mensajes clave, a las causas que frenaban la percepción del comercio electrónico como un canal seguro de venta.
- 2) Que la falta de información sea la principal causa de que potenciales adoptantes no compren a través de Internet evidencia tres de las proposiciones que venimos defendiendo en este estudio:
 - a. Que desarrollar una campaña informativa exitosa recurriendo a medios de comunicación, no implica que la información llegue a las audiencias finales o que esta se edite correctamente.
 - b. La *publicidad* de los mensajes a través de los medios informativos no asegura la desmultiplicación y percepción final de estos entre las audiencias finales, exceptuando los adoptantes tempranos.
 - c. Fomentar el tercer paso en el flujo de la comunicación (la conversación) se antoja la mejor herramienta de desmultiplicación de mensajes que, en un proceso de difusión de innovaciones, resulta

imprescindible para saltar la brecha que separa adoptantes tempranos y mayoría.

- d. El ejercicio de las relaciones públicas es la herramienta más eficaz al servicio de la difusión de innovaciones para asegurar el éxito en los dos primeros pasos del proceso (medios informativos y líderes de opinión), pero se presenta ineficaz en el papel desmultiplicador entre las partes menos activas del proceso.

El fin último que parecía habitar en los mensajes que contribuyeron a crear la burbuja informativa a la que apelábamos en la *Introducción* de esta tesis, era crear valor. Incrementar el valor de las empresas de comercio electrónico ante eventuales salidas a Bolsa o ventas de participación, era la única manera de que los inversores arrancasen plusvalías a las inversiones realizadas en Internet.

ANEXO DOCUMENTAL

ANEXO I

*Información emitida / información editada y difundida por los medios.
Ejes esenciales de comunicación desarrollados por Ecuquality*

Relación de notas de prensa difundidas por Ecuquality a los medios

Nota de prensa difundida el 13 de diciembre de 1999

Alcoste.com, con más de 700 productos, aspira a liderar las ventas por Internet en España estas navidades

-- La tienda en Internet amplía a 700 los productos de ocio y entretenimiento más vendidos del mercado a precios entre un 20% y un 50% de descuento.

-- A través de AlCoste.com se podrán efectuar las compras y encargar regalos navideños de forma sencilla, segura y sin las colas típicas de estas fechas.

-- Estas navidades se espera el despegue del comercio electrónico: las compras navideñas aumentarán en España un 900% respecto al año pasado y supondrán más de 3.000 millones de pesetas.

Madrid, 13-DIC-99.—Ecuquality, la empresa española líder en comercio electrónico, lanza Alcoste.com (www.alcoste.com). La tienda española en Internet incorpora más de 700 productos de ocio, entretenimiento y regalos, los más vendidos del mercado, y a precios hasta un 50% más baratos respecto al canal tradicional. AlCoste.com se pone a punto coincidiendo con el inicio de la campaña de Navidad. *“Estas navidades serán las del despegue del comercio electrónico en España; las compras por Internet durante estos días superarán los 3.000 millones de pesetas, un 900% más que en las navidades pasadas”*, según explicó hoy en rueda de prensa Santos Rodríguez, consejero delegado de Ecuquality.

La nueva tienda que ahora se abre en Internet responde a un planteamiento preciso: ofrecer los productos de ocio y entretenimiento más vendidos del mercado y al mejor precio. En Alcoste.com se podrán comprar más de 700 productos --libros, música, cine, electrónica de consumo, juegos para PC y videoconsolas, regalos navideños, "caprichos", "superofertas",...-- a precios entre un 20% y un 50% más baratos con respecto a los canales de distribución tradicionales. Alcoste.com es la segunda versión de la tienda desarrollada por Ecuquality, empresa española líder en comercio electrónico, y que comenzó a funcionar en Internet el pasado mes de junio. La compañía prevé una inversión de 1.500 millones de pesetas desde su creación hasta finales del próximo año, de los que 1.000 millones de pesetas se destinarán a publicidad y promoción de la tienda.

La nueva versión de AlCoste.com arranca en la Red coincidiendo con el comienzo de las compras de Navidad. *"Abrimos la primera tienda en España que no traerá cola --explica Nacho de Bustos, director de la tienda Alcoste.com---. Nuestros clientes encontrarán en AlCoste.com los productos que más se venderán en estas Navidades y podrán comprarlos con descuentos sustanciales sin necesidad de sufrir las colas y aglomeraciones típicas de estas fechas".*

Los productos que se podrán encontrar en la nueva tienda se clasifican en distintas categorías y secciones: **libros** (en torno a 100 títulos clasificados por temas), **música** (con 100 CD's), **cine** (40 grandes títulos en VHS y 60 en DVD), **software** (con 40 videojuegos para consolas y 60 para PC), **hardware y consumibles**, **electrónica de consumo**, **superofertas**, **"caprichos"** (con las principales marcas de vinos, perfumes, etc...) y la **Zona de Navidad** (donde se pueden encontrar productos de ocio y entretenimiento específicos de estas fechas).

Sencillo y seguro

El diseño y funcionalidad de la web está pensada para que el usuario pueda visitarla y hacer sus compras con la máxima facilidad y en muy poco tiempo. Para realizar una compra, el cliente de AlCoste.com sólo tiene que marcar con un click un artículo en su carrito de compra y dar sus datos de pago. Este podrá efectuarse contra reembolso, una vez se recibe el pedido en el domicilio, o mediante tarjeta de crédito, gracias a la pasarela segura de pago SSL de AlCoste.com que permite garantizar plenamente la confidencialidad y protección de los datos. La web de AlCoste.com está certificada por la AECE (Asociación Española de Comercio Electrónico) y cuenta con el sello de garantía de protección de datos.

La tienda que ahora se abre en Internet hará mucho más fácil las compras de regalos con motivo de la Navidad. Alcoste.com

incorpora la posibilidad de enviar directamente todos los productos que se compren como regalos a las personas que se indiquen. El comprador podrá seleccionar entre cinco tipos de papel de regalo, una tarjeta para acompañarlo y el texto escrito que quiere que figure en la tarjeta.

El boom de las compras en Internet

Según los expertos de Euality, estas navidades marcarán un hito en el desarrollo del comercio electrónico. Por vez primera, Internet competirá en nuestro país con los canales de distribución tradicionales en las compras navideñas. En Estados Unidos, las compras en Internet durante estas fechas alcanzarán los 9.000 millones de dólares (1,4 billones de pesetas) y una de cada tres familias norteamericanas hará compras navideñas en la Red.

En España, Euality prevé que las compras navideñas realizadas en Internet superen los 3.000 millones de pesetas. Esta cifra supone un crecimiento del 900% con respecto a la Navidad del año pasado y marca una tendencia que confirma el despegue definitivo del comercio electrónico en nuestro país. Según los expertos de Euality, estas navidades podrían realizarse en España en torno a 1 millón de compras a través de Internet.

En el desarrollo de esta nueva versión de AlCoste.com que ahora se pone en marcha han trabajado más de 80 personas del equipo profesional de Euality a lo largo de los cinco últimos meses. *"El objetivo de Euality --explica su consejero delegado, Santos Rodríguez-- es crear la primera tienda española en Internet especializada en productos de ocio y entretenimiento".*

Euality

El grupo Euality (www.ecuality.com), que aspira a liderar el comercio electrónico en España, está participado por diversos inversores institucionales, entre los que figuran el grupo bancario BBVA, Omega Capital (participado mayoritariamente por Alicia Koplowitz), la constructora Acciona, el grupo Picking Pack, fondos de inversión como Upper Brook y Eden Capital, y algunos accionistas privados, entre los que destacan el español Fernando Pardo --socio de PriceWaterhouseCoopers-- y Scott Flanders, presidente de CDNow, la mayor empresa de venta de música por Internet. Euality, creada en junio de 1999, cuenta con oficinas de Madrid, Barcelona y Nueva York. En la actualidad, Euality tiene los siguientes sitios web:

- **AlCoste.com** (www.alcoste.com), la tienda de productos de ocio y entretenimiento más vendidos al mejor precio.
- **Papiros.es** (www.papiros.es), la mejor librería española en la Red especializada en Informática e Internet.
- **Advertising Media On Line** (www.admol.com), la primera empresa que permite adquirir publicidad a través de la Red.

Gestiona el portal de la publicidad y los medios de comunicación
www.publimedia.org.

Nota de prensa difundida el 13 de enero de 2000

**ECUALITY INVERTIRA 2.500 MILLONES DE PESETAS
EN HISPANOAMÉRICA Y PORTUGAL DURANTE ESTE AÑO**

--Es el primer proyecto de inversión que una empresa española de comercio electrónico pondrá en marcha en el mercado latinoamericano

--Las inversiones se centrarán tanto en la creación de nuevas tiendas en la red como en su promoción y se realizarán en Brasil, Argentina, México, Chile, Venezuela, Ecuador, Bolivia y Portugal

--Fernando Fiskman, director de Desarrollo Corporativo, creará en São Paulo (Brasil) la sede central de Euality para todo el mercado latinoamericano

Madrid, 13 de Enero 2000.- Euality, la empresa española líder en comercio electrónico, invertirá durante este año 2.500 millones de pesetas (15 millones de euros) en su implantación en el mercado latinoamericano y Portugal y en el desarrollo de proyectos de comercio electrónico en Internet (creación de tiendas en la Red y promociones) en estos países, según ha explicado hoy el director de Desarrollo Corporativo de Euality, Fernando Fiksman. Para afrontar este plan de expansión internacional, Fernando Fiksman se trasladará de inmediato a São Paulo, donde creará las oficinas centrales de Euality en Hispanoamérica. Euality ha elegido Hispanoamérica como área prioritaria de su desarrollo internacional: a finales del año 2000 el número de usuarios de Internet superará los 30 millones frente a los 12 millones de usuarios registrados en 1999.

Las inversiones en Hispanoamérica se realizarán en Argentina, Brasil, México, Chile, Venezuela, Ecuador y Bolivia y, de acuerdo con los proyectos de inversión previstos por Euality, se repartirán del siguiente modo: puesta en marcha de oficinas locales (absorberá alrededor de un 40 por ciento de las inversiones, en torno a 1.000 millones de pesetas) y creación y lanzamiento de las

tiendas en Internet y promoción de los nuevos espacios comerciales de Euality en estos países, para los que se prevé una inversión de 1.500 millones de pesetas. "Se trata", subrayó el director de Desarrollo Corporativo de Euality "del primer proyecto de inversión en el ámbito del comercio electrónico que una empresa española realizará en el mercado latinoamericano y en Portugal".

Fernando Fiksman es uno de los socios-fundadores de Euality y actualmente es responsable de la expansión internacional de la compañía. Ha sido uno de los profesionales iniciadores del comercio electrónico en nuestro país y fue director general de Advertising Media Online (www.admol.com), pionera en comercio electrónico B2B (Business to Business), que estuvo ligada a los grupos multinacionales Omnicom y WPP, y hoy es propiedad de Euality. Fiksman iniciará sus actividades en Hispanoamérica el próximo día 17, desde la oficina de São Paulo.

Euality, que cuenta ya con una intensa experiencia profesional en el mercado del comercio electrónico en España, que inició en mayo de 1999, prevé convertirse en una de las primeras empresas dentro de este sector en Hispanoamérica. "El desarrollo internacional de Euality es ya uno de los factores clave que nos diferencia de otras compañías de comercio electrónico", añadió Fernando Fiksman, "ya que nuestra vocación es estar presente de forma activa y destacada en el mercado de habla hispana, que se está convirtiendo ya en el segundo más importante del mundo en la Red".

Atención al cliente

"Las tiendas de Euality en Hispanoamérica y Portugal se distinguirán por el respeto a las particularidades locales de cada país y por una extraordinaria atención al cliente", explicó el director de Marketing de Euality, José Manuel Sánchez, "sabemos que una de las claves del éxito de este negocio es la atención individualizada al cliente, conocer sus gustos y necesidades, y explicarle en todo momento el estado de sus pedidos".

Actualmente, según los estudios realizados por el Area de Desarrollo Corporativo de Euality, existen en Hispanoamérica alrededor de 12 millones de usuarios de Internet que superarán los 30 millones al finalizar este año. Esto significa que durante el año 2000, los internautas latinoamericanos se incrementarán en más de un 110 por ciento. Algunas estimaciones más optimistas prevén que el aumento pueda llegar al 183%, si se incluyen novedades como la aparición de proveedores gratuitos de Internet, de modo parecido a cómo ha ocurrido en España. En total más de de 12

millones de usuarios en la red hablan español en sus hogares. Brasil, Argentina, México, Chile y Venezuela son actualmente los mercados que ofrecen mayores expectativas de crecimiento, cómo se puede constatar en este cuadro:

PAÍS (2000)	USUARIOS INTERNET (99)	USUARIOS INTERNET
Brasil	6.000.000	6.800.000
México	1.307.000	1.700.000
Argentina	580.000	1.000.000
Chile	630.000	900.000
Venezuela	90.000	160.000

El año pasado las ventas de comercio electrónico en Hispanoamérica supusieron más de 240 millones de dólares, y fueron realizadas por el 27% de los internautas de la región.

Plan de desarrollo para Portugal

Junto a los planes de expansión internacional en los países latinoamericanos, Euality tiene previsto desarrollar nuevos proyectos en el ámbito del comercio electrónico en Portugal. Actualmente, Euality gestiona en este mercado la tienda en Internet

Superoferta.com (www.superoferta.com), tienda especializada en productos de ocio, entretenimiento y regalo, creada a comienzos del pasado mes de diciembre.

Euality

El grupo Euality (www.euality.com), que aspira a liderar el comercio electrónico en España, está participado por diversos inversores institucionales, entre los que figuran el grupo bancario BBVA, Omega Capital (participado mayoritariamente por Alicia Koplowitz), la constructora Acciona, el grupo Picking Pack, fondos de inversión como Upper Brook y Eden Capital, y algunos accionistas privados, entre los que destacan el español Fernando Pardo --socio de PriceWaterhouseCoopers-- y Scott Flanders, presidente de CDNow, la mayor empresa de venta de música por Internet. Euality, creada en junio de 1999, cuenta con oficinas de Madrid, Barcelona y Nueva York, y próximamente en São Paulo. En la actualidad, Euality tiene los siguientes sitios web:

En España:

- AlCoste.com (www.alcoste.com), la tienda de productos de ocio y entretenimiento más vendidos al mejor precio.
- Papiros.es (www.papiros.es), la mejor librería española en la Red especializada en Informática e Internet.

- Advertising Media On Line (www.admol.com), la primera empresa que permite adquirir publicidad a través de la Red. Gestiona el portal de la publicidad y los medios de comunicación www.publimedia.org.
- Eequality.com (www.equality.com): la web corporativa de la empresa, con toda la información sobre sus objetivos, historia, equipo directivo y una completa sala de prensa

EN HISPANOAMÉRICA:

-alcoste.com.ar (www.alcoste.com.ar), la tienda en Argentina de productos de ocio, entretenimiento y regalo más vendidos al mejor precio

EN PORTUGAL:

- superoferta.com (www.superoferta.com), la tienda en Portugal de productos de ocio, entretenimiento y regalo más vendidos al mejor precio

Nota de prensa difundida el 31 de enero de 2000

Eequality y Europ Assistance crean una alianza para vender seguros de viaje a través de Internet

- La contratación de los mejores seguros de asistencia en viaje podrá realizarse en la nueva tienda que creará Eequality en la red o a través del sitio web de Europ Assistance.
- La nueva tienda permitirá además que las pólizas puedan ser también adquiridas desde el teléfono móvil gracias a la nueva tecnología WAP.
- El mercado mundial de viajes a través de Internet moverá más de 30.000 millones de dólares en el año 2001, según las previsiones actuales.

Madrid/Barcelona, 31 de Enero de 2000.- La empresa líder del comercio electrónico en España Eequality (www.equality.com) ha firmado un acuerdo para ofrecer un nuevo servicio de venta de los seguros de asistencia en viaje de Europ Assistance (www.europ-assistance.es), la empresa líder en este sector.

Cualquier usuario de Internet podrá contratar su seguro de asistencia en viaje de manera fácil e instantánea, en pocos minutos, con tan sólo rellenar un sencillo formulario y realizar el pago con su tarjeta de crédito a través de una pasarela segura de pago SSL. La adquisición del seguro se podrá realizar a través de una tienda de nueva creación, que será lanzada por Euality en abril, o a través del sitio web de Europ Assistance, que será ampliado para dicho fin. El servicio será ofrecido también mediante vínculos en la Red a otros sitios web sobre información de viajes. En cuanto esté disponible la adquisición se podrá realizar también a través de teléfonos móviles que puedan acceder a Internet a través de la tecnología WAP.

“Este acuerdo facilitará extraordinariamente el proceso para adquirir un seguro para unas vacaciones o un desplazamiento laboral. El usuario tan sólo deberá anotar en su ordenador la duración y características del seguro que solicita”, explicó Pablo Azcoitia, responsable de Nuevos Mercados de Euality, quién auguró que “en un plazo breve de tiempo muchas transacciones sobre viajes, incluidos los seguros, se desplazarán hacia el comercio electrónico”. Según la empresa de consultoría Gartner Group el mercado mundial de viajes online pasará de 5.000 millones de dólares en 1999 a 30.000 millones de dólares en el año 2001. Se estima que las agencias de viajes que en un futuro próximo no tengan una presencia activa en Internet correrán el riesgo de perder competitividad.

Este acuerdo se inscribe en la estrategia de Euality de crear tiendas especializadas de la máxima funcionalidad para los clientes españoles. En nuestro país más de 3'5 millones de personas utilizan regularmente Internet, una cifra que se espera aumente a más de cinco millones a finales del año 2000.

Una manera sencilla de comprar seguros

Una vez realizada la compra del seguro, el usuario recibirá un correo electrónico con su póliza, las condiciones generales y todos los datos necesarios para ponerse en contacto con Europ Assistance desde ese mismo instante, aunque siempre puede optar por la posibilidad de recibir toda la documentación por correo. Todo este sistema se completará con una cuidada atención al cliente durante la compra, a través de un “call center” especializado, así como a través de secciones especiales de la tienda orientadas a facilitar la elección del producto que el usuario necesite en cada momento, consejos para no tener problemas en viajes, una guía para hacer eficaz el uso de sus coberturas, etc...

El nuevo sistema de venta a través de Internet facilitará la popularización de este tipo de seguros, no tan sólo para desplazamientos vacacionales o laborales al extranjero, sino

también para viajes por motivo de trabajo o diversión en el interior de España, beneficiándose de la fuerza del líder en asistencia, Europ Assistance, que garantiza una calidad de servicio máxima (respuesta inmediata con conexión inferior a 6 segundos), cobertura mundial y la experiencia de dar más de un millón de asistencias al año en España. “El año pasado Europ Assistance comercializó seguros de viaje por un valor de 68.000 millones de pesetas (409 millones de euros)”, explicó Juan Carlos Guzmán, director general de Europ Assistance.

El nuevo sistema de comercialización a través de Internet ofrecerá inicialmente seguros de asistencia en viaje temporales y anuales, así como pólizas que cubren accidentes en la práctica del esquí. La nueva tienda estudia también ofrecer la venta de nuevos seguros especiales, como el de sustracción y/o robo de tarjetas de crédito, que permitirá anular todas las tarjetas del titular con una única llamada telefónica y obtener un dinero de emergencia.

Acerca de Ecuallity

El grupo Ecuallity (www.ecuallity.com), que aspira a liderar el comercio electrónico en España, está participado por diversos inversores institucionales, entre los que figuran el grupo bancario BBVA, Omega Capital (participado mayoritariamente por Alicia Koplowitz), la constructora Acciona, el grupo Picking Pack, fondos de inversión como Upper Brook y Eden Capital, y algunos accionistas privados, entre los que destacan el español Fernando Pardo --socio de PriceWaterhouseCoopers-- y Scott Flanders, presidente de CDNow, la mayor empresa de venta de música por Internet. Ecuallity, creada en junio de 1999, cuenta con oficinas de Madrid, Barcelona, Nueva York, y São Paulo. En la actualidad, Ecuallity tiene los siguientes sitios web:

- AlCoste.com (www.alcoste.com), la tienda de productos de ocio y entretenimiento más vendidos al mejor precio, líder en la venta en las pasadas navidades en España
- Papiros.es (www.papiros.es), la mejor librería española en la Red especializada en Informática e Internet.
- Advertising Media On Line (www.admol.com), la primera empresa que permite adquirir publicidad a través de la Red. Gestiona el portal de la publicidad y los medios de comunicación www.publimedia.org.
- Ecuallity.com (www.ecuallity.com): la web corporativa de la empresa, con toda la información sobre sus objetivos, historia, equipo directivo y una completa sala de prensa

Acerca de Europ Assistance:

El grupo Europ Assistance, líder en la asistencia en viajes, y respaldado por sus accionistas los grupos Generali y Fiat, cuenta con una presencia internacional que garantiza la cobertura a sus clientes en todo el mundo. La compañía presta servicios a través de una red de más de 250.000 prestatarios que son gestionados por 30 centrales de alarmas, pertenecientes a las sociedades Europ Assistance del grupo, así como una red de corresponsales presentes en 208 países. En la actualidad cuenta con 2.300 empleados, y cubre durante sus viajes y vida cotidiana a 115 millones de personas, que generaron durante el pasado año un tráfico de más de 27 millones de llamadas telefónicas entrantes (una llamada cada 1'16 segundos), en relación con las 3.750.000 asistencias prestadas durante 1999. La sociedad nació en España en 1977 y desde entonces ha ampliado su gama de productos hacia servicios cada vez más especializados.

Nota de prensa difundida el 21 de marzo de 2001

Ecuality realizará una segunda ronda de financiación y tendrá como presidente ejecutivo a Fernando Pardo

--Fernando Pardo, presidente de la Asociación Española de Comercio Electrónico y Socio de Telecomunicaciones de PriceWaterhouseCoopers, será presidente ejecutivo de Ecuality desde el 1 de julio

--alcoste.com (www.alcoste.com), con 16.000 clientes y 50.000 suscriptores, es la tienda española que más vende a través de Internet en nuestro país

--Ecuality ha cerrado acuerdos de *revenue sharing* con siete importantes portales y sitios web para sus tiendas en España

Madrid, 21 de Marzo del 2000.- Ecuality –empresa líder del comercio electrónico en España– pondrá en marcha durante las próximas semanas su segunda ronda de financiación, según lo ha autorizado hoy su primera Junta General de Accionistas. Con esta operación la compañía elevará los recursos destinados a afrontar los nuevos proyectos de comercio electrónico en España y Hispanoamérica. Tras el acuerdo alcanzado hoy durante la celebración de la Junta, se ha anunciado que Fernando Pardo – uno de los socios fundadores de Ecuality y Socio de Telecomunicaciones de PriceWaterhouseCoopers— será, desde el 1 de julio, el nuevo presidente ejecutivo de la compañía.

El vicepresidente de Ecuality Fernando Fernández de Córdova explicó que este acuerdo de ampliación de capital responde tanto a la necesidad de afrontar los nuevos proyectos en Internet que Ecuality pondrá en marcha este año en España, como al arranque de las tiendas nuevas en Hispanoamérica. “Nuestro propósito en Internet –añadió Fernando Fernández de Córdova– es convertirnos en la referencia más atractiva y segura en los mercados en los que actuamos”.

PARDO: “UN PROYECTO APASIONANTE”

“El comercio electrónico va a cambiar nuestras formas de consumo, la distribución de productos y servicios y la misma concepción de los negocios. En todos esos aspectos Ecuality supone un proyecto apasionante, por eso he decidido liderarlo”, dijo Fernando Pardo. Al nuevo presidente ejecutivo de la compañía le avala una brillante trayectoria profesional vinculada al mundo de la empresa y las Tecnologías de la Información. Antes de unirse a PriceWaterhouseCoopers, Pardo fue director Técnico en diferentes cadenas de televisión y radiodifusión como TVG, Canal Sur TV o Radio 80, además de haber ocupado puestos de responsabilidad en diversas multinacionales dedicadas a la ingeniería naval, la electrónica y la electromedicina entre las que cabe destacar Atai Ingenieros, Hewlett-Packard. Es Ingeniero Superior de Telecomunicaciones y doctor Ingeniero por la Universidad Politécnica de Madrid. Actualmente, Fernando Pardo preside la Asociación Española de Comercio Electrónico.

Junto al nuevo presidente ejecutivo de Ecuality, estuvieron presentes los consejeros Víctor Goyenechea en representación del BBVA y José Manuel Entrecanales en representación de Acciona.

ALCOSTE.COM: LÍDER CON 16.000 CLIENTES

alcoste.com (www.alcoste.com) es la tienda española que más vende a través de Internet en nuestro país. En la actualidad cuenta ya con 16.000 clientes y más de 50.0000 suscriptores registrados. La incorporación a su oferta de productos de nuevos artículos y categorías, como informática, artículos electrónicos y vinos, ha permitido que la compra media se eleve considerablemente hasta situarse por encima de las nueve mil pesetas por pedido.

Por otra parte, Ecuality acaba de cerrar varios acuerdos de “Revenue Sharing” con algunos de los más importantes portales y sitios web. Estos acuerdos, orientados a potenciar las ventas de las tiendas de Ecuality en la Red, se han concretado en alianzas con Lycos (www.lycos.es), El Mundo (www.el-mundo.es), Microsoft (www.msn.es), La Vanguardia Digital (www.lavanguardia.es), UOL España (www.uol.es),

Wanadoo (www.wannadoo.es) y Vavo (www.vavo.es). Además de estos siete acuerdos, Ecuquality mantiene abiertas negociaciones con otras compañías que podrían materializarse --en breve-- en otros tantos acuerdos más.

Acerca de Ecuquality

El grupo Ecuquality (www.ecuquality.com), que aspira a liderar el comercio electrónico en España, está participado por diversos inversores institucionales, entre los que figuran el grupo bancario BBVA, Omega Capital (participado mayoritariamente por Alicia Koplowitz), la constructora Acciona, el grupo Picking Pack, fondos de inversión como Upper Brook y Eden Capital, y algunos accionistas privados, entre los que destaca Scott Flanders, presidente de CD Now, la mayor empresa de venta de música por Internet. Ecuquality, creada en mayo de 1999, cuenta con oficinas de Madrid, Barcelona, Nueva York, y São Paulo.

En la actualidad, Ecuquality dispone de los siguientes sitios web:

En España:

- **AlCoste.com** (www.alcoste.com), la tienda de productos de ocio, entretenimiento y regalo más vendidos al mejor precio
- **Papiros.es** (www.papiros.es), la mejor librería española en la Red especializada en Informática e Internet
- **Advertising Media On Line** (www.admol.com), la primera empresa que permite adquirir publicidad a través de la Red. Gestiona el portal de la publicidad y los medios de comunicación www.publimedia.org
- **Ecuquality.com** (www.ecuquality.com): la web corporativa de la empresa, con toda la información sobre sus objetivos, historia, equipo directivo y una completa sala de prensa

Nota de prensa difundida el 13 de abril de 2000

La tienda [alcoste.com](http://www.alcoste.com) lanza “[alcosteurgente.com](http://www.alcosteurgente.com)”, el servicio de comercio electrónico más rápido de España, que entregará pedidos en menos de 4 horas

- **El nuevo servicio de Ecuquality ofrece las últimas novedades en música, libros, películas VHS y DVD, y juegos de consola, con descuentos en torno al 25 por ciento.**
- **Se trata del servicio de comercio electrónico más rápido de España que comenzará inicialmente en las ciudades de Madrid y Barcelona.**

- **Como promoción de lanzamiento, durante las tres primeras semanas, los pedidos que realicen los clientes de www.alcoteurgente.com no tendrán gastos de envío.**

Madrid / Barcelona, 13 de abril de 2000.- La tienda líder del comercio electrónico en España [alcote.com](http://www.alcote.com) (www.alcote.com), de Ecuquality (www.ecuquality.com), ha puesto en marcha el servicio de entrega más rápido que existe en nuestro país a través de [alcoteurgente.com](http://www.alcoteurgente.com) (www.alcoteurgente.com). Los pedidos que sus clientes realicen a través de este servicio en Internet serán entregados... ¡ en menos de cuatro horas ! Este nuevo servicio ofrece 23 referencias de las últimas novedades en España en música, libros, películas en VHS y DVD, o juegos para videoconsolas, y siempre "al mejor precio", es decir con descuentos en torno a un 25 por ciento. De este modo [alcoteurgente.com](http://www.alcoteurgente.com), que distribuirá los pedidos inicialmente en Madrid y Barcelona a través de una flota de coches modelo Smart, consolida su apuesta por el cliente, la calidad de servicio y la innovación en el ámbito del comercio electrónico.

El servicio de entrega urgente de [alcote.com](http://www.alcote.com) comienza a funcionar el viernes 14 de abril, inicialmente en Madrid y Barcelona. Los clientes podrán realizar sus pedidos de lunes a jueves entre las 9.00 y las 21.00 horas, los viernes y sábados entre las 9.00 y las 23.00 horas y los domingos entre las 9.00 y las 14.00 horas. Los pedidos realizados fuera de estos horarios serán procesados al día siguiente.

En todos los pedidos -que serán repartidos de forma urgente, gracias a una flota de coches modelo Smart que circularán por Madrid y Barcelona- se ofrecerá también la posibilidad de pedir lotes de aperitivos a elegir para 2, 4 y 6-8 personas.

La rapidez en la entrega se completará con cuantiosos descuentos en los productos ofertados por [alcote.com](http://www.alcote.com) a través de su nuevo servicio, [alcoteurgente.com](http://www.alcoteurgente.com). Así, cualquier cliente podrá adquirir en DVD el último Oscar del cine español, *Todo sobre mi madre*, con un 27% de descuento; el video VHS *La vida es bella* con un descuento del 20%, o el video VHS *Star Wars* con un descuento del 10%; los nuevos discos de Mónica Naranjo ("Minage") y Juan Perro ("Mr. Hambre") con el 17% de descuento; la última novela de Arturo Pérez-Reverte "La carta esférica" con un descuento del 5% (el máximo permitido en libros) o el juego de videoconsola Pokemon azul y rojo con un descuento del 17% frente a los precios de venta al público en el comercio tradicional.

"[alcoteurgente.com](http://www.alcoteurgente.com) nos permitirá consolidar no sólo la fidelidad de nuestros clientes, a los que queremos aportar nuestra capacidad de innovación, sino también convertir en realidad todas las mejoras de calidad y servicio que sólo las mejores empresas de comercio

electrónico pueden ofrecer”, explica Nacho de Bustos, director de www.alcoste.com , para quién “frente al comercio tradicional hemos superado ya la barrera del espacio y ahora queremos superar también la del tiempo”.

Pago con tarjeta de crédito a la entrega

alcoste.com (www.alcoste.com), con 16.000 clientes y más de 50.000 suscriptores registrados, es la tienda española que más vende a través de Internet en nuestro país. La incorporación a su oferta de productos de nuevos artículos y categorías, como informática, artículos electrónicos, vinos y perfumes, ha permitido que la compra media se eleve considerablemente hasta situarse por encima de las 9.000 pesetas por pedido.

alcoste.com ofrece diferentes formas de pago para aquellos clientes que realicen sus pedidos a través de su nuevo servicio alcosteurgente.com. Se podrá pagar con tarjeta en el momento de realizar el pedido con todas las garantías de seguridad gracias a la pasarela segura de pago SSL, que permite la confidencialidad y protección de los datos. También podrán realizarse los pagos contrareembolso o con tarjeta de crédito en el momento de recibir el pedido a través del terminal TPV que llevará cada repartidor. En esta línea de ofrecer más y mejores facilidades de pago, alcosteurgente.com ofrecerá gratuitamente los costes de envío de todos los pedidos que se realicen durante las tres primeras semanas (hasta el domingo 7 de mayo incluido).

Acerca de Ecuquality

El grupo Ecuquality (www.ecuquality.com), que aspira a liderar el comercio electrónico en España, está participado por diversos inversores institucionales, entre los que destacan el holding Acciona, el grupo bancario BBVA, Omega Capital (participado mayoritariamente por Alicia Koplowitz), el grupo Picking Pack, fondos de inversión, como Upper Brook y Eden Capital, y algunos accionistas privados, entre los que destaca Scott Flanders, presidente de CD Now, la mayor empresa de venta de música por Internet. Ecuquality, creada en mayo de 1999, cuenta con oficinas en Madrid, Barcelona, Nueva York, Buenos Aires, Caracas, México D.F. Santiago de Chile y São Paulo.

En la actualidad, Ecuquality dispone de los siguientes sitios web:

En España:

- **alcoste.com** (www.alcoste.com), la tienda de productos de ocio, entretenimiento y regalo más vendidos al mejor precio
- **alcosteurgente.com** (www.alcosteurgente.com), el servicio de entrega de pedidos más rápido de Internet en España, en menos de 4 horas (en Madrid y Barcelona, inicialmente)

- **papiros.es** (www.papiros.es), la mejor librería española en la Red especializada en Informática e Internet
- **advertising Media On Line** (www.admol.com), la primera empresa que permite adquirir publicidad a través de la Red. Gestiona el portal de la publicidad y los medios de comunicación www.publimedia.org
- **ecuality.com** (www.ecuality.com), la web corporativa de la empresa, con toda la información sobre sus objetivos, historia, equipo directivo y una completa sala de prensa

En otros países:

- **alcosto.com.ar** (www.alcosto.com.ar), la tienda en Argentina de productos de ocio, entretenimiento y regalo más vendidos al mejor precio
- **superoferta.com** (www.superoferta.com), la tienda en Portugal de productos de ocio, entretenimiento y regalo más vendidos al mejor precio
- **superoferta.com.br** (www.superoferta.com.br), la tienda en Brasil de productos de ocio, entretenimiento y regalo más vendidos al mejor precio
- **alcosto.com.cl** (www.alcosto.com.cl), la tienda en Chile de productos de ocio, entretenimiento y regalo más vendidos al mejor precio
- **alcosto.com.mx** (www.alcosto.com.mx), la tienda en México de productos de ocio, entretenimiento y regalo más vendidos al mejor precio

Nota de prensa difundida el 18 de mayo de 2000

Ecuality lanza diversia.com, la tienda más rica, completa y personalizada en Internet en lengua española

- **diversia.com** ofrece más de 70.000 productos: 45.000 libros, 25.000 discos de música y 600 películas de cine en DVD
- la nueva tienda ofrece a todos sus clientes la posibilidad de “probar” el producto antes de la compra: consultar los resúmenes de los libros, críticas literarias, biografías de los autores, críticas valoradas de películas, críticas musicales, etc....
- Ecuality invierte más de 1.500 millones de pesetas (8 millones de dólares) en el lanzamiento de diversia.com,

desarrollado por un equipo de 50 personas y 400 colaboradores durante nueve meses

- diversia.com, que desde hoy está operativa en España, se pondrá en marcha a finales de año en Hispanoamérica y en Portugal

Madrid, 18 de mayo de 2000.- Ecuquality (www.ecuality.com), la empresa líder de comercio electrónico en España y Hispanoamérica, lanza hoy diversia.com (www.diversia.com), la tienda más rica, completa y personalizada en Internet en lengua española. La nueva tienda aparece de entrada con más de 70.000 productos de ocio y entretenimiento que sus clientes podrán “probar” antes de comprar: consultar los resúmenes de libros, críticas, biografías de autores, críticas valoradas de películas y música, productos recomendados, etc..... diversia.com cuenta inicialmente con tres categorías de productos (discos, libros y películas en DVD) y se lanzará en Hispanoamérica y Portugal a lo largo del cuarto trimestre del año 2000.

La gestación y lanzamiento de diversia.com ha durado nueve meses y a su puesta en marcha se ha dedicado en exclusiva un equipo de 50 profesionales además de una red de 400 colaboradores, que han recibido el apoyo de todos los departamentos de Ecuquality. La inversión inicial para el año 2000 – solamente para diversia.com- ha sido de 1.500 millones de pesetas (8 millones de dólares), de los cuales 600 millones (3 millones de dólares) se han destinado a la creación de la tienda y otros 900 millones (5 millones de dólares) se invertirán en marketing y publicidad, incluyendo una importante campaña en TV.

Tanta información como en una “boutique” especializada

Este nuevo concepto de tienda en Internet que lanza Ecuquality es fruto de la experiencia de escuchar durante un año las peticiones y comentarios de los clientes de alcoste.com, la tienda líder en ventas en España, lanzada el 28 de abril de 1999. “En diversia.com el cliente va a ser tratado como en la mejor “boutique” selecta y especializada: encontrará fácilmente mucha más información sobre los productos que le interesan que en un comercio tradicional. Va a poder conocer todos los detalles de un libro, las canciones del último disco editado o el último actor de su película favorita en DVD sin moverse de casa”, explica Manuel de la Pascua, director de la tienda, para quién ésta “es un espacio en el que no sólo se puede comprar, sino que todo el que la visita puede disfrutar y aprender sobre sus aficiones y, además, encontrar lo que busca”.

En todos los libros se podrá consultar un resumen de la obra, extractos, índice, ilustraciones, biografía del autor, críticas de los especialistas, así como recomendaciones de otras obras que pueden gustar al cliente. En música, cualquier cliente podrá conocer la foto y biografía del intérprete, una completa ficha técnica y los discos recomendados por los especialistas. Existen dieciséis áreas temáticas para los grandes estilos musicales (pop, canción española, jazz, flamenco, worldmusic o New Age) y un buscador exclusivo para localizar fácilmente cualquier grabación de música clásica. En cine, todas las películas irán acompañadas de una ficha completa, con las valoraciones cuantitativas de la dirección, los actores, la fotografía, los datos técnicos del DVD, además de contar con una crítica valorada del film (ejemplo: acción 3, argumento 5, etc) y biografías de los directores más relevantes.

Toda esta información exhaustiva convierte a diversia.com en la tienda en Internet en español más completa y rica. Entre los 400 colaboradores que ayudan a su desarrollo, figuran diversos especialistas y periodistas españoles. Destacan Luis Antonio de Villena y Almudena Grandes (libros), Diego Manrique y José Ramón Pardo (música) y Miguel Fernando Ruiz de Villalobos (cine).

Divulgar una "lista de deseos"

El uso de un potente software de personalización permite que diversia.com ofrezca, por primera vez en lengua española, una amplia gama de servicios individualizados a cada uno de sus clientes. El usuario podrá anotar ideas para regalos en su "lista de deseos" individual. Esta lista puede permanecer privada o hacerse pública para determinados amigos, compañeros de trabajo y familiares, de manera que éstos puedan consultarla antes de realizar un regalo, que, de esta manera, siempre será un éxito. En la zona de personalización "Mi [diversia](http://diversia.com)" (con acceso restringido para los demás) el usuario puede en todo momento hacer el seguimiento de sus pedidos, consultar un resumen histórico de sus compras y crear una lista de autores y materias favoritas. Ello facilitará también que la información que reciba de diversia.com sea absolutamente personalizada y adaptada a sus gustos y preferencias, tanto en la página como a través del boletín de novedades.

La entrega del producto, realizada por un operador logístico especializado en comercio electrónico para particulares, se realizará en 48 horas a partir del momento en que el producto esté disponible. Los gastos de envío serán de 400 pesetas para pedidos de hasta 10 productos. Se ha lanzado una promoción inicial en la que la tienda regalará 3.000 pesetas (17 dólares) a todo internauta que se registre gratuitamente en diversia.com

antes de julio. El pago de cualquier producto que se adquiriera en diversia.com podrá efectuarse contra reembolso, una vez se reciba el pedido en el domicilio, o mediante tarjeta de crédito, gracias a la pasarela segura de pago SSL de diversia.com, que garantiza la plena confidencialidad y protección de los datos. La web de diversia.com está certificada por la AECE (Asociación Española de Comercio Electrónico) y cuenta con el sello de garantía de protección de datos.

Acerca de Ecuallity

El grupo Ecuallity (www.ecuallity.com), que aspira a liderar el comercio electrónico en España y Hispanoamérica, está participado por diversos inversores institucionales, entre los que destacan el holding Acciona, el grupo bancario BBVA, Omega Capital (participado mayoritariamente por Alicia Koplowitz), el grupo Picking Pack, fondos de inversión, como Upper Brook y Eden Capital, y algunos accionistas privados, entre los que destaca Scott Flanders, presidente de Columbia House, la mayor empresa de venta de música por Internet. Ecuallity, creada en marzo de 1999, cuenta con oficinas en Madrid, Barcelona, Nueva York, Buenos Aires, Caracas, Lisboa, México D.F., Santiago de Chile y São Paulo.

En la actualidad, Ecuallity dispone de los siguientes sitios web:

En España:

- **diversia.com** (www.diversia.com), la tienda en Internet en español más rica y más completa, con 70.000 referencias y tres categorías de productos (libros, discos y cine en DVD).
- **alcoste.com** (www.alcoste.com), la tienda en España de productos de ocio, entretenimiento y regalo más vendidos al mejor precio
- **alcosteurgente.com** (www.alcosteurgente.com), el servicio de entrega de pedidos más rápido de Internet en España, en menos de 4 horas (en Madrid y Barcelona, inicialmente)
- **papiros.es** (www.papiros.es), la mejor librería española en la Red especializada en Informática e Internet
- **advertising Media On Line** (www.admol.com), la primera empresa que permite adquirir publicidad a través de la Red. Gestiona el portal de la publicidad y los medios de comunicación www.publimedia.org
- **ecuallity.com** (www.ecuallity.com), la web corporativa de la empresa, con toda la información sobre sus objetivos, historia, equipo directivo y una completa sala de prensa

En otros países:

- **alcosto.com.ar** (www.alcosto.com.ar), la tienda en Argentina de productos de ocio, entretenimiento y regalo más vendidos al mejor precio
- **superoferta.com** (www.superoferta.com), la tienda en Portugal de productos de ocio, entretenimiento y regalo más vendidos al mejor precio
- **superoferta.com.br** (www.superoferta.com.br), la tienda en Brasil de productos de ocio, entretenimiento y regalo más vendidos al mejor precio
- **alcosto.cl** (www.alcosto.cl), la tienda en Chile de productos de ocio, entretenimiento y regalo más vendidos al mejor precio
- **alcosto.com.mx** (www.alcosto.com.mx), la tienda en México de productos de ocio, entretenimiento y regalo más vendidos al mejor precio
- **alcosto.com.ve** (www.alcosto.com.ve), la tienda en Venezuela de productos de ocio, entretenimiento y regalo más vendidos al mejor precio

Selección de noticias publicadas en prensa a partir de las notas de prensa difundidas

Aral
Diciembre/99

Incorpora más de 700 productos Ecuquality lanza alcoste.com

La compañía de comercio electrónico Ecuquality ha lanzado la segunda versión de Alcoste.com (www.alcoste.com), una tienda virtual que incorpora más de 700 productos de ocio, entretenimiento y regalos de los más vendidos del mercado. El descuento medio de los artículos oscila entre un 18 y un 25%, alcanzando en algunos casos hasta un 50%, respecto al precio de venta en el canal tradicional. Santos Rodríguez, consejero delegado de Ecuquality, indicó que “estas navidades” serán las del despegue del comercio electrónico en España. Las compras en Internet durante estos días superarán los 3.000 millones de pesetas, un 900% más que en las navidades pasadas”.

Lycos (Noticias)
13/12/99

Las compras navideñas por Internet superarán los 3.000 millones en España, según Ecuality

El volumen de ventas a través de Internet durante estas Navidades en España superará los 3.000 millones de pesetas, cinco veces más que el año pasado, y se realizarán en torno a un millón de compras online, según datos de la empresa especializada en comercio electrónico Ecuality. El consejero delegado de Ecuality, Santos Rodríguez, aseguró que durante la campaña navideña la compañía prevé captar 10.000 nuevos clientes para su tienda online Alcoste.com, para lo que ha puesto en marcha una amplia campaña de publicidad en prensa, radio e Internet, en la que invertirá 1.000 millones de pesetas de aquí a finales del 2000. Alcoste.com ha ampliado su gama de productos hasta más de 700, con un área especializada en regalos navideños.

Expansión
14/12/99

Alcoste.com invierte nueve millones de euros en su despegue

La tienda a través de Internet Alcoste.com invertirá seis millones de euros (mil millones de pesetas) en publicidad durante el próximo año para dar a conocer sus servicios. Ese presupuesto se suma a los tres millones de euros (quinientos millones de pesetas) que la compañía tiene previsto destinar en ese mismo periodo al desarrollo de sus actividades.

A través de una agresiva campaña en prensa, radio e Internet, Alcoste.com tratará de posicionarse como uno de los sitios en la red más baratos para adquirir los productos de ocio y entretenimiento estrella, según Santos Rodríguez, consejero delegado de Ecuality.

La Gaceta
14/12/99

Ecuality invertirá 1.000 millones hasta finales del 2000 en la promoción y publicidad de sus tiendas

El grupo Ecuality, que cuenta entre sus accionistas con el grupo bancario BBVA, Omega Capital (Alicia Koplowitz) o el Grupo Picking Pack, proyecta invertir 1.000 millones hasta finales del año 2000 en la promoción y publicidad de Alcoste.com y el resto de sus tiendas, entre las que se cuenta su librería Papiros.es.

El Periódico
14/12/99

Un “discount” en la Red española La web Alcoste.com abre en Internet una guerra de precios en productos de gran consumo

Alcoste.com quiere convertirse en una web de referencia en el escuálido panorama del comercio electrónico español. Aprovechando el impulso de la gratuidad del acceso a Internet aplicada a partir de septiembre por las operadoras de telecomunicaciones y el

previsible aumento de internautas, un potente grupo de accionistas ha decidido lanzar la primera tienda virtual en España que alardea de más bajos que los comercios tradicionales.

En concreto, Alcoste.com promete precios hasta un 50% más bajos en algunos casos. El secreto radica en el control de los stocks, los menores costes respecto a las tiendas convencionales y un ajustado abanico de productos, unas 700 referencias, cifra similar a la que manejan los hard discounts alemanes del sector de la alimentación.

La Vanguardia

14/12/99

La empresa de comercio electrónico Alcoste prevé captar 10.000 clientes este diciembre

El comercio electrónico registrará durante estas fiestas de Navidad su despegue en España, con una facturación esperada de más de 3.000 millones de pesetas, del total de más de 8.000 millones previstos para el conjunto de 1999. Estas estimaciones han sido realizadas por la empresa de Internet Ecuquality (participada por BBVA y Acciona), que acaba de lanzar su versión renovada de Alcoste.com con el objetivo de convertirla en la “primera tienda especializada en ocio y entretenimiento”.

Durante este diciembre y coincidiendo con la campaña de Navidad, Alcoste espera captar 10.000 clientes. Desde su lanzamiento en mayo, ha recibido 275.000 visitas y cuenta con 2.100 clientes.

La Vanguardia Digital

14/12/99

Alcoste.com renueva y amplía su tienda con 7000 productos de ocio y entretenimiento La tienda ha invertido 1.500 millones de pesetas y espera lograr 10.000 clientes estas fiestas

La tienda española en Internet Alcoste.com, especializada en ofrecer los productos de ocio y entretenimiento más vendidos del mercado con descuentos que llegan al 50 por ciento, ha lanzado hoy su nueva versión de cara a las fiestas de Navidad. La nueva tienda incorpora más de 700 productos en las categorías de libros, música, cine, electrónica de consumo, juegos para PC y videoconsolas, regalos navideños, “caprichos” y “superofertas”.

La empresa propietaria de Alcoste.com, Ecuquality, tiene previsto invertir 1.500 millones de pesetas en la tienda online –1.000 de ellos para publicidad- y espera llegar a la cifra de 10.000 clientes estas navidades. El consejero delegado de Ecuquality, Santos Rodríguez, se mostró convencido de que estas fiestas “van a ser las del arranque del comercio electrónico en España”. Un estudio de la Asociación Española de Comercio Electrónico (AECE), considera que en 1999 los españoles gastarán 8.000 millones de pesetas en compras por Internet. De estos 8.000 millones, 3.000 se invertirán durante la época navideña.

www.estrelladigital.es

14/12/99

Ecuality renueva su portal Alcoste.com con una oferta de 700 productos de ocio líderes

La empresa de ventas “on line” pretende conseguir 10.000 clientes durante estas fiestas navideñas

La empresa Ecuality presentó una nueva edición de su portal de ventas, Alcoste.com, la tienda española en Internet que incorpora más de 700 productos de ocio, entretenimiento y regalos a unos precios más baratos que aspira a conseguir 10.000 clientes.

La nueva propuesta de Alcoste.com coincide con el período navideño, y pretende que estas Navidades sean las del “despegue del comercio electrónico en España, con unas ventas que superen los 3.000 millones de pesetas, un 900% más que en las pasadas fiestas navideñas”.

Cinco Días
14/12/99

El nuevo dilema de la Navidad: ¿comprar en la calle o en la Red?

Alcoste.com, Supertienda Vía Plus, Submarino.com, BOL, El Corte Inglés y Crisol, entre otras, preparan una batería de ofertas para la campaña

Llegan las navidades y llegan las dudas sobre qué comprar y sobre todo, dónde comprar. Detrás del dilema se abre una cuestión económica: adquirir los regalos allí donde sean más baratos. Y esta es la baza de la que presumen los nuevos protagonistas del comercio: las tiendas virtuales. Sea o no cierto, se espera que las transacciones por comercio electrónico sean, en estas Navidades, diez veces superiores a las de la campaña pasada. “Será en gran boom”, aseguran los expertos.

Alcoste.com, que alardea de ser la más barata, presentó ayer su nueva tienda (una remodelación sobre la que ya tenía la semana pasada) con más de 700 productos y unos precios con descuentos de hasta un 50% respecto a los del canal tradicional. Claro que esto sólo es en casos extremos y para promociones. De todos modos, Alcoste.com (la tienda de Ecuality, compañía participada por el BBV, Alicia Koplowitz, Acciona, Picking Pack y varios fondos de inversión) ha decidido arrancar fuerte, con una campaña publicitaria en la que invertirá unos 1.000 millones de pesetas hasta el final del 2000.

El Correo ^{de Andalucía}
14/12/99

España gastará 3.000 millones en compras a través de Internet

Los españoles se gastarán más de 3.000 millones de pesetas en compras a través de Internet, un 900 por ciento más que en las pasadas Navidades según las previsiones que la compañía de comercio electrónico Ecuality ha realizado para este segundo semestre de 1999.

www.ibrujula.com
14/12/99

Las compras navideñas por Internet superarán los 3.000 millones

El volumen de ventas a través de Internet durante estas navidades en España superará los 3.000 millones de pesetas, cinco veces más que el año pasado, y se realizarán en torno a un millón de compras online, según datos de la empresa especializada en comercio electrónico Euality.

El consejero delegado de Euality, Santos Rodríguez, aseguró que durante la campaña navideña la compañía prevé captar 10.000 nuevos clientes para su tienda online Alcoste.com, para lo que ha puesto en marcha un amplia campaña de publicidad en prensa, radio e Internet, en la que invertirá 10.000 millones de pesetas de aquí a finales del 2000. Alcoste.com ha ampliado su gama de productos hasta más de 700, con un área especializada en regalos navideños.

El País (Ciberpaís)
16/12/99

La empresa española Euality abre distintas tiendas virtuales Alcoste y la compra de Papiros son las dos primeras iniciativas

La creación de Alcoste y la compra de la librería virtual de títulos informáticos Papiros constituyen dos de los primeros pasos que ha dado en la red Euality, una empresa que acaba de cubrir una ampliación de capital de 3.300 millones de pesetas suscrita en su mayoría por socios españoles entre los que destacan BBVA, Acciona, Picking Pack y fondos de capital riesgo. En el 2000 abrirá más escaparates virtuales con un perfil distinto.

ComputerWorld
17/12/99

Las compras navideñas on-line podrían superar los 3.000 millones Euality presenta la tienda virtual Alcoste.com, dedicada al ocio La compañía de comercio electrónico Euality, participada por el BBVA, Omega Capital, Acciona y Picking Pack, entre otras, ha puesto en marcha la tienda virtual Alcoste.com dedicada a los productos de ocio más vendidos. Este comercio se suma a Papiros.es y a Advertising Media On Line, que gestiona publicidad a través de la Red. Euality prevé que las compras navideñas de este año realizadas en Internet superen los 3.000 millones de pesetas.

Euality ha decidido apostar fuerte por el comercio electrónico, como demuestra el lanzamiento de su tienda Alcoste.com. Con más de 700 productos de ocio, entretenimiento y regalos, pretende ser la alternativa en español de las tiendas virtuales extranjeras que han logrado conquistar el mercado mundial de las compras por Internet y consolidar su clientela.

La Gaceta
17/12/99

Los nuevos comercios on line españoles se visten de fiesta
Los expertos esperan que estas Navidades el internauta español genere un negocio español superior a los 3.000 millones

Si hay una época en que comprar se convierte en algo casi inevitable, esta es sin duda la Navidad. No es extraño, entonces, que los más férreos defensores del comercio electrónico aprovechen estas fiestas para captar el interés de los casi tres millones de internautas españoles.

Según Santos Rodríguez, consejero delegado de Ecuquality, “estas serán de hecho las Navidades del despegue del comercio electrónico en España”

Según sus previsiones las compras por Internet en estas Fiestas alcanzarán la cifra de 3.000 millones, un 900% más que el pasado año y el 35% del negocio previsto por la Asociación Española de Comercio Electrónico para todo el año.

La Gaceta
20/12/99

Ecuquality tendrá cinco proyectos de comercio electrónico en el 2000
La creadora de Alcoste extiende sus actividades a Portugal y Latinoamérica

“La multiplicidad es nuestra seña de identidad”. Así resume Santos Rodríguez, consejero delegado de Ecuquality, la filosofía que inspira ahora su compañía tan sólo siete meses después del estreno del primero de sus proyectos en comercio electrónico, la tienda de productos de ocio y entretenimiento a bajo precio Acoste.com

Fiel a esta estrategia Ecuquality ya ha iniciado la diversificación de producto de Alcoste.com y proyecta la puesta en marcha de cinco proyectos más hasta el otoño del próximo año.

La Razón
20/12/99

Seis millones de españoles internautas en el 2000

Entre seis y siete millones de españoles serán usuarios de Internet el próximo año, según un estudio de Ecuquality (www.ecuquality.com). La empresa considera que esta cifra sería suficiente para convertir el comercio “on line” en un fenómeno importante dentro de la economía del país.

La verdad
20/12/99

España tendrá 6 millones de internautas en el 2000

El número de usuarios de Internet en España se situará entre 6 y 7 millones en el 2000, superándose así la cifra crítica para que el comercio electrónico se convierta en un fenómeno importante en la economía, según Santos Rodríguez, Consejero Delegado de Ecuquality, empresa de comercio por Internet. En los tres primeros días de la campaña de

Navidad de Ecuality, las previsiones de la empresa para todo este periodo se han superado en casi el 15%, con más de 10.000 clientes y 30.000 suscriptores, “lo que demuestra que éstas serán las Navidades del arranque del comercio por Internet en España”.

Las Provincias

20/12/99

En el año 2000 habrá seis millones de internautas conectados a la red

El número de usuarios de Internet en España se situará entre 6 y 7 millones de en el 2000, superándose así la cifra crítica para que el comercio electrónico se convierta en un fenómeno importante en la economía, según Santos Rodríguez, consejero delegado de Ecuality, empresa de comercio por Internet.

El consejero delegado destacó que “hace pocos meses que Internet ha explotado en España” y añadió que “se ha convertido en un fenómeno no sólo popular, sino que ha tenido gran repercusión política y económica y es de esperar que en los próximos meses ocurra igual con el comercio electrónico”.

La Nueva España

20/12/99

Los expertos afirman que España asiste al despegue del comercio electrónico

El número de usuarios de Internet en España se situará entre 6 y 7 millones en el 2000, superándose así la cifra crítica para que el comercio electrónico se convierta en un fenómeno importante en la economía, según Santos Rodríguez, consejero delegado de Ecuality, empresa de comercio electrónico por Internet, quién destacó que “ hace pocos meses que Internet ha explotado en España” y añadió que “se ha convertido en un fenómeno no sólo popular, sino que ha tenido gran repercusión política y económica, y es de esperar que en los próximos meses ocurra igual con el comercio electrónico”.

La Región

20/12/99

7 millones de españoles estarán conectados a Internet en el 2000

En el 2000 el número de usuarios de Internet será de entre 6 y 7 millones, fenómeno importante para la economía, según Rodríguez consejero delegado de Ecuality, empresa de comercio por Internet.

El número de usuarios de Internet en España se situará entre 6 y 7 millones en el año 2000, superándose así la cifra crítica para que el comercio electrónico se convierta en un fenómeno importante en la economía, según Santos Rodríguez, consejero delegado de Ecuality, empresa de comercio por Internet. En los tres primeros días de la campaña de Navidad de Ecuality, las previsiones de la empresa para todo este periodo se han superado en casi el 15 por ciento, con más de 10.000 clientes y 30.000 suscriptores, “lo que demuestra que éstas serán las Navidades de arranque del comercio por Internet en España”.

El Periódico Extremadura
21/12/99

La firma posibilita comprar con rebajas de hasta un 50% respecto al comercio tradicional

**Alcoste.com abre en Internet una guerra de precios en el comercio
El comercio electrónico quiere popularizarse en España y la gratuidad del acceso a Internet debe servir de llave para abrir este canal**

Alcoste.com quiere convertirse en una web de referencia en el escuálido panorama del comercio electrónico español. Aprovechando el impulso de la gratuidad del acceso a Internet aplicada a partir de septiembre por las operadoras de telecomunicaciones y el previsible aumento de internautas, un potente grupo de accionistas ha decidido lanzar la primera tienda virtual en España que alardea de precio más bajos que los comercios tradicionales.

En concreto, Alcoste.com promete precios hasta un 50% más bajos en algunos casos. El secreto radica en el control de los stocks, los menores costes respecto a las tiendas convencionales y un ajustado abanico de productos, unas 700 referencias, cifra similar a la que manejan los hard discounts alemanes en alimentación.

Cinco Días
24/12/99

Santa Claus no llega por Navidad

Santa Claus no llegará a tiempo estas navidades a algunas casas estadounidenses. La cadena juguetera Toys "R" Us ha sido la primera en dar la voz de alarma. O al menos ha sido la primera en decirlo en voz alta. Los usuarios que optaron estos días por hacer las compras por Internet cómodamente sentados en sus casas sufren los retrasos y la falta de atención de las jóvenes tiendas de Internet. Otras como Amazon, eToys.com o Alcoste.com también han colocado el cartel de "este producto no llegará por navidades"

Deia
26/12/99

**Siete millones de usuarios en el 2000
Así superará la cifra crítica para que el comercio electrónico se convierta en un fenómeno importante para la economía**

El número de usuarios de Internet en el Estado se situará entre 6 y 7 millones en el 2000, superándose así la cifra crítica para que el comercio electrónico se convierta en un fenómeno importante en la economía, según Santos Rodríguez, Consejero Delegado de Ecuquality, empresa de comercio por Internet.

En los primeros tres primeros días de la campaña de Navidad de Ecuquality, las previsiones de la empresa para todo este periodo se han superado en casi el 15% con más de 10.000 clientes y 30.000 suscriptores, "lo que demuestra que estás serán las Navidades de arranque del comercio por Internet en España" explicó Rodríguez.

Ganar.com
/12/99

Nace un nuevo gigante

Ecuality cuenta con el apoyo financiero para liderar el mercado del comercio electrónico de habla hispana. De momento tiene la tienda Alcoste.com y la librería Papiros.es. ¿Hasta dónde llegará?

A finales de la pasada primavera nació Ecuality, un holding inversor en proyectos de comercio electrónico, con el objetivo de liderar este sector en el mercado de habla hispana, mediante la creación, compra o alianza de webs y servicios online. No es la primera empresa que se crea con esta ambición pero sí la primera que recibe apoyo económico antes de demostrar la valía de su proyecto, como suele ser habitual en el mundo de la red.

Huelva información
26/12/99

El número de usuarios de Internet en España llegará a los seis millones durante el próximo año

El número de usuarios de Internet en España se situará entre 6 y 7 millones en el 2000, superándose así la cifra crítica para que el comercio electrónico se convierta en un fenómeno importante en la economía, según Santos Rodríguez, Consejero Delegado de Ecuality, empresa de comercio por Internet.

Web Business
/01/00

Alcoste.com bueno, bonito... ¿Barato?

Escoger los productos que mejor funcionen off line para venderlos con mayor facilidad y rapidez y a menor precio. ¿Hay alguna fórmula más clara de éxito?

Vender a través de Internet es la meta de millones de empresas y emprendedores. El problema, para la mayoría, estriba en encontrar la fórmula para colocar en el mercado los productos o servicios correspondientes.

Cinco Días
13/01/00

El comercio electrónico navideño movió 1.3 millardos en España
Cerca de 300.000 españoles utilizaron Internet para realizar sus compras de las últimas fiestas

Las navidades de 1999 serán recordadas en el futuro como las del juguete Furby, o también como las del bautizo del comercio electrónico en España. Según ha podido saber *Cinco Días*, tras recabar información de los líderes del sector, los españoles se han gastado cerca de 1.300 millones de pesetas estas Navidades en sus compras por Internet.

Actualmente hay unos 300.000 consumidores que se han apuntado a comprar a través de la Red, bien sea contrarrembolso o con tarjeta de crédito, los dos medios más utilizados.

TVE-2 (Noticias)

13/01/00 => Hora: 22:10

Equality. Alcoste.com. Seguimiento en televisión.

Las ventas por Internet han aumentado esta navidad en España. Alcoste.com ha liderado este sector frente a sus competidores.

Declaraciones de José Manuel Sánchez, director de marketing de Alcoste.com.

Lycos (Noticias)

13/01/00

Falta de costumbre y dificultad de acceso a Internet, principales obstáculos para el despegue del comercio electrónico

El director general de marketing de la empresa de comercio electrónico y propietaria de la tienda en Internet Alcoste.com, Equality, José Manuel Sánchez, atribuye a la "dificultad de acceso a Internet" y a la falta de "hábito" de los consumidores, el lento desarrollo del comercio electrónico en España.

www.ibrujula.com

13/01/00

Equality invierte 2.500 millones de pesetas para expandirse por Latinoamérica Fernando Fiskman, director corporativo de Equality, ha anunciado hoy, jueves 13, que la empresa invertirá 2.500 millones de pesetas en Latinoamérica y Portugal para desarrollar proyectos de comercio electrónico

Los países latinoamericanos donde Equality llevará a cabo sus inversiones son Brasil, Argentina, México, Chile, Venezuela, Ecuador y Bolivia, según ha comunicado Fernando Fiskman en una rueda de prensa celebrada hoy en Madrid. Fiskman se trasladará este sábado, 15 de enero, a São Paulo, al ser Brasil el país donde han decidido ubicar su sede central. Según datos aportados por Fiskman, "en Brasil se sitúa el 88% del mercado del comercio electrónico latinoamericano y se prevé que para el año 2000 haya 67.6 millones de dólares en ventas por comercio electrónico".

Expansión

14/01/00

Ecuality. Inversión de 15 millones de euros

Ecuality, la empresa española de comercio electrónico propietaria de Alcoste.com, invertirá quince millones de euros (2.500 millones de pesetas) este año para su desarrollo en el mercado latinoamericano y en Portugal, según informó el director de Desarrollo Corporativo de la compañía, Fernando Fiksman.

Cinco Días
14/01/00

Ecuality invertirá 2.500 millones en Latinoamérica

La compañía española especializada en comercio electrónico Ecuality, invertirá 2.500 millones este año para ampliar la presencia de su tienda en Internet Alcoste.com en Latinoamérica y Portugal. Los países americanos en los que Ecuality ha puesto sus miras son Brasil, Argentina, México, Chile, Venezuela, Ecuador y Bolivia.

La Gaceta
14/01/00

Ecuality invertirá 2.500 millones en Portugal y Latinoamérica

Ecuality, empresa española de comercio electrónico propietaria de Alcoste.com invertirá 2.500 millones de pesetas en su implantación en el mercado latinoamericano Portugal, según el director de Desarrollo Corporativo de la firma, Fernando Fiskman.

La Vanguardia
14/01/00

Ecuality: Inversión

Ecuality, empresa española de comercio electrónico propietaria de Alcoste.com invertirá este año 2.500 millones en su implantación en el mercado latinoamericano y Portugal.

La voz de Asturias
15/01/00

La venta por Internet va lenta

La expansión del comercio electrónico tiene algunas dificultades todavía en Europa y en España, mientras que en EEUU va a toda velocidad. Dificultad de acceso y recelo del consumidor son algunas de ellas según las empresas que ya han entrado de lleno en ese mundo. Por ahora son pocos los españoles que compran por ordenador.

El director general de marketing de Euality, empresa propietaria de la tienda en Internet Alcoste.com, José Manuel Sánchez, atribuyó a la “dificultad de acceso a Internet” y a la falta de “hábito” de los consumidores el lento desarrollo del comercio electrónico en España. Euality invertirá 2.500 millones de pesetas en su implantación en Latinoamérica y Portugal.

Computing
26/01/00

Alcoste.com se amplía

Alcoste.com de Euality ampliará su oferta a tras su anuncio de expansión en Latinoamérica. La tienda tenía hasta ahora representación además de en España, en Argentina y Portugal donde funciona desde noviembre y diciembre del pasado año, respectivamente.

Euality invertirá durante este año 2.500 millones de pesetas en su implantación en el mercado latinoamericano y Portugal, así como en el desarrollo de proyectos de comercio electrónico en Internet en Brasil, Argentina, México, Chile, Venezuela, Ecuador, Bolivia y Portugal.

Pcweek
27/01/00

Fue el sitio comercial español más visitado Alcoste.com recibe la visita de 12.000 compradores en Navidad

Más de 12.000 consumidores españoles realizaron sus compras durante estas navidades en la tienda española de comercio electrónico Alcoste.com puesta en marcha por Euality a mediados del pasado mes de diciembre, según ha anunciado José Manuel Sánchez, director general de marketing de Euality. En tan sólo cuatro semanas el número de clientes en la tienda ha aumentado un 20 por ciento respecto a lo previsto inicialmente (10.000 clientes).

El País (Ciberpaís)
27/01/00



**Las empresas españolas de Internet preparan su salida a Bolsa
El gobierno aprobó en diciembre el Nuevo Mercado para empresas de “alta tecnología”**

Los de la foto, se lo crean o no, son empresarios. Si, el chaval de la coleta de 18 años, también. A los 14 ya pedaleaba en Internet. El calvo, con perdón, también. Abandonó la dirección de la división electrónica del BSCH para montar su empresa. Todos trabajan sin fin, pasan por dos rondas de financiación y a la tercera preparan su salida a Bolsa. Son las star-up españolas. No es una moda, no es el pelotazo.com. Es la vida o la muerte. En la economía digital, las nuevas empresas necesitan cotizar en la Bolsa para vivir. Antes de mayo, España tendrá su bolsa para empresas de Internet.

Expansión
28/01/00

**La economía de trueque invade Internet
El cambalache está dominando los acuerdos comerciales en Internet, un fenómeno económico donde el dinero contante y sonante, en gran medida, sólo es una ficción.**

El trueque, la más antigua de las formas de transacción comercial, está invadiendo Internet, un fenómeno social bautizado con el nombre de Nueva Economía.

Publicidad en la red a cambio de suministro de contenidos, salarios en forma de stock options sobre futuras salidas a bolsa, pestañas y banners (anuncios cibernéticos) en un portal a cambio de una participación accionarial en la compañía que lo inserta.

El País (El País Negocios)
30/01/00

La carrera de Ecuallity

En menos de un año, la compañía de comercio electrónico cerrará dos ampliaciones de capital, venderá en América Latina y desembarcará en el negocio de la venta a empresas.

No han cumplido ni un año, pero para el mundo de los negocios en Internet son ya unos ancianos. Desde mayo de 1999, Ecuquality ha nacido, ha sacado a la red una tienda de comercio electrónico y la ha modificado, ha comprado dos empresas, ha contratado a 104 personas y ha engordado aún más gracias a un atracón de 3.500 millones de pesetas, financiado por empresas como BBVA, Abengoa o Acciona.

Dealer World
/02/00

Alcoste.com, retailer on-line alternativo al canal tradicional

Pertenciente a la empresa Ecuquality, Alcoste.com se ha presentado en sociedad como un retailer alternativo al canal tradicional. En palabras de Santos Rodríguez, consejero delegado, "las tiendas on-line van a comer terreno al canal tradicional. En Internet se vende con descuentos porque el proceso productivo cuesta menos, no porque se quiera competir".

Net magazine
/02/00

Las ventas navideñas de Alcoste.com

Más de 12.000 consumidores españoles realizaron sus compras durante las Navidades pasadas en la tienda de Internet Alcoste.com en la dirección electrónica www.alcoste.com especializada en productos de ocio, entretenimiento y regalos a muy buen precio.

PC magazine
/02/00

Compras navideñas por Internet

Se puede afirmar que Alcoste.com (www.alcoste.com) ha hecho su agosto, solo que en las pasadas navidades. Esta tienda virtual tuvo sólo en un día (el 30 de diciembre) 45.000 visita. La compra media superó las 8.000 pesetas lo que supuso un incremento del 120 por ciento frente a la compra media registrada con anterioridad a su lanzamiento navideño.

PC magazine
/02/00

Ecuquality invertirá 2.500 millones de pesetas

La empresa española Ecuquality realizará una inversión de 2.500 millones de pesetas (15 millones de euros) para llevar a cabo su estrategia de implantación en el mercado de Latinoamérica y de Portugal, así como en el desarrollo de productos de comercio electrónico en Internet (creación de tiendas en la red y promociones). La compañía ha elegido Latinoamérica como área prioritaria de su desarrollo debido a que se calcula que a finales del año 2000 el número de usuarios de Internet superará los treinta millones, frente a los doce millones de internautas registrados en 1999.

Internet Online
/02/00

Ecuquality invertirá este año 2500 millones en Latinoamérica y Portugal
Las inversiones se centrarán en la creación de nuevas tiendas virtuales en América latina

Ecuquality una de las primeras empresas españolas que ha puesto en marcha un proyecto de comercio electrónico en el mercado latinoamericano . Las inversiones se centrarán tanto en la creación de nuevas tiendas en la Red como en su promoción y se realizará en Brasil, Argentina, México, Chile, Venezuela, Ecuador, Bolivia y Portugal.

Family PC
/02/00

Un ordenador en casa

Hasta los más escépticos han debido aceptar el hecho de que el comercio electrónico no va a ser un apéndice de los negocios tradicionales, sino que se trata realmente de una revolución completa. Según las estimaciones , este año el consumidor medio que compra en la Red se gastará entre 90.000 y 120.000 pesetas. Por ahora son unos 300 millones de clientes potenciales, pero esa cifra crece con rapidez. Precisamente, ése es el mercado al cual se dirigen todas las alianzas de bancos, centros comerciales y proveedores que resuenan en los periódicos de economía. Se trata de montar el mejor escaparate virtual para que los consumidores “pasen”, vean y, por supuesto, compren.

La Vanguardia
/12/00

Ecuquality: seguros.

El grupo de comercio on line Ecuquality ha creado una alianza con la aseguradora de viajes Europ Assistance para vender seguros de viaje por Internet. El usuario podrá adquirir su póliza en las tiendas virtuales de Ecuquality y de Europ Assistance desde el teléfono móvil gracias a la tecnología WAP. La aseguradora comercializó en 1999 seguros de viaje por valor de 68.000 millones de pesetas.

Expansión
/12/00

Ecuality. Seguros con Europ Assistance

El grupo Ecuality, dedicado al comercio en Internet, y la aseguradora de viajes Europ Assistance han firmado una alianza para vender seguros de viaje a través de Internet. El cliente podrá contratar su póliza en una nueva tienda que Ecuality lanzará en abril o a través de la web de Europ Assistance, que será ampliada.

La Gaceta
/12/00

Alianza de Ecuality y Europ Assistance

El grupo Ecuality dedicado al comercio en Internet, y Europ Assistance, aseguradora de viajes, han creado una alianza para vender seguros de viaje a través de Internet. El cliente podrá contratar su póliza en una tienda que Ecuality lanzará en abril o a través del sitio web de Europ Assistance, que será ampliado para dicho fin. El usuario podrá, además, adquirir su teléfono móvil gracias a la tecnología WAP, con sólo rellenar un formulario, y pagará con tarjeta.

www.zdnet-es.com
01/02/00

Nace una nueva tienda para vender seguros de viaje a través de Internet. Ecuality ha formado alianza con Europ Assistance para la creación de una nueva tienda de contratación de seguros de asistencia en viaje. La nueva tienda permitirá además, que las pólizas puedan ser también adquiridas desde el teléfono móvil gracias a la nueva tecnología WAP.

Según las previsiones actuales, el mercado mundial de viajes a través de Internet moverá más de 30.000 millones de dólares (más de 5 billones de pesetas) en el año 2001. Teniendo en cuenta este dato, Ecuality ha firmado un acuerdo de colaboración para ofrecer un nuevo servicio de venta de los seguros de asistencia en viaje de Europ Assistance.

Ideal Almería
01/02/00

Acuerdo para vender seguros de viaje por Internet

La empresa líder del comercio electrónico en España, Ecuality, ha firmado un acuerdo para ofrecer un nuevo servicio de venta de los seguros de asistencia en viaje de Europ Assistance, la empresa líder en este sector, a través de Internet. Cualquier usuario de Internet podrá contratar su seguro de asistencia en viaje en poco minutos, con tan sólo rellenar un formulario y realizar el pago con su tarjeta de crédito a través de una pasarela segura de pago.

Las Provincias
13/02/00

Equality y Europ crean una alianza en Internet

El grupo Equality, dedicado al comercio en Internet, y Europ Assistance, aseguradora de viajes, han creado una alianza para vender seguros de viaje a través de Internet.

El cliente podrá en una nueva tienda que Equality lanzará en abril o a través del sitio web de Europ Assistance, que será ampliado para dicho fin. El usuario podrá, además, adquirir su póliza desde el teléfono móvil gracias a la tecnología WAP. Cualquier usuario de Internet podrá contratar su seguro de asistencia en viaje con tan sólo rellenar un formulario. La forma de pago se realizará con la tarjeta de crédito a través de una pasarela segura de pago SSL.

PC actual
/03/00

Tiempos de vértigo

Alcoste.com luce como una de las más importantes realidades e-commerce de nuestro país

El comercio electrónico está en plena efervescencia. Buena prueba de ello nos la da Equality, joven empresa que apuesta fuerte por sus tiendas virtuales, en España, Latinoamérica y Portugal. Entre todas destaca Alcoste.com, de productos de ocio y entretenimiento, con gran éxito en menos de un año de vida.

“La que primero queríamos era crear una empresa de comercio electrónico; la idea de Alcoste surgió como alternativa a Amazon”. Así lo explica Santos Rodríguez, cofundador y consejero delegado de la compañía. El 31 de mayo de 1999 entraron en la red con Alcoste y tras el éxito obtenido, “ya convencidos de que somos capaces de crear un proyecto importante de comercio electrónico, nos pusimos a redactar los estatutos de Equality”, añade.

La Vanguardia Digital
23/03/00

Equality ampliará capital por encima de los 3.300 millones de pesetas

La empresa de comercio electrónico Equality, participada por BBVA, Omega Capital, Acciona y Picking Pack, entre otros, ampliará capital por encima de los 3.300 millones de pesetas y dará entrada a un socio estratégico internacional, han informado sus directivos en un encuentro informativo.

La junta de accionistas de Equality ha aprobado facultar al consejo para que realice una nueva ampliación de capital por una cantidad que todavía no ha sido determinada pero que será superior a la que se realizó en octubre de 3.300 millones de pesetas.

Negocios.com (Dinero)
30/03/00

Los tenderos de la Red

Comprar al coste ha dejado de ser una ilusión. Es sólo la estrategia de Eequality, una compañía de Internet que va a migrar su modelo a 5.000 pequeños comercios.

Viaja una semana sí y otra también a Nueva York. Se codea con el mundo americano más in de la nueva economía y se profesa fervientemente seguidor y converso convencido del modelo Internet. Santos Rodríguez es el máximo ejecutivo de Eequality –la sociedad de la que cuelgan la cibertienda Alcoste, librería virtual Papiros y Advertising Media On Line, una compañía que actúa como intermediario de transacciones de publicidad en la Red-, pero es sólo una pieza más del puzzle. Una pieza que encaja a la perfección con el resto del cuadro directivo.

www.nueva-economía.com (Negocios.com)
26/03/00

Eequality pisa el acelerador

La compañía de comercio electrónico Eequality nombra a Fernando Pardo presidente ejecutivo y ampliará capital por más de 3.300 millones

A Fernando Pardo ya empieza a pesarle la corbata. Y es que los nuevos tiempos de Internet y revolución tecnológica están afectando hasta a los tradicionales consultores, a los que sólo se les veía sin esta seria prenda en la piscina.

En las primeras presentaciones el recién nombrado presidente ejecutivo de Eequality, que también es fundador y accionista de la empresa de comercio electrónico y servicios online, aparecía con su traje y corbata bien plantados, pero en la última reunión con los medios de comunicación, se desprendió de la gorrita y se enfundó una gorrita al más puro estilo americano. “La próxima vez que nos veamos ya no traeré corbata, tal y como yo hacía cuando empecé a trabajar en la televisión”, señala un sonriente Fernando Pardo, presidente de la Asociación Española de Comercio Electrónico, socio de telecomunicaciones de PriceWaterhouseCoopers y, a partir del próximo 1 de julio, máximo ejecutivo de Eequality.

Tribuna de actualidad
03/04/00

Eequality realizará otra ronda de financiación

Fernando Pardo, nuevo presidente ejecutivo a partir de julio

Eequality una de las empresas líderes del comercio electrónico en nuestro país, está a punto de comenzar su segunda rueda de financiación, tras su aprobación en la primera junta general de accionistas. Con esta medida, la compañía elevará los recursos destinados a afrontar los nuevos proyectos de comercio electrónico tanto en España como en diversos países de Latinoamérica.

La Gaceta
07/04/00

Ecuality se apunta a la euforia del e-commerce
La compañía estrena sus nuevas tiendas en Portugal y Latinoamérica

Ocio, entretenimiento y regalos... y todo ello a precio de coste e incluso bonos de descuento. Con este reclamo iniciaba su andadura en la Red, el 28 de mayo del pasado año, Alcoste.com, el buque insignia de la empresa española de comercio electrónico Ecuality.

¿Es Alcoste.com una más de esas tiendas on line que hoy proliferan y a las que los expertos les auguran una corta vida? El tiempo lo dirá. Mientras tanto, los responsables de Ecuality han captado el interés de importantes inversores –tales como el grupo BBVA, Omega Capital (el vehículo de inversión de Alicia Koplowitz,) la constructora Acciona, el grupo PickingPack, los fondos de inversión Upper Brook y Eden Capital y accionistas privados como Scott Flanders, presidente de CD Now- que han confiado en la viabilidad del proyecto.

Expansión
07/04/00

Más de 2.500 millones de euros buscan proyectos online
Los inversores nacionales e internacionales más importantes han anunciado inversiones de más de 2.500 millones de euros (casi medio billón de pesetas) para nuevos proyectos de Internet.

Las tornas están cambiando en el gigantesco mundo de Internet. Si hasta hace muy poco tiempo sobraban ideas y nuevos proyectos de negocio y faltaba capital, ahora los inversores están colocando sobre la mesa proyectos millonarios para poner en marcha nuevos negocios virtuales. El año pasado, las firmas de capital riesgo invirtieron en España unos 200 millones de euros (alrededor de 33.000 millones de pesetas) en empresas de telecomunicaciones e Internet.

Tele 5 (Programa: “Entre hoy y mañana”)
13/04/00

Lanzamiento Alcosteurgente.com (Seguimiento en televisión)

La tienda Alcoste.com de Ecuality ha lanzado “Alcosteurgente.com”

Onda Cero (Programa: “La Brújula”)
13/04/00

Lanzamiento Alcosteurgente.com (Seguimiento en radio)

La tienda Alcoste.com de Ecuality ha puesto en marcha el servicio de entrega más rápido.

Zdnet (España) → www.zdnet-es.com

13/04/00

Alcoste repartirá cuatro pedidos urgentes en menos de cuatro horas

Alcosteurgente.com es el nombre del nuevo servicio de la tienda de Ecuquality. En menos de cuatro horas una flotilla de Smarts repartirá desde el viernes en Madrid y Barcelona los pedidos urgentes de los internautas. Como promoción de lanzamiento, Alcoste no cobrará gastos de envío hasta el 7 de mayo.

En total son 23 los productos que se pueden adquirir a través del nuevo servicio Alcosteurgente.com, entre CDs de música, libros, videos, DVDs y juegos de consola. De esta manera, el internauta podrá tener en casa en menos de cuatro horas el DVD de The Matrix por 2.968 pesetas, según Alcoste, con un descuento de un 26%.

La Razón

13/04/00

Alcoste.com: una nueva forma de comprar inteligente

La nominación de Alcoste.com para uno de los Ampe de Internet, pone de relieve la importancia de una buena campaña publicitaria a la hora de llegar a los usuarios.

Los más vendidos al mejor precio. Con esta idea como tarjeta de presentación y una intensa campaña de lanzamiento, la empresa de publicidad "Ecuquality" ha conseguido que la primera de sus tiendas virtuales –Alcoste.com- figure entre los nominados de este año a uno de los premios Ampe de plata en medio Internet, (se estrenan este año los premios Ampe "on line").

Expansión

14/04/00

Alcoste servirá pedidos en cuatro horas

La tienda de comercio electrónico Alcoste, del Grupo Ecuquality, lanzó ayer un servicio de entrega urgente de pedidos (www.alcosteurgente.com) con el objetivo de que el cliente tenga el producto solicitado en menos de cuatro horas, frente a las 24 horas habituales. El nuevo servicio se ha puesto en marcha de forma experimental en Madrid y Barcelona, aunque está previsto extenderlo a cuarenta capitales de provincia españolas antes del próximo verano.

Cinco Días

14/04/00

Alcoste.com lanza un servicio de entrega urgente

La tienda virtual Alcoste, perteneciente a Ecuality, ha puesto en marcha un servicio de entrega urgente en menos de cuatro horas para una selección de 23 productos (libros, vídeos, juegos de consola, etc.). Según informó ayer la compañía, el servicio operativo desde hoy (www.alcosteurgente.com) , comenzará a funcionar en Madrid y Barcelona, para luego ampliarse a otras ciudades.

El Periódico
14/04/00

Alcoste.com entregará sus productos en cuatro horas

La tienda virtual perteneciente a Ecuality, ha puesto en marcha un servicio de entrega urgente a domicilio en menos de cuatro horas para una selección de 23 productos de consumo en Barcelona y Madrid, según informó ayer el director de comercio electrónico, Nacho Bustos. El servicio, que estará operativo a partir de hoy, tendrá su propia web (www.alcosteurgente.com). Si se cumplen las previsiones realizadas por la compañía, las zonas de reparto –en principio las áreas de Madrid y Barcelona- serán ampliadas a otras grandes ciudades españolas.

Canarias7
14/04/00

Tienda con entrega urgente.

La tienda en Internet Alcoste.com de la compañía especializada en comercio electrónico Ecuality, ofrecerá a partir de mañana a los internautas un nuevo servicio de entrega urgente (www.alcosteurgente.com) en un tiempo máximo de 4 horas en los municipios de Madrid y Barcelona. El director de Alcoste.com, Nacho Bustos, informó hoy de que este servicio “el más rápido de Europa y el tercero del mundo”, -según dijo- se extenderá en un futuro al resto de las capitales de España en función de cómo se comporte la demanda en Madrid y la ciudad Condal.

Aral Digital
14/04/00

Alcoste.com lanza el servicio Alcosteurgente.com

La tienda de comercio electrónico Alcoste.com, de Ecuality, ha puesto en marcha el servicio de entrega más rápido que existe en España a través de Alcosteurgente.com, inicialmente en Madrid y Barcelona, que realizará por medio de una flota de coches modelo Smart. Los pedidos que realicen los consumidores a través de este servicio en Internet serán entregados en menos de cuatro horas.

Cinco Días
15/04/00

Logística, la llave del comercio electrónico

Las tiendas virtuales españolas comienzan a realizar entregas en el día. Por el momento, el servicio se limita al centro de Madrid y Barcelona

Entrega en menos de cuatro horas. Reciba su pedido de un día para otro. Las tiendas españolas de Internet se han animado a romper las barreras tiempo. La primera fue Submarino.com al estrenar la semana pasada un servicio de entrega en el mismo día en el área metropolitana de Madrid y Barcelona. Alcoste.com, uno de sus grandes competidores, no ha tardado en reaccionar y desde ayer ya ofrece un servicio denominado Alcosteurgente.com. Su promesa, entregar la mercancía en menos de cuatro horas en las mismas ciudades que su competidor. “Esto es lo más rápido que la tecnología nos permite hacer”, asegura Santos Rodríguez, consejero delegado de la compañía. Ambos acaban de montar, para ello, almacenes situados estratégicamente en el área metropolitana de estas dos ciudades españolas, con la ayuda de sus proveedores de logística. Este factor se convierte así en un elemento clave de distinción.

El Mundo

16/04/00

El tímido paso de Eequality en la logística

Alcosteurgente.com, con sólo 4 coches quiere entregar pedidos en menos de cuatro horas

Una flota de apenas cuatro diminutos coches Smart. Con esta modesta inversión logística, la firma Eequality pretende resolver la distribución urgente de sus tiendas virtuales Alcoste.com.

Desde el pasado viernes, estos cuatro vehículos garantizan la entrega de pedidos en tan sólo cuatro horas. Y si sus compras no llegan a tiempo, le regalan el producto. Eso sí, la propuesta es sólo válida en el centro de Madrid y Barcelona.

Así es la nueva propuesta de plataforma de comercio electrónico de Eequality.com, anunciada como la auténtica panacea de la distribución de productos comprados online y entregados en el domicilio.

Sin embargo, Eequality no quiere cuantificar en ningún momento ni la inversión ni las cifras de facturación previstas, a pesar de autoproclamarse como “números uno del comercio electrónico en España”.

Actualidad económica

17/04/00

El doble salto de Eequality

Primero, completar la internacionalización. Después, lanzar una supertienda mundial que venda de todo. Son los objetivos de la segunda ronda de financiación de Eequality.

El 30 de Mayo, día de San Fernando, nacía Alcoste.com, una tienda virtual netamente española que el embrión de Eequality. Hoy es un negocio que pretende ser global y abarcar tanto la venta de productos y servicios a consumidores –actividad denominada business to consumer- como el negocio on line entre empresas – business to business-.

Menos de un año después de su nacimiento, Ecuquality se prepara para dar un doble salto: la internacionalización y el lanzamiento de una supertienda cuyo objetivo es ser un nuevo Amazon.com.

Computing España

19/04/00

Con el reto de conseguir la entrega en un plazo de 4 horas

Nace Alcosteurgente.com

La compañía Ecuquality ha incorporado a su tienda virtual, Alcoste.com, un nuevo servicio que, bajo la denominación Alcosteurgente.com, ofrece la posibilidad a sus clientes, en principio de las áreas metropolitanas de Madrid y Barcelona, de recibir, en un plazo de cuatro horas, los productos que adquieran a través de esta URL.

ABC

20/04/00

Internet rompe la frontera de la cultura con las librerías virtuales

En el Día Mundial del Libro, las librerías virtuales se convierten en las grandes aliadas para comprar y regalar sin moverse de casa y sin impedimento de fronteras. Las posibilidades que ofrece Internet y el comercio electrónico permiten compaginar tradición y vanguardia. Así sitios como Alcoste.com, BOL, Libro antiguo o Catálogo libros ofrecen sus productos para un mercado cada vez mayor.

El País (Ciberpaís)

20/04/00

Servicio en cuatro horas

La tienda de comercio electrónico Alcoste.com lanza un servicio que entrega los pedidos en menos de cuatro horas (en www.alcosteurgente.com) en Barcelona y Madrid por 995 pesetas. El nuevo servicio ofrece 23 referencias de las últimas novedades en música, libros, películas VHS y DVD, y juegos de consola, con descuentos en torno al 25%. Las primeras tres semanas no se cobrarán gastos de envío.

Dinero (negocios.com)

27/04/00

Chequeo al comercio electrónico español

Comprar en Internet es, en teoría, rápido y sencillo. En la práctica, no tanto. Gastos, lentitud, falta de seguridad... Demasiadas trabas para el gran negocio del siglo XXI.

Aunque muchas compañías españolas ultiman ya sus planes para lanzarse al comercio en Internet B2B (business to business, es decir, entre empresas), la compra online B2C (business to consumer, es decir, de empresa a consumidor) sigue acaparando, hoy por hoy, en nuestro país una buena parte del negocio electrónico. El futuro, según todos los pronósticos está en el B2B, pero en B2C se confirma como la mejor alternativa a los canales tradicionales de venta. De Estados Unidos nos ha llegado el convencimiento de que Internet es un medio idóneo para comprar sin moverse de casa, de forma práctica, rápida y sencilla. Discos, libros, reservas de billetes, entradas para espectáculos, comida, productos de informática y electrónica...

Diario de Sevilla

30/04/00

Comprar en la red, barato y fácil

Las adquisiciones a través de Internet son entre un 5 y un 25% más asequibles

Los españoles usamos muy poco la red para comprar. El comercio electrónico mueve en este país unos 9.000 millones de pesetas, una de las cifras más bajas de Europa. Aunque parezca insólito, España ocupa los últimos puestos en cuanto al hábito de compra a través de la www.

Sólo el 7 por ciento de los usuarios españoles han utilizado este medio para comprar. Las causas: el comercio electrónico ha entrado muy tarde, aún son pocos los internautas (3.7 millones) y la oferta (que condiciona la competencia y el precio) es escasa: sólo existen 3.000 tiendas españolas en Internet. Sin embargo, las cuotas de crecimiento esperadas son mucho más altas que las del resto de Europa.

Franquicias hoy

/04/00

La revolución que ya llegó

El gran reto del comercio electrónico

Cada vez que los medios se refieren al comercio electrónico, no sólo prevén un mercado con un futuro esplendoroso a corto plazo, sino que también barajan y anticipan cifras de varios miles de millones de dólares. Sin embargo, esas cantidades corresponden de momento al menos, a un panorama global con cifras mayormente estadounidenses, ya que en lo que a España respecta el comercio electrónico está todavía en sus primeros pasos. Para muestra, un botón. Si se calcula que para el año 2001 el comercio minorista facturará más de seis billones de pesetas, por aquellas mismas fechas el comercio electrónico logrará unos 200.000 millones. Considerable diferencia.

Pero esta comparativamente exigua marca el límite entre el arranque y el despegue de una tendencia que está comenzando a revolucionar la economía empresarial. De todas maneras, conviene puntualizar que hay que distinguir entre el comercio "business to business", que es el 80% del mercado, y el "business to consumer", comercio electrónico al por menor y en Internet, que abarca sólo el 20%. Pero ese 20% es lo suficientemente impactante como para pronosticar también un excelente futuro a corto plazo para este segmento.

Emprendedores

/04/00

La Red está provocando una transformación

¡La revolución!

Internet ha creado una nueva economía. La revolución digital está rompiendo todos los esquemas y transformando las viejas concepciones económicas. Los consumidores son los más beneficiados por el cambio; los más perjudicados, los intermediarios, que corren serio peligro de desaparición.

“El año 2000 será el de la puesta en marcha de proyectos a gran escala”, según el Estudio sobre Comercio Electrónico elaborado por la Asociación Española de Comercio Electrónico (AECE). La cifra estimada de negocio en las empresas españolas por comercio electrónico alcanzará este año 21.000 millones de peseta, y en 2001 aumentará hasta los 64.000 millones. Según AECE, el auténtico boom de la economía digital en España se producirá en 2002: “Para entonces se espera que el comercio electrónico alcance los 255.000 millones de pesetas, con un crecimiento anual del 400%, que aumentará a partir de esa fecha y de manera exponencial en los años siguientes”.

En Línea

/05/00

Alcoste.com ha puesto en marcha el servicio de entrega más rápido de España a través de Alcosteurgente.com

Por medio de este nuevo servicio, Alcoste.com, de Eequality, entregará los pedidos a sus clientes en menos de cuatro horas. El nuevo servicio ofrece 23 referencias de las últimas novedades en España en música, libros, películas en VHS y DVD, juegos para videoconsolas con descuentos en torno al 25 por ciento. Además, como promoción de lanzamiento, durante las tres primeras semanas los pedidos que realicen los clientes de Alcosteurgente.com no tendrán gastos. El nuevo servicio de comercio electrónico comenzará inicialmente en Madrid y Barcelona.

PCmanía

/05/00

La red se convierte en mercado

Ofertas, precios, descuentos, liquidaciones... Argumentos decisivos para atraer al cliente que, a partir de ahora no tendrá más remedio que renovarse para hacer frente al imperio creciente de la compra electrónica. Con toda seguridad, el modo de comercio que evitará atascos en los aparcamientos, colas frente a las cajas y continuas quejas y extravíos del público infantil en los grandes centros comerciales.

La compra a distancia ha a pasado de ser un capricho a convertirse en una necesidad. Ya sea por la remota ubicación de ciertos artículos o la necesidad de algún tipo de transacción extra, Internet convierte al internauta novato en un experto en compras sin

necesidad de andar de arriba abajo, comparando precios, productos y calidades, gastando fuerzas, gasolina y tiempo.

Web ^{business}
/05/00

¿Llega tarde la mensajería urgente?

Las compañías de distribución se preparan para la supuesta explosión del comercio electrónico B2C en España. Pero ¿lo están haciendo todas?

Finales de 1999. En Estados Unidos, Toys “R” Us recibe cientos de reclamaciones y alguna instancia judicial por no entregar a tiempo sus pedidos navideños. Amazon sufre problemas similares, y no son los únicos. Tras varios años de inversión sin beneficios, cuando al fin puede hablarse de comercio en el mundo virtual, las tiendas “punto.com” consiguen defraudar a sus clientes en el último momento, la entrega en casa.

iWorld
/05/00

Servicio de reparto urgente de Alcoste

Música, libros, películas en DVD y VHS y juegos de videoconsola. Cualquiera de estos artículos con descuentos en torno al 25% se entregará en Barcelona y Madrid en un máximo de 4 horas más tarde de su compra por Internet. En los próximos meses este servicio urgente llegará a 40 capitales de provincia y contará con un catálogo de productos más amplio.

PC World
/05/00

Alcosteurgente.com entrega los pedidos de e-commerce en 4 horas

Presentado por sus responsables como el servicio de comercio electrónico con la entrega más rápida de Europa, y el tercero del mundo, Alcosteurgente.com ha iniciado ya el reparto de artículos novedosos en un tiempo de menos de 4 horas en el área metropolitana de Madrid y Barcelona.

“Hemos roto la barrera que impone actualmente el comercio electrónico, es decir, la entrega de pedidos en 2-3 días ofreciendo ahora un servicio de entrega de 4 horas”, ha comentado Nacho Bustos, director general de Alcoste.com.

Ganar . com
/05/00

Del ordenador a casa en cuatro horas

Cuatro horas. Esto es todo el tiempo que tendrán que esperar los clientes de la tienda virtual Alcoste para disfrutar de los productos adquiridos a través del servicio "Alcosteurgente". Una pequeña flota de "Smarts" –el modelo urbano de Mercedes-convertidos en pequeños almacenes repletos de una selección de CDs, películas, libros y videojuegos, circula ya por las calles de Madrid y Barcelona.

La Gaceta
04/05/00

Alcoste.com invierte 830 millones para mejorar su tienda virtual

La tienda virtual Alcoste.com de Ecuquality, ha reformado y ampliado su actual oferta en Internet con una inversión de más de 830 millones de pesetas (5 millones de euros), la mitad de su presupuesto para el año 2000.

iBrujula.com
04/05/00

Alcoste.com invierte 830 millones en la ampliación de su tienda virtual

Alcoste.com, de Ecuquality, ha reformado su tienda de Internet con una inversión de más de 830 millones de pesetas (5 millones de euros) según ha anunciado hoy, miércoles 3, el Consejero Delegado de la compañía, Santos Rodríguez, en el salón BiT (Barcelona Information Technologies).

La nueva versión de esta tienda virtual, Alcoste.3, que se ha llevado la mitad del presupuesto de la empresa para el año 2000, empezará a funcionar el próximo 9 de mayo. La oferta de Alcoste pasará de los 1000 productos anuales a 1500, aunque el objetivo es alcanzar los 3000 productos en los próximos meses, según el director de la tienda, Nacho Bustos.

PcWeek
04/05/00

Alcoste.com lanza en España un servicio de entrega de pedidos en menos de cuatro horas

La tienda de comercio electrónico Alcoste.com, propiedad de Ecuquality, ha lanzado un servicio de entrega urgente de pedidos en menos de cuatro horas denominado Alcosteurgente.com.

Se trata de un servicio que inicialmente sólo será ofrecido en Madrid y Barcelona, y en el que se ofertarán 23 referencias de las últimas novedades en España en cuanto a música, libros, películas en VHS y DVD, y juegos para videoconsolas, con unos descuentos en torno a un 25 por ciento.

www.zdnet-es.com
18/05/00

Ecuality lanza Diversia.com para disfrutar comprando

Ecuality lanza Diversia.com, una nueva tienda en Internet en lengua española y con más de 70.000 productos de ocio y entretenimiento como libros, música y películas en DVD. La inversión inicial para el desarrollo del proyecto ha ascendido a 1.500 millones de pesetas

“Alcoste se posiciona en el ámbito de la compra por impulso, mientras que Diversia, que nace con el fin de llegar a ser la tienda líder del mercado latinoamericano, está posicionada en el ámbito de la compra racional”. Con estas palabras anunciaba la nueva propuesta de la compañía, Santos Rodríguez, consejero delegado de Ecuality.

IWorld (www.idg.es)

18/05/00

Ecuality lanza Diversia.com, su tienda “inteligente” para el comprador racional

Diversión y diversidad es el lema de la nueva tienda de libros, discos y DVD de Ecuality, una tienda en la que la compañía ha invertido 1.500 millones de pesetas y que cuenta con más de 70.000 productos de ocio y entretenimiento. Como señalan sus responsables, si Alcoste.com, la primera tienda abierta por la compañía, se dirige a un comprador guiado por el impulso del momento, Diversia.com tiene como destinatario un comprador más racional, que valora los contenidos y la personalización de los servicios y la tienda antes que el precio y la rapidez del servicio.

grupo Intercom (www.noticias.com)

19/05/00

Ecuality lanza Diversia.com

Ecuality (www.ecuality.com) lanza hoy Diversia.com (www.diversia.com), la tienda más rica, completa y personalizada en Internet en lengua española.

Andrés Magai (andres@noticias.com) - La nueva tienda aparece de entrada con más de 70.000 productos de ocio y entretenimiento que sus clientes podrán “probar” antes de comprar: consultar los resúmenes de libros, críticas, biografías de autores, críticas valoradas de películas y música, productos recomendados, etc... Diversia.com cuenta inicialmente con tres categorías de productos (discos, libros y películas en DVD) y se lanzarán en Latinoamérica y Portugal a lo largo del cuarto trimestre del año 2000.

La Gaceta

19/05/00

Ecuality invierte 1.500 millones en la tienda Diversia.com

Ecuality ha invertido más de 1.500 millones de pesetas en el lanzamiento de la nueva tienda Diversia.com. Este comercio virtual ofrece más de 70.000 productos, entre libros, discos y películas en DVD.

El País
19/05/00

Equality crece en la distribución.

La empresa dedicada al comercio electrónico ha invertido 1.500 millones en la tienda virtual Diversia.com que ofrece, inicialmente, un catálogo de 70.000 libros, discos y películas en DVD, apoyado por información de cada producto.

Cinco Días
20/05/00

Equality lanza una nueva tienda

La empresa de comercio electrónico amplía el número de sus tiendas con el lanzamiento de la nueva Diversia.com. En ella, el usuario encontrará , más de 70.000 productos de libros, discos de música y películas de cine en DVD. Equality ha invertido 1.500 millones de pesetas en el proyecto, en el que han trabajado 50 personas durante 9 meses.

La voz de Asturias
20/05/00

Equality invierte 1.500 millones en una tienda virtual

La empresa de comercio electrónico Equality ha invertido 1.500 millones en la tienda virtual Diversia.com que ofrece, inicialmente, un catálogo de 70.000 libros, discos y películas DVD, apoyado por información de cada producto.

El Mundo
21/05/00

Equality lanza la mayor tienda virtual en lengua española

El grupo Equality sigue apostando fuerte por afianzarse en el liderazgo del comercio electrónico en España. Esta semana la compañía española ha puesto en marcha Diversia.com, una especie de grandes almacenes por Internet en los que cualquier internauta podrá acceder a más de 70.000 productos de ocio y entretenimiento.

Sur
21/05/00

1.500 millones para una tienda virtual

La empresa de comercio electrónico Euality ha invertido 1.500 millones en la tienda virtual Diversia.com que ofrece, inicialmente, un catálogo de 70.000 libros, discos y películas DVD, apoyado por información de cada producto.

Computing España

24/05/00

Diversia.com, la nueva apuesta de Euality (con una inversión de 1.500 millones de pesetas)

Tras los satisfactorios resultados conseguidos tanto en España como en Latinoamérica y Portugal con su tienda virtual Alcoste.com, la empresa de comercio electrónico Euality ha lanzado Diversia.com, una nueva tienda virtual B2C que comienza su andadura con un escaparate de más de 70.000 productos (45.000 libros, 25.000 discos de música y 600 películas en DVD) y que prevé alcanzar la cifra de 100.000 productos a finales de este año.

Cinco Días

24/05/00

El primer gran fiasco de las tiendas en línea

A menudo me pregunto que hay detrás de las fusiones y acuerdos de colaboración, que son tan exageradamente habituales en Internet. Pienso que en muchas ocasiones es simplemente un modelo de supervivencia de un negocio que por si sólo no tiene mucho sentido o es poco rentable a corto y medio plazo.

Me refiero a esas empresas que han surgido de la nada, que han conseguido engatusar a unos cuantos inversores y alas que ahora, en tiempo de vacas flacas, no les queda más remedio que firmar acuerdos lo más rápidamente posible para realizar con éxito sus rondas de financiación. Me refiero a esos proyectos en Internet cuya única fuente de ingresos se basa en el comercio electrónico y que, sin embargo, no proporcionan contenidos y servicios que sirven para suplir el poquísimos negocio que todavía genera la venta a través de Internet.

El País (Ciberpaís)

25/05/00

Euality lanza Diversia.com, una tienda para competir con Amazon

La oferta inicial es de libros, discos compactos y películas en DVD

Diversia.com ha nacido con un propósito: que los españoles dejen de comprar en tiendas de Internet extranjeras, según señaló Fernando Pardo, presidente de Euality, la compañía ha montado el nuevo comercio. De momento va a vender libros, discos y películas, los productos más característicos de la clásica Amazon. Pero sus creadores subrayan que Diversia no es una copia. "Basa su diseño en pensamiento original", según Santos Rodríguez, consejero delegado de Euality.

Montar la tienda ha costado 600 millones de pesetas y está previsto invertir en publicidad 900 millones más durante este año para darla a conocer. ¿Qué justifica tan fuerte inversión? “Diversia ofrece más que cualquier tienda física”, explicó su director, Manuel de la Pascua, el día de la presentación. “Es como una boutique selecta en la que el dependiente da mucha información. El cliente va a salir con la sensación de que ha aprendido algo”, agregó.

Cinco Días

17/06/00

Servicios en línea Alianza y Euality con Europ Assistance

Seguros de viaje al instante y a medida

Euality, la empresa española especializada en comercio electrónico, continúa la racha de apertura de nuevas tiendas. Tras inaugurar Diversia, se ha unido con Europ Assistance para vender seguros de viajes a través de la marca todoasistencia.com.

Euality, compañía participada por Omega Capital y el BBVA, entre otros, ha encontrado un nuevo sector para el comercio electrónico. Se trata de los seguros de asistencia de viajes, un tipo de póliza que suele contratarse a última hora, a través de una agencia de viajes o del banco.

El País (Economía)

20/06/00

Euality vende seguros en Internet

La empresa de comercio electrónico Euality ha lanzado, junto a la aseguradora Europ Assistance, una página en Internet que permite contratar seguros de forma instantánea. El servicio se puede encontrar en Todoasistencia.com.

La Gaceta

20/06/00

Europ Assistance y Euality lanzan un servicio para la contratación de seguros por Internet

Europ Assistance y Euality han lanzado todoasistencia.com, que ofrece un servicio por Internet para la contratación de seguros de asistencia de viajes, motor o esquí en tiempo real. Este servicio permite hacer efectivas las pólizas de manera personalizada.

La Gaceta

20/06/00

Euality y Europ Assistance lanzan el sitio web de seguros a medida en Todoasistencia.com

Ecuality, compañía dedicada a la puesta en marcha de negocios de comercio electrónico, ha sumado un nuevo sitio a sus red. En colaboración con la firma de seguros de asistencia Europ Assistance, la creadora de Alcoste.com ha lanzado Todoasistencia.com (www.todoasistencia.com) , un sitio web que permite contratar seguros a medida de forma instantánea.

El Periódico ^{Extremadura}
20/06/00

Europ Assistance y Ecuality lanza la web “todoasistencia.com”

La empresa de comercio electrónico Ecuality y la de seguros Europ Assistance han lanzado la página www.todoasistencia.com, mediante la cual se pueden contratar de forma inmediata y personalizada seguros a medida a través de Internet.

Lanza
20/06/00

Ecuality lanza un sitio web para contratar de forma instantánea seguros de Europ Assistance

La empresa de comercio electrónico y desarrollo de negocios en Internet Ecuality junto a Europ Assistance, del sector de los seguros de asistencia han lanzado el servicio “todoasistencia.com” que permite contratar seguros a medida de forma instantánea y personalizada a través de la red, informó ayer la compañía.

El Mundo
22/06/00

Diversia

Si conoces Alcoste sabes que es una de las tiendas más fáciles e intuitivas de la web. Bien, pues www.diversia.com es como ese sitio pero con más libros, discos y DVD, más información y alguna funcionalidad nueva como la lista de deseos (¿quieres que tus amigos te regalen algo en especial?), los productos relacionados o el curioso centro de recomendaciones. Me encanta el diseño limpio y elegante, las fichas sobre los autores y artistas. Es una tienda on-line de tomo y lomo. Lo malo es que la base de datos aún no contiene toda la información que debiera. Esperemos que en poco tiempo crezca.

La Gaceta ^{regional de Salamanca}
28/06/00

El comercio minorista descubre un nuevo mercado en Internet

La principal ventaja que encuentran los compradores “on line” son la comodidad y la rapidez.

La Cámara de Comercio acogió las II Jornadas Provinciales de Comercio Interior con el objetivo de mejorar su capacidad de respuesta ante los nuevos retos tecnológicos.

Bajo el lema “El comercio electrónico, un reto para el comercio minorista”, ayer tuvo la II Jornada Provincial de Comercio Interior organizada por la Cámara de Comercio y la Asociación de Empresarios Salmantinos de Comercio (AESCO). La primera ponencia a cargo del consejero delegado de “Ecuquality”, Santos Rodríguez, dio comienzo a la 11:00 horas y a continuación disertó el director de “Nuevos Negocios”, Pablo Azcoitia. La clausura corrió a cargo de la Consejería de Comercio y Turismo de la Junta de Castilla y León, Emiliana Molero Sotillo.

ANEXO II

Nota De prensa difundida por FirstMark con motivo del acuerdo alcanzado con la Universidad Politécnica de Madrid.

FirstMark apoya el I+D a través de un acuerdo con la Universidad Politécnica de Madrid para desarrollar proyectos de telecomunicaciones para las Pymes

-- La firma de este acuerdo permitirá crear una cátedra destinada a impulsar la formación e I+D en telecomunicaciones realizando proyectos que las Pymes puedan incorporar y aplicar en sus respectivos mercados.

-- El acuerdo se integra en el plan de proyectos en innovación científica que FirstMark se comprometió a desarrollar al concursar para la obtención de una de las licencias de LMDS.

-- El Presidente de FirstMark, Federico Mayor Zaragoza, Jesús Miñana, Director de la Escuela y el Presidente de la comisión delegada de Fundetel, Rafael Portaencasa, firmaron el acuerdo el viernes 24 en un acto celebrado en la Escuela de Ingenieros de Telecomunicaciones de Madrid.

Madrid, 27 de noviembre de 2000.- FirstMark Comunicaciones España (www.firstmark.es), primera compañía paneuropea en la prestación de servicios de comunicaciones en banda ancha con acceso vía radio, cerró el pasado viernes -por medio de su Presidente, Federico Mayor Zaragoza- un acuerdo con la Escuela de Ingenieros de Telecomunicaciones de la Universidad Politécnica de Madrid. Este acuerdo permitirá impulsar la formación e I+D a través de una cátedra que desarrollará proyectos de telecomunicaciones para que las Pymes puedan incorporarlos a su entorno y con ello acceder y beneficiarse de las últimas novedades y tecnologías.

La nueva cátedra se encargará de desarrollar proyectos de telecomunicaciones durante un período de dos años prorrogables y con una dotación mínima de 15 millones de pesetas. La duración de la cátedra dependerá de la calidad e interés de los proyectos que se vayan desarrollando. Este acuerdo se enmarca en el plan de proyectos de innovación científica que la compañía va a extender a otros centros de formación en el marco de los

compromisos adquiridos y valorados por la administración cuando FirstMark optó a una de las licencias LMDS.

Al acto de firma del acuerdo que tuvo lugar el pasado viernes 24 de noviembre en la sala de profesores de la ETSIT-UPM, asistieron -por parte de FirstMark- Federico Mayor Zaragoza, Presidente, José Fernández Lizarán, Director General y Emilio Lera, responsable de Relaciones Institucionales de la compañía; por parte de la Universidad Politécnica de Madrid asistieron Jesús Miñana, Director, y D. Rafael Portaencasa, Presidente de la comisión delegada de Fundetel.

La apuesta en I+D

FirstMark tiene previsto cerrar a corto y medio plazo otros acuerdos vinculados a la investigación y desarrollo en telecomunicaciones. Así, está previsto firmar un acuerdo similar con la Universidad Politécnica de Barcelona antes de que finalice el año. Paralelamente se han puesto en marcha diferentes propuestas a instituciones entre las que destaca el plan para dotar de banda ancha y de manera gratuita a todos los institutos y ayuntamientos de Cataluña. Y todo ello como apoyo y contribución de FirstMark al desarrollo de la sociedad de la información en España.

FirstMark se consolida, de este modo, como una de las empresas de telecomunicaciones que pasan a formar parte del grupo de compañías que invierten en investigación y tecnología. Desde 1994, el gasto de las empresas españolas en I+D ha crecido con una tasa media anual del 8,4%. Según datos aportados por la Fundación Cotec, la suma de inversión en I+D por parte del sector público y privado en España está creciendo a un ritmo del 5% frente al 2% del resto de Europa. La apuesta de FirstMark por la investigación tecnológica se adecúa también a las prioridades del Gobierno para el año 2001 que ha decidido incrementar en un 11,3% la partida presupuestaria destinada a I+D.

Acerca de FirstMark

FirstMark, que está desplegando la mayor red de acceso de banda ancha para pymes europeas, obtuvo licencia para operar en España el pasado mes de marzo. FirstMark Communications Europe dispone de licencias en Alemania, Francia, Suiza, Luxemburgo, Portugal y Finlandia.

FirstMark, ha sido la compañía que -hasta la fecha- ha acometido la mayor colocación de capital realizada en el mercado de las telecomunicaciones en Europa, operación que alcanzó la cifra de un billón de dólares.

Nota de prensa difundida por FirstMark con motivo del acuerdo alcanzado por la empresa con el Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicaciones

Compromiso de calidad del operador

EL COIT VISARÁ TODOS PROYECTOS DE TELECOMUNICACIÓN DE FIRSTMARK

- *FirstMark ha firmado un convenio con el Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación (COIT) para el visado de todos los proyectos de telecomunicaciones del operador de banda ancha.*

Madrid, 26 de abril de 2001.- El Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación (COIT) y FirstMark, primer operador de telecomunicaciones de banda ancha en lanzar sus servicios con tecnología de acceso vía radio (LMDS), han firmado hoy un convenio marco para el visado por este organismo de todos los trabajos, estudios, dictámenes y proyectos de telecomunicación que FirstMark tiene previsto desarrollar en los próximos cuatro años.

Este acuerdo, que se enmarca en el proceso de desarrollo y de liberalización de las telecomunicaciones, permitirá una mayor agilidad y autonomía en la tramitación de expedientes. En la actualidad, las 170 estaciones base instaladas por FirstMark ya cuentan con el visado del COIT para el equipamiento y sistemas de telecomunicaciones y la aprobación de la Dirección General de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información del M^o de Ciencia y Tecnología.

La firma del convenio ha sido presidida por el Decano del Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación (COIT), Enrique Gutiérrez Bueno y el Director General de FirstMark, José Fernández Lizarán. En palabras de Gutiérrez Bueno, *“El COIT aboga por el establecimiento de compromisos con las empresas para el correcto funcionamiento y la óptima calidad de los servicios de telecomunicaciones y considera un deber participar en la puesta en marcha de mecanismos de control en áreas técnicas, que garanticen el cumplimiento de las normas en aras del bien común”.*

“El convenio firmado con el COIT consolida la apuesta de FirstMark por la calidad que ya ha manifestado con otras iniciativas pioneras en el sector como la creación de la figura del Defensor del Cliente y los exigentes compromisos de calidad de servicio adquiridos con nuestros clientes”, señaló José Fernández Lizarán.

FirstMark España prevé una inversión de 27.000 M. de Ptas para finales de este ejercicio y de 44.500 M. de pesetas para el 2004 y está participada por FirstMark Communications Europe, Prisa, América Móvil (Grupo Telmex), Informática El Corte Inglés, Omega Capital,

Caja Duero, Caja San Fernando, Ibercaja, Caja de Ahorros de Huelva y Sevilla y Diario de Burgos.

ANEXO III

Nota de prensa difundida por FirstMark con motivo del inicio de su actividad

FIRSTMARK COMIENZA A PRESTAR SERVICIOS DE INTERNET, VOZ Y DATOS A TRAVÉS DE SU RED DE BANDA ANCHA EN ESPAÑA

--FirstMark es, de este modo, el primer operador de comunicaciones en banda ancha de los 6 que obtuvieron licencia que comienza a prestar servicios en España

--La oferta de FirstMark va a permitir a las empresas españolas acceder a servicios o prestaciones avanzadas -como por ejemplo accesos a Internet con velocidad hasta 60 veces más rápida que las líneas actuales y con la máxima calidad de servicio.

--La oferta de FirstMark ("la alta velocidad" de las telecomunicaciones) orientada a las Pymes permitirá ahorros en costes entre un 15 y un 40 por ciento en servicios de voz, transmisión de datos y acceso a Internet de alta velocidad.

--FirstMark ya ha comenzado la comercialización de sus servicios en 26 ciudades españolas –entre ellas todas las poblaciones con más 200.000 habitantes—y prevé en el 2004 estar presente en 177 localidades (el 70 por ciento de las Pymes españolas).

--FirstMark ha invertido hasta la fecha más de 165 millones de euros (27.453 millones de pesetas) y prevé invertir más de 268 millones de euros (44.591 millones de pesetas) hasta el año 2004.

Madrid, 19 de febrero del 2001.- FirstMark Comunicaciones España (www.firstmark.es) es el primer operador de telecomunicaciones en banda ancha con tecnología de acceso local vía radio que comienza a prestar servicios de acceso a Internet de alta velocidad, transmisión de datos y voz en 26 ciudades españolas –Madrid, Barcelona, Bilbao, Zaragoza, Sevilla, A Coruña, Valencia, ...—, según explicaron hoy en rueda de prensa, su presidente, Federico Mayor Zaragoza, y su director general, José Fernández Lizarán. FirstMark, que invertirá más de 268 millones de euros en 4 años en España, proveerá de servicios de transmisión de datos, voz y acceso a Internet de alta velocidad a las Pymes –que podrán obtener ahorros en sus costes de comunicación entre un 15 y un 40 por ciento—y a los proveedores de servicios de Internet (ISPs) y otros operadores –a los que podrá suministrar su infraestructura de red de banda ancha--.

Las comunicaciones en banda ancha –la llamada “alta velocidad” de las comunicaciones actuales— permiten velocidades de transmisión de hasta 4 megabits por segundo, lo que supone aumentar en 60 veces la velocidad actual de transmisión de datos y acceso a Internet.

FirstMark, que dispone de licencias B1 Y C2 para la explotación de redes públicas a través de la tecnología de acceso local vía radio, se convierte en el primer operador alternativo de banda ancha integrado, es decir, con redes de acceso, transmisión y conmutación, y capacidad de ofrecer servicios de voz, datos e Internet de alta velocidad que prestará servicios de comunicaciones en España.

La compañía –según explicaron sus máximos responsables— prevé alcanzar en torno a 4.000 clientes al finalizar este año (fundamentalmente en el segmento de la pequeña y mediana empresa española) y más de 20.000 clientes antes de 2004. La oferta de FirstMark (“la alta velocidad” de las telecomunicaciones) orientada a las Pymes permitirá ahorros en costes entre un 15 y un 40 por ciento en servicios de voz, transmisión de datos y acceso a Internet de alta velocidad.

Las primeras 26 ciudades que dispondrán en España de cobertura de banda ancha por parte de FirstMark serán las siguientes:

Relación de 26 ciudades

El despliegue de la red de banda ancha que actualmente está construyendo FirstMark dará cobertura al 70 por ciento de las Pymes españolas en el 2004.

“Nuestra previsión y compromiso –explicó Federico Mayor Zaragoza—es que en el 2004, el 70 por ciento de las pequeñas y

medianas empresas españolas puedan ya transmitir datos y acceder a Internet a alta velocidad con máxima eficiencia y a coste reducido a través de la banda ancha de FirstMark". "Nuestro propósito –añadió el presidente de FirstMark—es dar soporte tecnológico y servicio a las necesidades de comunicación que los entornos empresariales modernos exigen para afrontar con éxito su negocio: las velocidad y la calidad de los servicios de valor añadido en el ámbito de las telecomunicaciones".

Pymes

La compañía orientará gran parte de su actividad a las Pymes respondiendo así a la creciente demanda de servicios de valor añadido y productos específicos para Internet por parte de este mercado.

El objetivo de FirstMark es poner a disposición de sus clientes aplicaciones en red que les permitan mejorar sus procesos de negocio. La utilización de la banda ancha permitirá a los clientes de FirstMark disponer de servicios de transmisión de datos, así como telefonía local, provincial, interprovincial, internacional o de fijo a móvil, en los principales núcleos urbanos del país. (Ver información adicional).

La alta velocidad de las telecomunicaciones

La tecnología de FirstMark posibilita una gran velocidad de transmisión de datos. Así, una presentación en PowerPoint de 30 páginas (incluidas tablas, gráficos y diseños) que ocupe 1,5 megabytes, a través del acceso de banda ancha de FirstMark (a 2 megabits por segundo) tardaría 6 segundos en ser transmitido frente a los 5 minutos 40 segundos que tardaría en enviarse a través de un modem de 56 kilobits por segundo.

La red propia de FirstMark proporciona una velocidad de transmisión de la que podrán beneficiarse Pymes, ISP's y otros operadores (CLECs, DLECs ...) FirstMark está capacitada asimismo para utilizar otras tecnologías como son la fibra óptica y el DSL, pudiendo desarrollar una u otra de acuerdo con las necesidades de comunicaciones del cliente.

En el 2004 el 70% de las Pymes españolas podrán transmitir datos o acceder a Internet a alta velocidad a través de la banda ancha de FirstMark. El servicio que presta la compañía en España se verá complementado por el despliegue de la red de fibra óptica que está terminando de construir la empresa subsidiaria de FirstMark, Lambdanet, que viene desarrollando un plan de expansión territorial paneuropeo y que ya presta servicio en Francia y Alemania.

FirstMark España prevé alcanzar un volumen de negocio de 3.000 millones de pesetas (18 millones de euros) al finalizar este ejercicio y de 23.000 millones de pesetas (138 millones de euros) en el año 2004.

Inversiones de 268 millones de euros

Las inversiones previstas por FirstMark en el mercado español al final del cuarto año (2004) se elevan a 268 millones de euros (44.591 millones de pesetas), de los cuales en torno el sesenta y cinco por ciento se están destinando a la creación de la infraestructura de red para acceso vía radio.

FirstMark Comunicaciones España es una compañía participada por FirstMark Communications Europe, Prisa, Telmex, Informática El Corte Inglés, Omega Capital, Caja Duero, Caja San Fernando, Ibercaja, Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Huelva y Sevilla y Diario de Burgos.

FirstMark Communications Europe –primer operador panamericano, que está desplegando una red de acceso de banda ancha para pymes europeas—dispone, además de España, de licencias de bucle local vía radio en Alemania, Francia, Suiza, Luxemburgo, Portugal y Finlandia.

Selección de referencias informativas aparecidas en prensa a partir de la difusión de la nota de prensa:

La Gaceta de los Negocios
20/02/01

FirstMark comienza a prestar servicios de Internet

La operadora de telecomunicaciones FirstMark comunicaciones España, con tecnología de acceso local vía radio, ha comenzado a prestar servicios de Internet, voz y datos a través de su red de banda ancha en 26 ciudades españolas con una inversión prevista de 27000 millones de pesetas este año y un total de 44591 millones de pesetas hasta 2004.

Expansión
20/02/01

Arrancan los primeros servicios de la nueva tecnología

FirstMark, la empresa en la que participan los grupos Telmex y Prisa con un 17,5 por ciento cada uno, además de otros socios como El Corte Inglés, anunció ayer el inicio de su actividad comercial. Se suma así a Sky Point, otro de los operadores inalámbricos. Esta compañía anunció el

pasado viernes que tenía desplegada red en en las 22 ciudades españolas más importantes.

Cinco Días
20/02/01

FirstMark lanza el primer servicio de telefonía fija vía radio en España

FirstMark es el primer operador de telecomunicaciones de acceso local vía radio que ha puesto su servicio en el mercado. La empresa participada por Telmex, Prisa y El Corte Inglés, ha invertido hasta la fecha 21000 millones en crear una red de señales que, según su director general, le permitirá dar servicio de modo completamente independiente de las infraestructuras de Telefónica.

El País
20/02/01

FirstMark introduce en España los servicios de banda ancha vía radio

La compañía de telecomunicaciones FirstMark presentó ayer sus servicios de transmisión de voz, datos y acceso a Internet con tecnología de acceso local vía radio. FirstMark se convierte así en la primera gran compañía en desplegar una red de banda ancha con esta tecnología en España. La operadora, que empezó a comercializar sus servicios en 26 ciudades españolas, invertirá 268 millones de euros en cuatro años para construir su red. A final de año prevé tener 4000 clientes empresariales.

ABC
20/02/01

FirstMark

La El operador FirstMark ha comenzado a prestar servicios de telefonía local a través de la radio tras haber invertido 21000 millones de pesetas.

ANEXO IV

	Porcentaje
Media nacional	36,3
Andalucía	27,4
Aragón	40,4
Asturias (Principado de)	51,5
Balears (Illes)	49,2
Canarias	39,2
Cantabria	58,6
Castilla y León	39,5
Castilla-La Mancha	19,6
Cataluña	39,5
Comunidad Valenciana	32,4
Extremadura	28,5
Galicia	37,6
Madrid (Comunidad de)	32,3
Murcia (Región de)	30,0
NAVARRA (Comunidad Foral de)	60,2
País Vasco	58,4
Rioja (La)	40,5

1) Fuente de información: Estudio General de Medios elaborado por la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, y Grupo ZETA.

Fuente: Anuario Estadístico de España

Copyright INE 2003

ANEXO V

Reseller News
26/09/01

Alianza conjunta para la venta conjunta de soluciones B2B privadas

Con el objetivo de comercializar conjuntamente una nueva generación de soluciones B2B, las aplicaciones privadas de compras o los entornos privados de e-procurement, Microsoft, Commerce One y Opciona han unido sus fuerzas en una alianza que cuenta con pocos precedentes en el mercado español.

Computing
17/10/01

Opciona gestionará el marketplace eléctrico Eutilia

La filial de Endesa Net Factory Opciona se encargará de la gestión del portal eléctrico europeo Eutilia, integrado por 11 de las principales compañías de este segmento en el mercado del viejo continente. Para la compraventa de la cadena de suministros a través de Internet.

IActual.com
2/10/01

Opciona lanza una gama de soluciones para el aprovisionamiento virtual de empresas

La firma proveedora de soluciones B2B ha desarrollado una suite de soluciones privadas de e-procurement. Opciona, la firma proveedora de servicios y soluciones B2B, acaba de lanzar toda una gama de soluciones para el aprovisionamiento virtual de empresas, según han informado fuentes de Europa Press.

Actualidad Económica
26/11/01

Opciona se abre a las Pymes

Opciona.com, la plataforma de negocios electrónicos de Endesa MarketPlace, ha puesto a la venta sus soluciones privadas de e-procurement o de gestión de compras a través de la Red.

BIBLIOGRAFÍA

ACTUALIDAD ECONÓMICA; nº 2300 – 22 a 28 de julio de 2002

ADECEC (Asociación de Empresas Consultoras en Comunicación y Relaciones Públicas) PriceWaterhouseCoopers y el IESE de la Universidad de Navarra; *La Comunicación y Relaciones Públicas en España. Radiografía de un sector*. Ediciones Pirámide. Madrid 2002

AECE 2002, *Comercio Electrónico en España. Ventas al consumidor B2C*; www.aece.org. 2002

ANDERSEN CONSULTING, *Outlook Magazine*, número 1. Madrid 1999

BLACK, Sam; *ABC de las Relaciones Públicas*. Gestión 2000. Barcelona 2001

D'APRIX, Roger; *La Comunicación para el Cambio*; Ediciones Granica. Barcelona, 1999

DE LA HOZ, Beatriz, LMDS *La alternativa al bucle local*; Ariadna El Mundo. Madrid, 21 de diciembre de 2000.

DE LOS RIOS CARMENADO, Ignacio; *Innovacion para el desarrollo rural. La iniciativa Leader como laboratorio de aprendizaje*. Conserjería de Economía e Innovación Tecnológica. Madrid 2002

Departamento de *Media Research* FMCE – C&IC *Comunicación y Relaciones Públicas*; Madrid, 2001.

EL-MIR, Amado José y VALBUENA DE LA FUENTE, Felicísimo (compiladores); *Manual de Periodismo*; Editorial Prensa Ibérica. Las Palmas de Gran Canaria 1995

ELMUNDO.ES Diario del Navegante, *Sólo un 0,5% del contenido de la prensa se dedica a información tecnológica*; viernes 28 de febrero de 2003. Madrid.

EL PAIS SEMANAL; Madrid, 10 de noviembre de 2002.

ENNIS, P.H. "The Social Structures of Communication System: A Theoretical Proposal" *Studies in Public Communication*, 1961, Vol 3

ERNST & YOUNG CONSULTORES, *Innovación en la gestión empresarial*; Editado por Cinco Días. Madrid, 1997

FOSTER, Richard; *Innovación, la estrategia del triunfo*; Folio. Madrid, 1987

FUNDACIÓN COTEC, *El Sistema Español de Innovación. Diagnósticos y Recomendaciones*. Fundación Cotec. Madrid, 2003

FUNDACIÓN COTEC, *Pymes Innovadoras. Colección Innovación Práctica*. Fundación Cotec. Madrid, 2003.

GUMUCIO, Alfonso; *El Nuevo Comunicador*. <http://www.comminit.com/la/lasc/sld-711.html>

GLANZ, K., LEWIS, F. M., RIMER, B. K., (Eds). (1997). Health behavior and health education theory, research, and practice. Second edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

HAVELOCK, Ronald G.; *Planning for Innovation, through Dissemination and Utilization of Knowledge*; Center for Research on Utilization of Scientific Knowledge; Institute for Social Research; The University of Michigan, Michigan 1971

HAVELOCK,R.G & HAVELOCK Mary C.: *Training for Change Agents. A guide to the design of Training programs in Education and Other Fields*. Ann Arbor, Michigan CURSK 1973

<http://www.comminit.com/la/lasc/sld-162.html>; COMUNICACION PARA EL CAMBIO SOCIAL *Documento Programático e Informe sobre una Conferencia*. Fundación Rockefeller. ENERO 1999

<http://www.iade.org.ar> Revista Realidad Económica Buenos Aires, ARGENTINA; núm. 185 -enero-febrero de 2002

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. *Anuario Estadístico de España*, http://www.ine.es/inebase/cgi/axi?cS0=18&0=0&0=1&0=2&0=3&0=4&0=5&0=6&0=7&0=8&0=9&0=10&0=11&0=12&0=13&0=14&0=15&0=16&0=17&e0=NO&cS1=1&1=0&e1=NO&iC=18&FILE_AXIS=o40022.px&AXIS_PATH=%2Finebase%2Ftemas%2Ft12%2Fa110%2Fa1998%2FI0%2F&CGI_URL=%2Finebase%2Fcgi%2F&CGI_DEFAULT=%2Finebase%2Ftemas%2Fcgi.opt&COMANDO=TABLAHTML&mS=5000&sz=60.000000. Madrid 2003.

JEFKINS, Frank; *Public Relations Techniques*. BH; second Edition. Great Britain, 1994

KATZ, E y LAZARFELD, P; *Personal Influence*, Free Press, Glencoe, USA, 1955. Traducción española

LA AVENTURA DE LA HISTORIA; número 46. Grupo Unidad Editorial S.A. Agosto de 2002

LA 2 NOTICIAS; Informativo de Televisión Española. 22 de agosto de 2002. Fuente: REUTERS, UNITED NATIONS AND SOUL CITY COURTESY OF SABC1; AUG22-KENYA-SOAP-OPERA LIFE!3 STORY: 218 SOAP OPERA NAIROBI, KENYA AND VARIOUS, SOUTH AFRICA RECENT AND FILE NATURAL WITH ENGLISH SPEECH DURATION: 4.06

LEBOEUF, Michael; *El Gran Principio del Management*; Grijalbo 1990

MAGAZINE-HAZLO.COM © 1999-2002. <http://www.centro-emprende.com/magazine-hazlo/w11a-nachodebustos.htm>

MALETZKE Gerhard, *Psicología de la Comunicación de Masas*; Ciespal,.Quito 1965

MARRÓN GAITE, María Jesús; *Difusión de innovaciones y conducta innovadora del agricultor: la adopción – difusión del cultivo de la remolacha azucarera en España*; Editorial Universidad Complutense. Madrid, 1989

MUÑOZ, Javier G., *El innovador Renault Avavntime muere antes de tiempo*. Gaceta de los Negocios, Mardird, 3 demarzo de 2003.

RAMONET, Ignacio; *La Tiranía de la Comunicación*. Madrid, abril de 2001. Sexta edición

ROGERS, Everett M, *La Modernización entre los Campesinos*; Fondo de Cultura Económica; México 1963.

ROGERS, Everett M. & SHOEMAKER, Floyd; *Communications of Innovations*; The Free Press New York, 1971

ROGERS, Everett M.; *Diffusion of Innovations*; A division of McMillan Publishing Co., Inc: New York, 1983. Third Edition.

ROGERS, Everett & AGARWALA ROGERS, *La Comunicación en las Organizaciones*; Rekha. McGraw Hill. Mexico 1980

SAGHAFI, M. M. & GUPTA, A. K. (1990). Advances in telecommunications management. Greenwich, CT: Jai Press Incorporated.

SARRIEGUI, Joseph M., *Negocios El País, La Gestión del Cambio exige ‘masa crítica’*; 24 noviembre de 2002.

- SCHUMAN, P. A., PRESTWOOD, D. C. L., TONG, A. H., VANSTON, J. H. (1994). Innovate: Straight path to quality, customer delight, & competitive advantage. New York, NY: McGraw-Hill, Incorporated.
- SERRANO, Alicia; Actualidad Económica. *Las consultoras se desmarcan*. Madrid, 25 de noviembre al 1 de diciembre de 2002. Número 2318
- SIMONS-MORTON, B. G., GREENE, W. H., & GOTTLIEB, N. H. (1995). Introduction to health education and health promotion. Second edition. Prospect Heights, IL: Waveland Press, Inc.
- TALÓN DE AQUILES Revista en línea, *Diálogo con Eliu Katz*. Número 8, Invierno de 2000. Chile
- THORTON, Ricardo Dominic; *Análisis de la Difusión de Innovaciones de la política agraria comunitaria y técnico económicas de Navarra, España*; Universidad de Navarra, Pamplona, 1995
- UTTERBACK, Kames M., *Dinámica de la Innovación Tecnológica*. Clásicos Cotec. Fundación Cotec. Madrid, 2001.
- VALBUENA, Felicísimo; *La Comunicación y sus clases*; Edelvives. Madrid, 1979
- VALBUENA, Felicísimo; *Teoría General de la Información*. Editorial Nóesis, 1997.
- VERBEEK, Ernesto; *Prejuicios y Realidades sobre Redes Neuronales*. Revista AEDEMO, www.aedemo.es/septiembre97/privado/redneuro.html.
- WEST, Alan, *Estrategia de Innovación*. Clásicos Cotec. Fundación Cotec. Madrid, 2001
- ZARZA, Adolfo; Expansión. *BBVA revoluciona su modelo de banca al por menor para distanciarse de sus competidores*. Viernes 18 de octubre de 2002

