

berto González, quien adereza sus reflexiones con el análisis de tres casos prácticos: las coberturas informativas dedicadas al conflicto croata, a la droga y a la conferencia de Pekín sobre la mujer. Del desmenuzamiento de estas informaciones se deduce, una vez más, que la objetividad tal como se entiende ordinariamente no conduce a buen puerto. Nada hay más fácil que enmascarar prejuicios y apriorismos apelando al “yo me atengo a los hechos” o al “esto es lo que hay”. Con frecuencia, hay más cosas –a menudo, muchas más– y la resultante de todas ellas –al menos de las que es posible hacerse cargo y relatar, pues el informador no es omnisciente– puede muy bien no tener nada que ver con la que proporciona esa patología de la objetividad que Gabriel Galdón ha denominado, con acierto, “objetivismo” (cfr. *Desinformación. Método, aspectos y soluciones*, EUNSA, Pamplona, 1994).

Cada vez se revela como más necesario el traslado a los ámbitos profesionales de debates como el que expone Norberto González. La tarea no resultará sencilla, puesto que complica notablemente las composiciones de lugar que habitualmente manejan los informadores. Pero no queda más remedio que afrontar el reto si se aspira a un periodismo que tenga en cuenta que “sin verdad no hay información” (p. 22).

PABLO ÁLVAREZ ÁLVAREZ

---

## JOHN HAGEL III Y ARTHUR G. ARMSTRONG

---

*Net Gain. Expanding markets through virtual communities*

---

Harvard Business School Press,  
1997, 239 pp.

---

El desarrollo de la red Internet ha generado en los últimos años una rica bibliografía sobre los efectos de este paradigma del desarrollo de las tecnologías de la información en las sociedades modernas. Dos de los temas que se abordan de forma recurrente en torno a este fenómeno son el potencial de las redes informáticas para crear nuevas formas de vinculación social –las comunidades virtuales– y su capacidad para constituir mercados donde se promuevan negocios –tradicionales y de nueva constitución– de forma rentable. Generalmente estos dos asuntos se han estudiado desde diferentes perspectivas, en muchos casos mostrando el deseo de lograr una clara separación entre una vertiente social de la Internet –donde el ánimo de lucro se veía con recelo– y una vertiente empresarial –precisamente guiada por ese ánimo de lucro–. *Net Gain* trata de integrar estas dos visiones desde el punto de vista de la explotación comercial de las redes, al proponer convertir la actividad de creación de comunidades virtuales en empresa. Los autores, John Hagel III y Arthur G. Armstrong, dos directivos de la consultora McKinsey especializados en mercados multimedia, proponen en esta obra un modelo de desarrollo de negocios

basado en la gestión de comunidades virtuales.

Dirigido a especialistas y profesionales, pero con una clara intención de servir como manual operativo para quienes se proponen gestionar negocios *on line*, *Net Gain* se estructura en tres partes. En la primera, los autores exponen los fundamentos del valor económico de la creación de comunidades virtuales, y por tanto los pilares sobre los que se sostiene su modelo empresarial. En la segunda, se estudia el proceso de creación de comunidades virtuales y su explotación comercial. Finalmente, la tercera parte pronostica algunas de las implicaciones que tendrá para las empresas y los mercados tradicionales la apuesta por ampliar sus actividades a través de la creación de comunidades virtuales gestionadas como negocios. Como se puede apreciar, el libro aún tres elementos muy comunes en los trabajos que pretenden proponer, desde una perspectiva profesional, nuevos avances en el mundo de la gestión empresarial: fundamentación teórica, modelo de gestión y previsibles efectos de su implantación.

Frente a obras de naturaleza similar, y quizá debido a la novedad y originalidad de la propuesta de Hagel y Armstrong, se agradece que este trabajo se mueva sobre todo en un plano conceptual, sin abusar de la fácil descripción de casos y situaciones de empresas particulares. Quizá

también por esta razón, el libro es ambicioso, y en muchos momentos el lector desearía que hubiera pasado el tiempo necesario para corroborar o contradecir algunas de las proyecciones que se plantean en el texto. En este sentido, *Net Gain* se inscribe en ese abundante grupo de trabajos que ven con gran optimismo la implantación social y económica de las nuevas formas de relación e intercambio posibilitadas por las tecnologías de la información; trabajos a los que también un numeroso conjunto de autores acusa de ser víctimas del imperativo tecnológico —de pensar que todo lo que tecnológicamente es posible también es socialmente realizable y deseable—.

La primera parte de la obra tiene especial interés al detenerse en las ideas principales que dan sentido a la explotación de las comunidades virtuales. Una de ellas está precisamente en el origen mismo de Internet como comunidad, primero militar y luego científica, y en el éxito de las primeras comunidades de usuarios como *The Well* (el valor sociológico de estas comunidades está analizado por Howard Rheingold, en quien se apoyan los autores). Haciéndose eco de algunas de las tendencias que se observan en la actividad de comercialización de los negocios tradicionales, los autores centran su atención en el protagonismo creciente del consumidor frente a la empresa —de la demanda ante la oferta—, y en el potencial de

las comunidades virtuales para potenciar dicho protagonismo. Se entiende así el papel de la interactividad entre los miembros de las comunidades virtuales —mejor cuanto más autónoma de quien la promueve—, como medio para satisfacer cuatro necesidades principales: cultivo de intereses, establecimiento de relaciones, desarrollo de la fantasía y de nuevas formas de entretenimiento, y cierre de transacciones. Desde el punto de vista económico, Hagel y Armstrong analizan en detalle el proceso de crecimiento del tamaño de las comunidades virtuales y de su valor, a partir del logro de cierta masa crítica, merced al concepto de rendimientos marginales crecientes. Asimismo abordan la posible configuración y organización de una hipotética “industria” de comunidades virtuales, en la que se aplicarían muchos de los principios que en la actualidad actúan en sectores que aprovechan las ventajas derivadas de la competencia a través de la creación de redes.

El interés del libro, al menos desde un punto de vista académico, decae en las dos partes finales. Cuando los autores tratan de mostrar un modelo de cómo construir comunidades virtuales susceptibles de explotación comercial, en numerosas ocasiones caen en la dinámica del consejo y del cuaderno de instrucciones, si bien lo hacen con indicaciones atinadas, como cuando aconsejan no caer en la

obsesión de trabajar con las últimas tecnologías, sino con las más apropiadas para cada tipo de comunidad. Cuando lo que tratan de mostrar son los efectos a largo plazo de la explotación de comunidades virtuales, sus comentarios en ocasiones adolecen de cierto carácter profético, como al afirmar que “al trasladar el poder de los vendedores a los clientes, las comunidades virtuales alterarán irrevocablemente la forma de hacer marketing y vender de las grandes compañías” (p. 186). Es en estas dos partes donde el trabajo publicado por la Harvard Business School Press probablemente tiene, sin embargo, su principal fortaleza desde el punto de vista profesional, como orientación para el hombre de negocios. Este mismo tema ya había sido abordado por los autores en la *Harvard Business Review* en mayo de 1996, lo que pone de manifiesto el interés tanto de Armstrong y Hagel como de la HBS Press por el tema.

Muy bien editado, y con una presentación formal que en muchos detalles recuerda el estilo de diseño popularizado por la revista *Wired*, *Net Gain* es un trabajo ameno, de fácil lectura y tremendamente sugerente. Sin duda, en la abundante literatura de los últimos años sobre el desarrollo de Internet como mercado, ésta es una obra original y audaz, en la que hay que valorar muy positivamente el trabajo realizado por los dos analistas de McKinsey para

sistematizar una actividad tan novedosa como es la gestión empresarial de comunidades virtuales.

CHARO SÁDABA CHALEZQUER

---

MARÍA DEL PILAR  
MARTÍNEZ-COSTA

---

*La radio en la era digital*

---

El País Aguilar, Madrid, 1997, 180 pp.

---

La década de los noventa está siendo protagonista de una revolución de singular trascendencia en el medio radiofónico, gracias a la introducción de la tecnología digital en las diversas etapas del trabajo de este medio. Con todo, no abundan los estudios rigurosos sobre este fenómeno, al menos en el ámbito hispano. *La radio en la era digital* se presenta, por tanto, como un libro necesario, especialmente en estos momentos, para darnos las pautas del origen, desarrollo y posible evolución de esta revolución digital. El libro de Martínez-Costa cuenta además con el importante valor añadido de no limitarse a cubrir un hueco, buscando la rapidez en la publicación a costa del rigor en la elaboración. La autora ha volcado en este libro la investigación de varios años, recogida primero en su trabajo de investigación para obtener el grado de doctora, y actualizado y adaptado en este libro que ve la luz ahora. De este modo, nos encontramos con un trabajo riguroso y actual, que nos da

respuesta a las principales interrogantes sobre la radio digital.

En el libro la autora explica cómo el sistema analógico —la primera técnica empleada en el procesamiento, grabación, transmisión del sonido de modo eléctrico o electromagnético— ha dado paso a un nuevo sistema, el DAB o *Digital Audio Broadcasting*. El DAB es un sistema de difusión digital desarrollado en el proyecto Eureka 147 de la Unión Europea, con el objetivo de crear un sistema de radiodifusión sonora digital válido para redes terrestres y por satélite fijas y móviles. El DAB surge así para cubrir una serie de necesidades detectadas en el medio. Un mismo programa, por ejemplo, difundido por varios emisores por medio de una misma red y desde puntos diferentes de un país, podrá funcionar con la misma frecuencia. De este modo, si antes un oyente al desplazarse en automóvil debía modificar constantemente la frecuencia, con el *Digital Audio Broadcasting* ya no necesita realizar ningún cambio. Este sistema digital ofrece también una señal de mayor resistencia a todo tipo de interferencias y obstáculos. Además, con el DAB se evita la utilización de una gran potencia de transmisión, algo que tantos problemas está causando en las emisoras actuales. Otra novedad importante consiste en la posibilidad de difundir servicios complementarios de información como tráfico, o servicios sobre movimientos bancarios o bursátiles.

Copyright of *Comunicacion y Sociedad* is the property of Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S.A. and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.