

Parselis, Martín ; Nahirñak, Paula

Transacciones en la Web: ¿nuevas formas de intermediación?

Ponencia presentada en
Collaborative Electronic Commerce Technology and Research Conference, 2008
COLLECTeR Iberoamerica

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central “San Benito Abad”. Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución. La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Parselis, M., Nahirñak, P. (2008). Transacciones en la Web : ¿nuevas formas de intermediación? [en línea]. Ponencia presentada en Collaborative Electronic Commerce Technology and Research Conference, COLLECTeR Iberoamérica. Universidad Politécnica de Madrid, , 25-27 junio. Disponible en:
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/transacciones-web-formas-intermediacion.pdf>

(Se recomienda indicar fecha de consulta al final de la cita. Ej: [Fecha de consulta: 19 de agosto de 2010]).

Transacciones en la Web: ¿nuevas formas de intermediación?

Martín Parselis¹ and Paula Nahirñak²

¹ Universidad Católica Argentina, Dedicación Especial, martin@parselis.com.ar / martin_parselis@uca.edu.ar

² Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana, Coordinadora del Área Ciencia, Tecnología e Innovación paulan@ieral.org

Abstract

Internet como soporte del e-commerce tuvo una idea asociada desde sus comienzos que fue la de creación de ámbitos en donde sería posible unir productores y consumidores eliminando toda forma de intermediación comercial. En consecuencia, se posibilitaría un mercado de competencia cuasi-perfecto sometido exclusivamente a la oferta y a la demanda sin más intermediación que la electrónica. Parte de este modelo estuvo basado en una visión apocalíptica acerca de la capacidad de reacción de los negocios que se llamaron "*brick and mortar*". Sin embargo, éstos reaccionaron creando en la mayoría de los casos negocios híbridos, y rentables. El resultado es que la desintermediación fue parcial y, en algunos casos, no se produjo.

Desde los 90s hasta hoy se sofisticaron las aplicaciones, y existen interfaces y lógicas más cercanas al universo de intereses de los usuarios. Las compañías de desarrollo buscan formas de financiación alternativas a las de la burbuja de la Web 1.0, y sus ingresos dependen de otras variables a las tradicionales del "*market share*" medido para un conjunto difuso de consumidores. La denominada Web 2.0 pone nombre y apellido en cada transacción, acercándose al mundo propio de cada usuario, haciéndolo rentable por su perfil y no por el segmento al que pertenece. Esta dinámica en conjunto podría estar cambiando la forma de intermediación entre productores y consumidores.

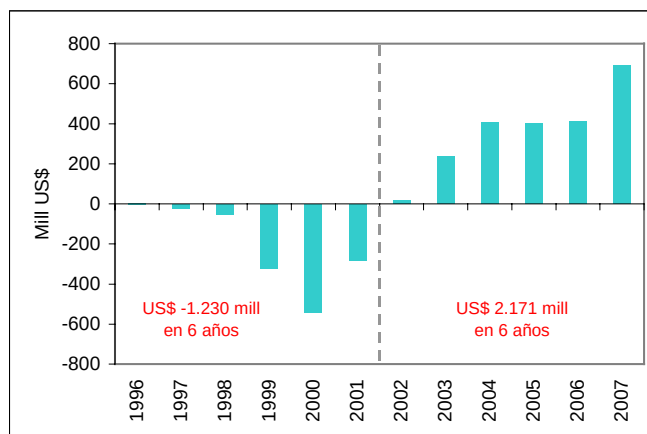
Key words: Keyword1, Keyword2, Keyword3

1 Los modelos de negocio 1.0

Cuando nació Amazon prometía vender todo lo que pueda venderse a través de Internet. Cuando nació Amazon no contaba con depósito ni stock propio. Cuando nació Amazon las inversiones en Internet eran millonarias¹. Cuando nació Amazon, Internet aún no estaba multimedializado, y los usuarios no tenían capacidad de producción. Cuando nació Amazon, nació el germen de lo que vendría muchos años después.

Es cierto que Amazon nació, creció y se desarrolló en la economía estadounidense, generadora de un contexto muy favorable a éxitos explosivos desde su más tierno startup. Casos y ejemplos como Microsoft o Apple se vuelven a citar cuando las compras de Google o Amazon son de orden de los miles de millones de dólares.

EBITDA. Amazon. Consolidado al 4trim del año fiscal.
En millones de US\$.



Fuente: elaboración propia s/datos Economatica.

Figure 1: EBITDA (ingresos operacionales brutos) de Amazon

Amazon es una de las empresas ícono en Internet, que como soporte del e-commerce tuvo una idea asociada desde sus comienzos que fue la de creación de ámbitos en donde sería posible unir productores y consumidores eliminando toda forma de intermediación comercial tradicional. En consecuencia, se posibilitaría un mercado de competencia cuasi-perfecto sometido exclusivamente a la oferta y a la demanda sin más intermediación que la electrónica. Parte de este modelo estuvo basado en una visión apocalíptica acerca de la capacidad de reacción de los negocios que se llamaron "*brick and mortar*". Sin embargo, éstos reaccionaron creando en la mayoría de los casos negocios híbridos, y rentables (Amazon terminó vendiendo en locales físicos y Barnes & Noble creando su espacio de e-commerce). El resultado es que la desintermediación fue parcial y, en algunos casos, no se produjo.

El nacimiento de Amazon ocurre en un momento de Internet en el que no existía ninguna seguridad sobre el retorno de la inversión, ni siquiera había una idea clara acerca de qué sería lo que generaría ese retorno. Desde los "*angel investors*" hasta los IPOs (*Initial Public Offering*: la salida a bolsa de las empresas), todos los planes de negocios incluyeron valuaciones basadas en variables poco comprobables. Muy pocas compañías han sobrevivido y han obtenido buenas rentabilidades², muy pocas han sobrevivido 10 años para verlas evolucionar como Amazon (figure 1).

2 Un modelo para pensar a los servicios

La industria del software sufre una dinámica de alta velocidad de cambio, y con ello existe un arrastre de cambios periódicos en el resto de las industrias. La transversalidad y penetración del software en prácticamente todos los sectores es un hecho que no es inocuo.

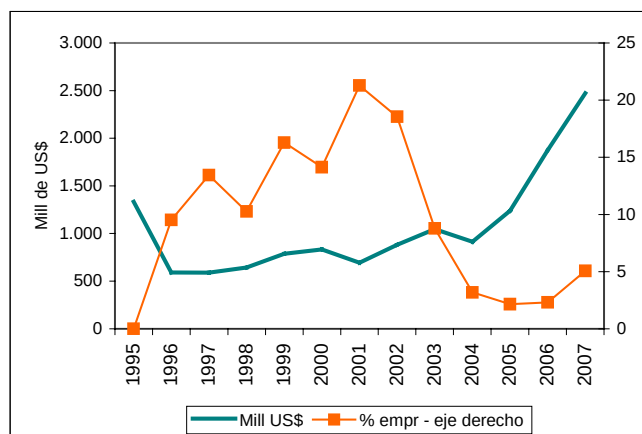
Las industrias de manufactura, basadas en tangibles, en procesos en los que es posible observar con nuestros sentidos qué transformaciones ocurren, han puesto en manos de la electrónica y de los sistemas de control esos

¹ Amazon comienza a cotizar en la bolsa de valores en 1996. A partir de ese año y hasta el 2002 registró un valor de EBITDA negativo, esto significa que no tuvo ingresos operacionales brutos hasta ese entonces.

² Entre 1994 y 2002 el incremento de empresas de software y datos de Estados Unidos que cotizan en la bolsa es constante y alcanzan su máximo, pasando de 5 a 94 empresas. Sin embargo, a partir de 2002 se registra una salida de empresas de la bolsa totalizando en 73 en 2007.

procesos. En general, todas las industrias han repensado sus operaciones, han puesto en un plano abstracto los procesos, y esto ha generado una enorme cantidad de información y conocimiento relativamente sistematizada sobre las actividades. La gestión de esta información y conocimiento está soportada por aplicaciones de software que en los últimos años han encontrado un camino de mayor acercamiento a las necesidades concretas de las industrias (figure 2)³.

**Empresas de Software y Datos que operan en bolsa:
EBITDA y % de empresas con pérdidas. 1994-2007.**



Nota: Corresponde a empresas pertenecientes a Estados Unidos, Brasil, Argentina, Chile y Colombia. Datos consolidados al 4to trimestre del año fiscal.

Fuente: elaboración propia s/datos Economatica.

Figure 2: EBITDA (ingresos operacionales brutos) y porcentaje de empresas con pérdida de software y datos que operan en bolsa, Estados Unidos, Brasil, Argentina, Chile y Colombia

Las industrias relacionadas con el sector agropecuario (la agricultura en especial) sufrieron un cambio similar, en menor proporción por parte de la electrónica, y en mayor proporción en mecanización y sobre todo en conocimiento embebido en semillas, fertilizantes, métodos de siembra, etc.

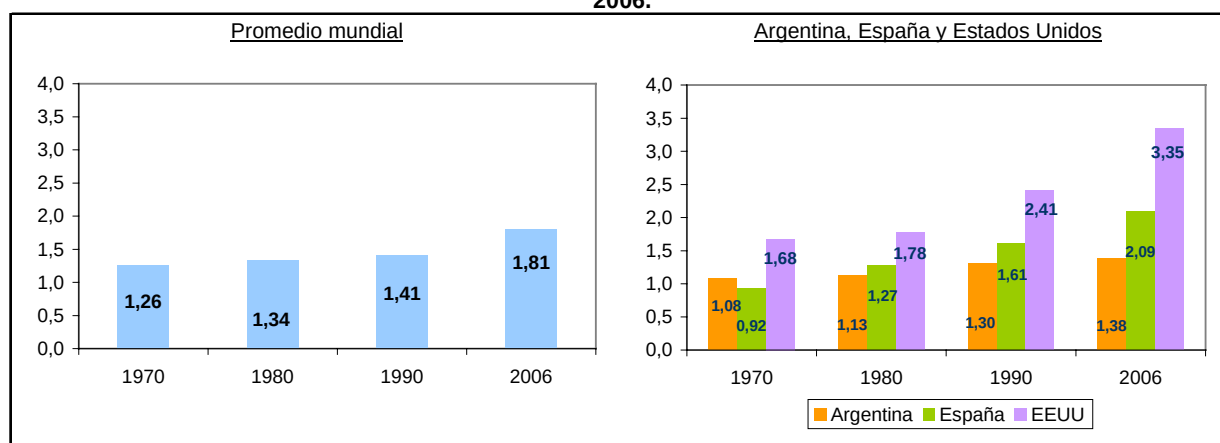
Los servicios, los sectores que tradicionalmente se denominan como servicios, también han recibido de muy buen modo a la electrónica y a las TICs. El turismo, la salud o las telecomunicaciones son ejemplos que ilustran la importancia de la información y el conocimiento puestos en juego en los procesos y las actividades.

La importancia cada vez mayor de los servicios y su participación en todos los procesos primarios e industriales, hacen de los servicios un componente presente en toda la economía sin importar qué industria se analice. Parte de esto se evidencia a través del aumento de lo que tradicionalmente se denomina servicios con respecto a la manufactura y la agricultura (figure 3)⁴.

³ Una muestra de esto podría ser el fenómeno que se registra siguiendo la evolución de las empresas de este sector que cotizan en bolsa. En el período 1995-2001 se observa una creciente proporción de empresas que registran pérdidas en sus balances consolidados. A partir de ese entonces, y coincidiendo con la llamada "explosión de la burbuja de Internet" se observa que la proporción de empresas con pérdidas disminuye notablemente, al tiempo que se ven incrementados los ingresos operacionales brutos promedios por empresa que continúa en la bolsa. Como se mencionó anteriormente, este fenómeno ocurre en conjunto con una salida de la bolsa de empresas del sector. En efecto, estos indicadores darían cuenta de cierto nivel de madurez del sector, asociado a mayores ingresos, es decir a mayor éxito en el mercado.

⁴ Como se observa en la figura 3, la participación de los servicios en la producción de los países se ha incrementado notablemente. Para el promedio de los países del mundo, el ratio entre el valor de producción de los servicios en relación a los bienes y el agro ha pasado de ser 1,26 en 1970 a 1,81 para 2006. Como observa el mayor salto se produce en la década de los 90', coincidiendo con el mayor período de difusión de las TICs en la mayoría de los países. Sin embargo, en algunos países esta mayor participación de los servicios es más marcada, como por ejemplo en España y Estados Unidos. En otros, como Argentina, aún no se ha registrado con la misma intensidad este fenómeno. Habría que analizar en detalle si existen relaciones entre la dinámica de mayor participación de los servicios y variables asociadas al grado de desarrollo de los países, entre otros.

Ratio del valor de la producción de servicios vs bienes y agro para el mundo y países seleccionados. 1970-2006.



Fuente: elaboración propia s/datos UN-Statistics.

Figure 3: Ratio del valor de la producción de servicios vs bienes y agro para el mundo y países seleccionados entre 1970 y 2006

Esta mayor presencia de los servicios generó modelos alternativos que se encuentran en plena discusión. Entre ellos aparece la idea de Ciencias de los Servicios que intenta dar un enfoque multidisciplinario, principalmente desde el management y la ingeniería, llamado "*Service Sciences Management & Engineering*" (SSME), promovido por las áreas de investigación de IBM y estudiado por el mundo académico.

SSME es una aproximación interdisciplinaria al estudio, diseño e implementación de servicios y sistemas complejos en donde arreglos específicos de personas y tecnologías toman acciones para proveer valor para otros. Más precisamente, fue definido como la aplicación de la ciencia del management y la ingeniería a tareas en donde una organización beneficia a otra, y con la otra. Actualmente SSME se encuentra en análisis y construcción por parte del mundo académico, la industria y sectores de gobierno para una mejor sistematización de la innovación en el sector de los servicios, que es la porción más importante de las economías industrializadas y rápidamente creciente en países en vías de desarrollo.

2.1 ¿Productos y/o servicios?

Medir económicamente la actividad de un país implica, generalmente, la separación entre industria, servicios y sector agropecuario. Sin embargo, la perspectiva que comienza a vislumbrarse acerca del mix producto-servicio desdibuja las clasificaciones tradicionales⁵. Se puede afirmar que todas las industrias y todos sus productos y servicios están compuestos por un componente *front-stage* y un componente *back-stage* [5]. De modo sintético, se puede decir que el *back-stage* involucra de forma directa la parte tangible de cualquier actividad, en tanto que lo intangible es el *front-stage*. Ambos componentes podrían caracterizarse como:

Productos puros: back-stage	Servicios puros: font-stage
Bienes tangibles, propiedad, patentes	Intangible: sin propiedad, sin patente
División del trabajo y especialización	Integración, experiencia
Estandarización	Customización, cada cliente es único
Sin participación del cliente	Co-producción
Escala	Alcance
Gestión de stocks e inventarios	Queues y gestión de la capacidad
Calidad por conformidad	Calidad por performance
	Momento de la verdad
Cero defecto	?????
Retrabajo	Recuperación
Centralización de la producción	Cercanía con el cliente

⁵ Las estadísticas nacionales de la matriz insumo-producto suelen estar disponibles cada 10 años (como es el caso de Argentina), lo que limita notablemente análisis de este tipo. El modelo insumo-producto fue desarrollado en la década del '30 por Wassilly Leontief, culminado con la publicación, durante 1914 de las matrices de los Estados Unidos de los años 1919 y 1929. La matriz insumo-producto es un registro ordenado de las transacciones que se realizan entre los diferentes sectores productivos, tanto de bienes como de servicios para la obtención de bienes para la demanda final o intermedios.

Marketing y venta de un producto	Marketing y venta de una experiencia
Marketing mix (4P)	Service Mix (6P: se agrega Process and People)
Precio basado en costo	Precio basado en valor
Marketing transaccional	Relationship marketing
Control de los canales de distribución	Marketing interno

A modo de ejemplo, la industria gastronómica se pensó siempre como servicio, la atención del maitre es claramente el front-stage en tanto que la cocina es back-stage. Sin cocina no hay servicio posible del maitre. Se podría comparar además cuánto de front y back tiene Mc Donald's o un restaurant gourmet. Esto puede verse en una representación de matriz producto-servicio (figure 4).

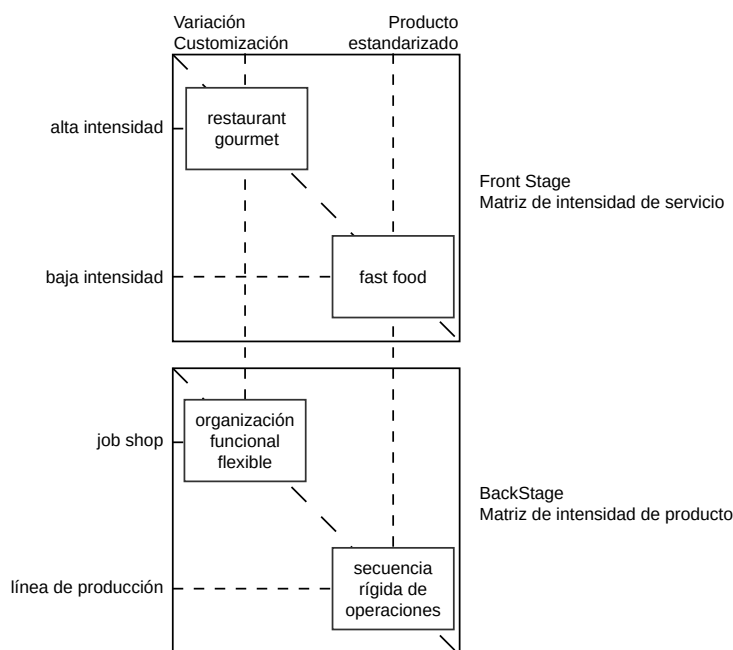


Figure 4: Matriz de servicio producto

Por otra parte es posible identificar inmediatamente al front-stage como aquello de toda actividad que está en contacto directo con el consumidor. Es aquello que comparte la experiencia con el usuario. El front-stage es, entonces, el componente de servicio de toda y cada una de las actividades de cualquier industria. Incluyendo en esta clasificación a las actividades entre compañías manufactureras.

El back-stage, tangible, requiere stock y manipulación física. El front-stage en cambio es know-how puesto en acto. Ocurre que muchas empresas que han sido principalmente de productos, fuertes en back-stage, hoy se consideran empresas de servicios, fuertes en front-stage, que integran eventualmente tangibles. Es el caso de Rolls Royce en su negocio de turbinas vende el servicio de las turbinas mantenidas en funcionamiento, dentro del servicio está la provisión de las mismas [9]. Otro caso es IBM, uno de los impulsores de la idea de las Ciencias de los Servicios a partir de su virtual abandono del hardware como negocio, cerca del 60% de la facturación de la empresa es servicio.

Los servicios "completos" (full services) están basados en la provisión del servicio: cuando Rolls Royce alquila sus turbinas y motores a las aerolíneas y factura cada hora en que el motor está funcionando, provee un servicio completo, desde la consultoría y el expertise, hasta la logística, mantenimiento y entrenamiento. RollsRoyce extendió su front-stage e instaló equipos de expertos bajo las premisas de las aerolíneas y bajo las alas de sus aviones. Tomó la responsabilidad total sobre el trabajo dentro del ciclo de valor de su cliente. RollsRoyce cobra de acuerdo al valor medido según los términos de su cliente, es decir horas de utilización. Esto provee al cliente de lo que el cliente realmente necesita y valora (las turbinas en funcionamiento) en vez de venderle solamente un producto (las turbinas). Un análisis similar puede hacerse en compañías de motores que vendan su producto a plantas de generación de energía para ciudades o fábricas, cobrando por kilowatt/hora. Con el concepto de "soporte al lado del cliente" la empresa Air Liquide, a través de una interfaz transparente, se hace cargo de todas las actividades relacionadas con el gas en el lugar del cliente, dentro de sus requerimientos y bajo su control. Estas

actividades de "insourcing" involucran una gran cantidad de soporte humano (logística, mantenimiento, etc) y requiere herramientas y equipamiento especial [7].

3 Las transacciones electrónicas, más allá de las transacciones electrónicas

No es cierto que las redes permiten el intercambio comercial de cualquier producto o servicio. De hecho, ninguna de las dos cosas son intercambiadas en las redes. Lo que ocurre en la red es sólo la transacción, representando una acción que ocurre fuera de la red. Aquello representado tendrá alguna manipulación, transporte en el caso de los productos y alguna forma de realización en el caso de los servicios.

Es posible entonces despegar la transacción en sí misma de un producto o servicio determinado. Por lo tanto, sería posible pensar que la transacción podría tomar cualquier forma sin que ello signifique el cambio en el producto o servicio. Pero ¿qué ocurre cuando el servicio también está en red?, y ¿qué ocurre cuando el servicio se diseña para estar en red?

Retomando la ingerencia de las tecnologías de la información y la comunicación sobre todas las industrias, puede identificarse como muchas compañías realizan transacciones a través de redes, por ejemplo Internet. Estas funciones, entre otras, pueden hacerse de muchas formas, como los clásicos carros de compra tan difundidos para los modelos de negocio tradicionales representados en línea (por ejemplo hipermercados). Como es bien sabido, no es posible que se produzca en la red una acción sin la implementación de un software. El software en sí mismo también pueden entenderse como un servicio que puede contemplar el mecanismo de la transacción, pero cuyo objetivo es más amplio: poner a disposición del usuario todas las funciones necesarias para que sea capaz de aprender, informarse, seleccionar, y finalmente completar una transacción.

Cada negocio, entonces, podría ser visto desde una sola perspectiva, una enfocada al producto y a las operaciones, el back-stage, y otra enfocada en el mercado y en la relación con el cliente, el front-stage. Cuando ambos enfoques son tenidos en cuenta, es posible obtener una visión integral y el mapa del negocio es más claro. Los negocios tradicionales intentar maximizar la eficiencia y proteger sus operaciones de perturbaciones externas, pero la presión del mercado hará que esta visión no sea sustentable. El back-stage estará forzado a convertirse en más abierto y flexible con mayor cantidad de conexiones directas con el marketing y con la planificación estratégica.

Los usuarios/clientes comenzarían a estar cada vez más presentes, su presencia influenciará a la organización en niveles más profundos, penetrando áreas remotas e instalando orientaciones hacia donde el back-stage y el front-stage deberían alinearse.

En el caso de las industrias manufactureras, la implementación de tecnologías ya conocidas pero con nuevas funcionalidades, podrían participar (además) en el control sobre su producción. Si bien los casos aún son contados, a medida que las tecnologías de producción hacen más flexibles en las líneas de producción, es posible ponerlas "a disposición" de los consumidores a través de aplicaciones montadas en redes. Así, llegando a un extremo, podría pensarse que una línea de producción en un momento determinado fabricaría el producto co-definido entre productor y consumidor. Para ello, es necesario adoptar un modelo de transacción que la trascienda y donde la experiencia para el usuario sea de colaboración, hasta la definición del producto o servicio. Este escenario, nos lleva a pensar que lo transable podría comenzar a entenderse también como servicio.

De este modo, es posible comenzar a hablar de fronteras entre un servicio y otro. Por ejemplo, el servicio de producción está conectado con el servicio de co-creación (o co-elaboración) y con el de transacción que dejaría de ser simplemente un componente operativo. Así, la transacción se vuelve en sí misma es un servicio, es una acción que puede producirse entre dos actores en una red, a través de una base común que les provee el servicio de soporte de la transacción que es un software.

Ya no es posible entonces pensar en términos de transacción ya que todas las variables que intervienen en la relación entre productor y consumir exceden completamente la operatoria de una transacción. La transacción se transforma es una interrelación. Y la interrelación se basa en el conocimiento que cada parte tiene de la otra y en la experiencia que comparten en la acción de la co-creación de valor a través del servicio⁶.

⁶ Para que las partes se conozcan entre ellas, es necesario en primer lugar que se conozcan a sí mismas. Para el caso de empresa-cliente es claro que el cliente conoce sus preferencias, gustos, etc. Pero el conocimiento de la empresa de sí misma no es tan simple, sino que implica la sistematización e informatización de los procesos productivos. Para países en vías de desarrollo, dados los bajos niveles de uso de las TICs, este punto se transforma en una traba importante a la hora de pensar en su incorporación en las nuevas formas de intermediación.

4 La nueva intermediación

Mantener la conexión entre las distintas fronteras de los servicios expuestos es lo mismo que plantear un eje temporal a través de un proceso unificado donde el usuario acciona todo el servicio puesto a su disposición. Aparentemente quedaría desintermediado tal como se pensaba en la Web 1.0, pero sin embargo nada de este proceso es posible sino a través de aplicaciones específicas que tienen algún grado de interoperabilidad entre sí y que describen y analizan el comportamiento y perfil del usuario. El sueño de la desintermediación debería darse por muerto, y se podría comenzar a comprender que cada usuario es un micro-nicho (o nano-nicho para usar prefijos de moda), por lo que es indispensable contar con aplicaciones orientadas al Web 2.0 en donde cada usuario podría considerarse como un micro-universo (Modelo de David Armano) que se solapa en determinadas instancias con otros conformando una nueva red.

Las transacciones como servicio operativo de un servicio mayor que ponga a disposición el control al usuario es una reintermediación basada en una relación. Una plataforma de servicios colaborativa, que permita la co-creación de valor, obtendrá su marca de calidad ya no a partir de la idea de conformidad difundida en la industria tradicional, sino en la reducción al mínimo entre el *gap* entre productor y consumidor (figura 5). Esta distancia puede representarse como la diferencia entre lo esperado y lo producido en cuanto al diseño del servicio, la provisión del servicio y el valor.

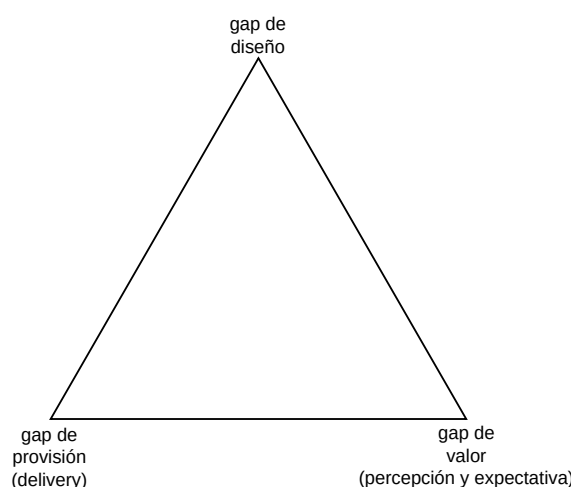


Figure 5: Gaps de calidad de servicio

Cada negocio en base a su matriz producto-servicio podrá analizar cuánto del front-stage podrá a disposición del usuario, bajo qué plataforma electrónica y de qué forma sus procesos son factibles de ser flexibilizados para dar cada vez espacio dentro de ellos al cliente. Cada negocio encontrará su *trade-off* entre back-stage y servicio (figure 6).

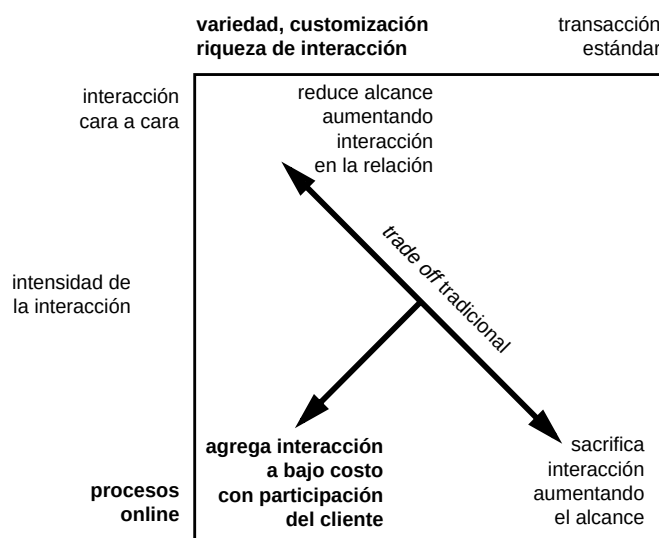


Figure 6: Trade-offs en la matriz de intensidad de servicio

Moverse online desde los modelos del Internet de los 90s hacia el Internet de “nueva generación” [3] implica considerar más que la pura eficiencia del negocio. Algunos emprendimientos de la Web 2.0 encontraron formas de obtención de ingresos económicos, aunque muchos aún no logran cubrir sus costos (recordemos que durante los 6 primeros años de vida Amazon tuvo pérdidas millonarias). Lo importante es que un buen *business plan* no puede explicar por sí sólo el fenómeno de la Web 2.0. Para imaginar la sustentabilidad es necesario conocer al usuario desde sus intereses y a las organizaciones, ampliando el foco para considerar razones que, aparentemente, no tienen retorno económico directo.

La red se hace eco de esto proponiendo manifiestos como los de **Cluetrain** con sus 95 tesis, o a través de **Changethis**. Las compañías de desarrollo y los nuevos emprendimientos buscan formas de financiación alternativas a las de la burbuja de la Web 1.0, y sus ingresos dependen de otras variables a las tradicionales del “*market share*” medido para un conjunto difuso de consumidores. La denominada Web 2.0 pone nombre y apellido en cada transacción, acercándose al mundo propio de cada usuario, haciéndolo rentable por su perfil y no por el segmento socioeconómico al que pertenece. Esta dinámica parecería estar cambiando la forma de intermediación entre productores y consumidores.

Será necesario comprender esta dinámica para definir un nuevo universo de transacciones reintermediadas por lógicas de servicio que trascienden la operatoria puramente comercial para dar paso a un universo de conocimiento e interacción.

References

BOOKS

- [1] C. Anderson, La Economía Long Tail. Editorial Urano, 2007.
- [2] T. Friedman, The World is Flat. Farrar, Straus & Giroux, New York, 2005.
- [3] A. Fumero and G. Roca, Web 2.0. Fundación Orange.
- [4] J. Ridderstrale and K. Nordström, Funky Business. Pearson Education, 2000.
- [5] J. Teboul, Services is Front-Stage. Palgrave Macmillan, 2006.
- [6] UNESCO, Hacia las sociedades del Conocimiento. Ediciones UNESCO, 2005.

ARTICLES/PERIODICALS/PAPERS

- [7] R. J. Glushko and L. Tabas, Bridging the “Front Stage” and “Back Stage” in Service System Design, University of California, Berkeley, School of Information, ISchool Report 2007-013, 15 June 2007
- [8] J. Spohrer, P. Maglio, J. Bailey, and D. Gruhl, Steps Toward a Science of Service Systems. IEEE Computer. Volume 40, Issue 1. 2007, p. 71-77.
- [9] Tekes, Seizing the White Space: Innovative Service Concepts in the United States, Tekes Technology Review 205/2007.

DISSERTATION

- [10] P. Nahirñak, El comercio de servicios, una mirada comparativa, Seminario Internacional en Ciencias de los Servicios, Universidad Católica Argentina, Buenos Aires, 2007.
- [11] M. Parselis, Papel de la Web 2.0 en el universo de la información y el conocimiento, Seminario Internacional en Ciencias de los Servicios, Universidad Católica Argentina, Buenos Aires, 2007.
- [12] G. Sanchís Muñoz and M. Parselis, Los servicios como front-stage, comentarios sobre los estudios de James Teboul, Seminario Internacional en Ciencias de los Servicios, Universidad Católica Argentina, Buenos Aires, 2007.

ONLINE SOURCES:

- [13] Wikipedia <http://www.wikipedia.org/>
- [14] ChangeThis <http://www.changethis.com/>
- [15] Cluetrain <http://www.cluetrain.com/>
- [16] Logic+Emotion Blog <http://darmano.typepad.com/>
- [17] Truemors.com <http://truemors.com/>
- [18] Blog2 <http://www.blog2.com.ar>
- [19] SSME at IBM <http://www.research.ibm.com/ssme/>
- [20] SSME at UCA <http://www.cienciadeservicios.com.ar/>