

5

CAPÍTULO 5

En el ámbito de la empresa

5

En el ámbito de la empresa



Son muchos los directivos y los emprendedores que conocen o intuyen las oportunidades que ofrece para sus negocios la Web 2.0. Sin embargo, la pregunta que más suele repetirse en sus cabezas es "¿De qué forma puedo desarrollar con éxito en mi negocio todas estas posibilidades o qué oportunidades de negocio se presentan en este campo?". Decimos que son muchos porque, para el año 2008, la mayoría de las compañías Global 1000 adoptarán varios aspectos tecnológicos de la Web 2.0.

La nueva filosofía Web 2.0, que requiere una baja inversión inicial, un corto plazo de creación de una empresa y poca estructura organizativa, **permite que nuevas empresas puedan competir rápidamente** con empresas tradicionales ya asentadas en el mercado. Además, estas últimas también pueden beneficiarse de la Web 2.0.

Una de las ventajas que la Web 2.0 puede traer a las empresas tradicionales es que les permite unificar sus flujos de información con los proveedores y clientes.

Con este enfoque, una empresa alcanza nuevas dimensiones, porque se identifican flujos de información que se extienden desde la concepción y diseño de un producto y el desempeño de los proveedores hasta el cliente final, pasando por las funciones de producción, distribución, comercialización y clientes (**empresa extendida**).

Aunque el fenómeno Web 2.0 es global, no afecta de la misma forma a todos los sectores. La ilustración 4 muestra una relación de los sectores en los que más repercusión tiene, en opinión de los expertos del FTF.

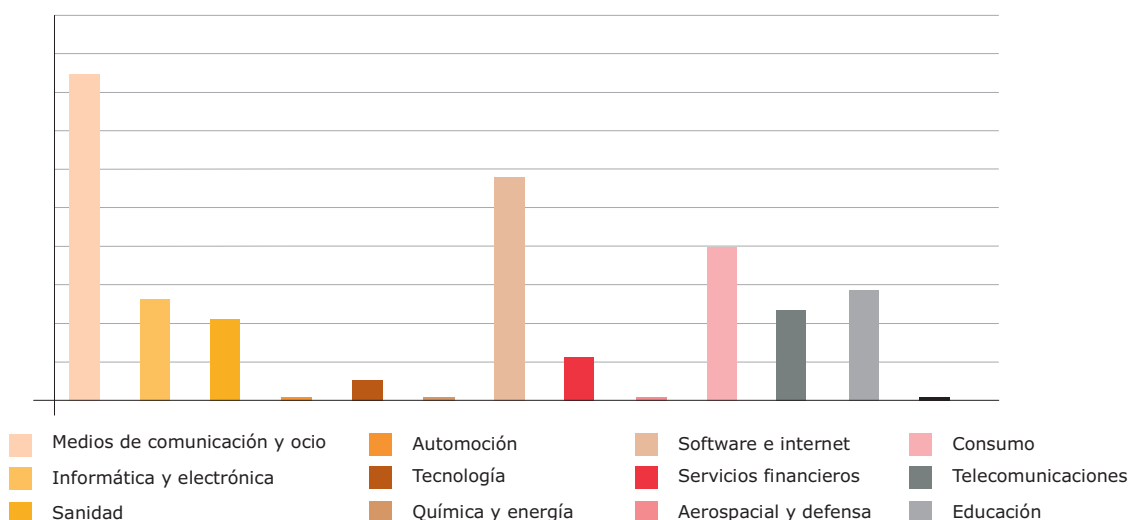


Ilustración 4: Impacto Web 2.0 por sector.
Fuente: *Elaboración propia.*

5.1. Modelos de negocio de empresas Web 2.0

En la nueva generación Web 2.0, un modelo de negocios debe definir la forma en la que las empresas planifican hacer dinero a largo plazo utilizando Internet. En esta perspectiva, algunos modelos son bastante simples. Basta con que una empresa ofrezca un servicio *on-line*, lo distribuya a sus clientes y, si todo va bien, los ingresos por venta superarán los costes y de esta forma obtendrá una ganancia; así de simple es el modelo.

Otros modelos, sin embargo, no poseen esta simplicidad. Es el caso de la transmisión de señales abiertas de radio y televisión. Cualquiera con un receptor común y corriente puede capturar la señal y obtener la transmisión. Este proceso es parte de una compleja red de distribuidores, creadores de contenidos, agencias de publicidad, radioescuchas y telespectadores. Con tanto agente implicado, no queda muy claro quién genera la ganancia, ni mucho menos a cuánto asciende, porque todo depende de un conjunto de factores.

No existe una clasificación clara para todos los modelos de negocios Web 2.0 existentes, ni en el mundo físico ni mucho menos en Internet; no obstante, una aproximación puede ser la que aparece en la ilustración 5.



Larga cola

La **larga cola** es el nombre coloquial para una bien conocida característica de las distribuciones estadísticas (Pareto). Internet y el entorno digital han cambiado las leyes de distribución y las reglas del mercado. Ahora existen dos mercados: uno, el tradicional, centrado en el alto rendimiento de unos pocos productos, y otro, nuevo, que todavía no resulta familiar, basado en la acumulación de todas las pequeñas ventas de muchos productos, que puede igualar o superar al primero. Son el antiguo mercado de masas y el nuevo nicho de mercados, representados por la cabeza y la cola de la conocida gráfica de distribución estadística.

Táctica-Ingresos directos	Estratégica
Publicidad	Fusiones y adquisiciones
Suscripciones (tasa fija, variable, fijo+variable)	"La Larga Cola"
Comisiones por Transacción	Bases de datos difíciles de copiar
Ingresos por ventas	Confianza usuarios
Ingresos por servicios	Reputación
Donaciones	Creación de una Plataforma
	Incremento de competitividad
	Autoservicio del cliente
	Efecto red

Ilustración 5: Modelos de negocio Web 2.0.
Fuente: *Elaboración propia.*

Por tanto, hay dos vías para conseguir rendimientos de la Web 2.0: las directas o **tácticas** y las indirectas o **estratégicas**, que pasan a menudo desapercibidas. Algunas de las vías indirectas llevan a un incremento de los ingresos, a un

aumento de los usuarios o a una mayor resistencia frente a la competencia, que a su vez se traduce en un incremento de las suscripciones, publicidad e ingresos por comisiones.

A continuación se exponen algunos ejemplos de modelos de negocio con éxito de empresas Web 2.0:

Basados en la **publicidad**:

■ [Whyville \(ver video\)](#) es un mundo virtual con orientación pedagógica dirigido a niños y jóvenes de entre 8 y 15 años. Cuenta con 2,4 millones de usuarios registrados de todo el mundo, con el objetivo de aprender, crear y divertirse juntos. En un día cualquiera en Whyville hay entre 100.000 y 150.000 niños en la comunidad (representados mediante avatares), con una media de 3,5 horas al mes por usuario y 8,5 millones de juegos educativos disputados. Cada mes este mundo virtual recibe más de 2 millones de visitantes y alrededor de 60.000 nuevos registros.

El modelo de negocio de este mundo virtual se basa en las aportaciones de los patrocinadores, los cuales, además de sufragar los costes de desarrollo, realizan aportaciones incrementales en función del número de visitantes. No obstante, esta contribución no es exclusivamente económica, sino que también los patrocinadores generan conocimiento: por ejemplo, la NASA proporciona juegos en los que se enseña la tecnología de próxima generación para los viajes a larga distancia.

Otra forma de ingresos de este mundo virtual son los generados por la venta de CLAMS -moneda virtual local- y por la suscripción *Premium*.

Basados en la **comisiones**:

■ [Innocentive](#) es una nueva comunidad con base en Internet, que acerca a los científicos de mayor prestigio a resolver importantes desafíos de I+D, planteados por empresas de primera línea en todo el mundo, a cambio de hasta 100.000 dólares en recompensas. Su foro *on-line* permite a empresas importantes recompensar la innovación científica mediante incentivos financieros.

Entre las principales ventajas que presenta Innocentive a las empresas en búsqueda de soluciones están el acceso a los mejores científicos del mundo y la rapidez para obtener soluciones a difíciles problemas del área de I+D.

No obstante, también los científicos obtienen beneficios por su parte: reconocimiento, acceso a problemas significativos del área de I+D relacionados con sus áreas de interés y especialización, posibilidad de participar

en el desafío intelectual que implica solucionar problemas de I+D a escala mundial y obtención de importantes recompensas económicas por aportar soluciones exitosas.

Basados en la **ingresos por ventas**:

■ [Threadless](#) se fundó en el año 2000 como un negocio de comercialización de camisetas, con la particularidad de que los usuarios pueden enviar sus diseños. Tras ser sometidos a votación pública, los mejores diseños son impresos en las camisetas, que se comercializan a través de la Web. A los creadores de estos diseños se les remunerará con dinero y con vales para adquirir productos en la misma Web.

Para conseguir una gestión eficiente del stock, se realiza de forma previa a la producción un sondeo entre los usuarios para estimar la demanda de un determinado diseño.

Basados en la **donaciones**:

■ [Sunlight Foundation](#) se fundó en el año 2006 con el objetivo de crear un puente entre la política y la ciudadanía a través de la tecnología. Este sitio permite que un ciudadano de a pie conozca más a sus políticos, ayuda a reducir la corrupción, garantiza una mayor transparencia, etc.

Algunos de los proyectos más destacables son los siguientes: permitir aportar y acceder a información relativa al Congreso, fomentar la colaboración ciudadana para que aporte información política, identificar las áreas a las que se destinan los fondos públicos y evaluar la transparencia de los sitios web oficiales, entre otros.

El modelo de negocio de Sunlight Foundation se basa en donaciones económicas y los nombres de sus contribuyentes aparecen publicados en la Web para garantizar una total transparencia.

No todas las aplicaciones Web 2.0 son rentables o generan unos ingresos que aseguren el éxito del negocio. Sin embargo, muchas de ellas han abierto definitivamente un campo de nuevos servicios, nuevas formas de satisfacer las necesidades de los usuarios, donde aprovechar y sacar ventaja de estas oportunidades se transforma en un elemento clave, tanto para desarrolladores como para usuarios u organizaciones.

En Europa, los expertos del FTF señalan que los principales modelos de negocio basados en la Web 2.0 se distribuyen tal como aparece en la ilustración 6.

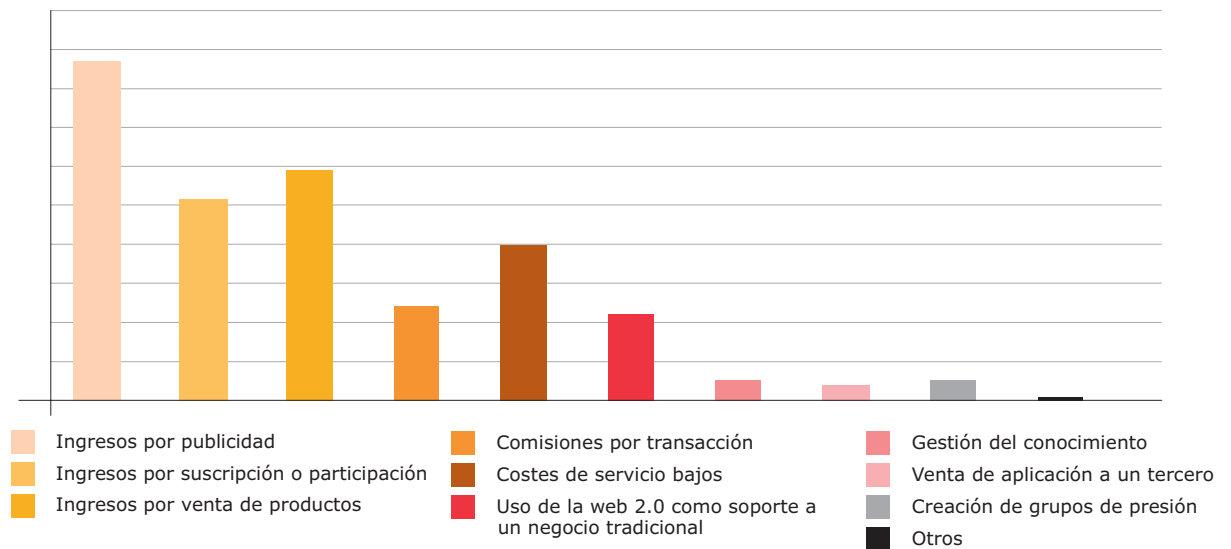


Ilustración 6: Principales modelos de negocio en empresas Web 2.0 - Europa.
Fuente: *Elaboración propia.*

Sea cual sea el modelo elegido, parece existir un cierto consenso en que cualquier empresa Web 2.0 que aspire a tener éxito debe cumplir la condición de ser capaz de generar valor para el cliente. La dificultad proviene de resolver la rentabilidad y sostenibilidad de estas aplicaciones, que no necesariamente se crearon como máquinas para hacer dinero.

Entonces, **¿cuál es la clave para que los negocios basados en la Web 2.0 sean sostenibles?** Los expertos del FTF apuntan las siguientes:

- Conseguir el "efecto red", es decir, ofrecer un servicio útil para los usuarios que además incremente su valor conforme aumenta el número de conexiones.
- Crear un producto o servicio que utilice el usuario. En el caso de modelos de negocio basados en la publicidad, también es muy importante preguntarse cómo se puede conseguir un crecimiento exponencial gracias a la participación de los usuarios.
- Tener una gran base de usuarios debido a que el margen unitario en estas empresas es pequeño.
- Entender qué porcentaje de tiempo y disponibilidad de ingresos y gastos estaría dispuesto a aplicar el cliente.
- Ser un negocio rentable para todas las partes implicadas. A menudo, la rentabilidad no se mide en términos económicos, pero, si el objetivo final



- Confirmarse como una fuente estable de ingresos.
- Encontrar un nicho de mercado para un negocio y ofrecer un buen servicio que satisfaga la demanda existente.
- Lograr la interacción con el usuario. Si el usuario no realiza aportaciones, no habrá Web 2.0.

En definitiva, los modelos de negocio para empresas Web 2.0 tienen bastantes similitudes con los modelos de negocio de empresas tradicionales, aunque en aquéllos cobra especial importancia **conseguir la participación activa del usuario para garantizar la sostenibilidad del modelo.**

5.2. Aplicaciones Web 2.0 para empresas tradicionales

La Web 2.0 no supone únicamente buenas oportunidades para crear nuevas empresas, sino que también tiene numerosas aplicaciones para las empresas tradicionales.

En este sentido, [The Economist](#) señala que la mayoría de los directivos admite que la Web 2.0 va a **alterar la forma de relacionarse interna y externamente**, y que se va a evolucionar hacia empresas en red.

Aparte del incremento de la comunicación, uno de los argumentos que los directivos esgrimen a favor de la utilización de estas aplicaciones es la reducción de costes, sobre todo los de atención al cliente -tan importantes en muchas compañías-, los destinados a I+D -utilizando al cliente como *betatester*- o los de publicidad -sustituyendo anuncios por *márketing viral*-.

A continuación se muestran qué herramientas Web 2.0 son más útiles, según una encuesta de InformationWeek Research, realizada a 250 directivos:



Mashup

Un **mashup** es una aplicación web que utiliza recursos de más de una fuente on-line para crear un nuevo servicio.



Feed

Un **feed** es un anglicismo cuyo significado original es 'alimentar' y que en jerga informática suele referirse a un tipo de dato empleado para suministrar información que es actualizada con frecuencia. Los feeds suelen incluir titulares de noticias o artículos, a menudo acompañados de un resumen. Son muy utilizados en los weblogs o bitácoras.

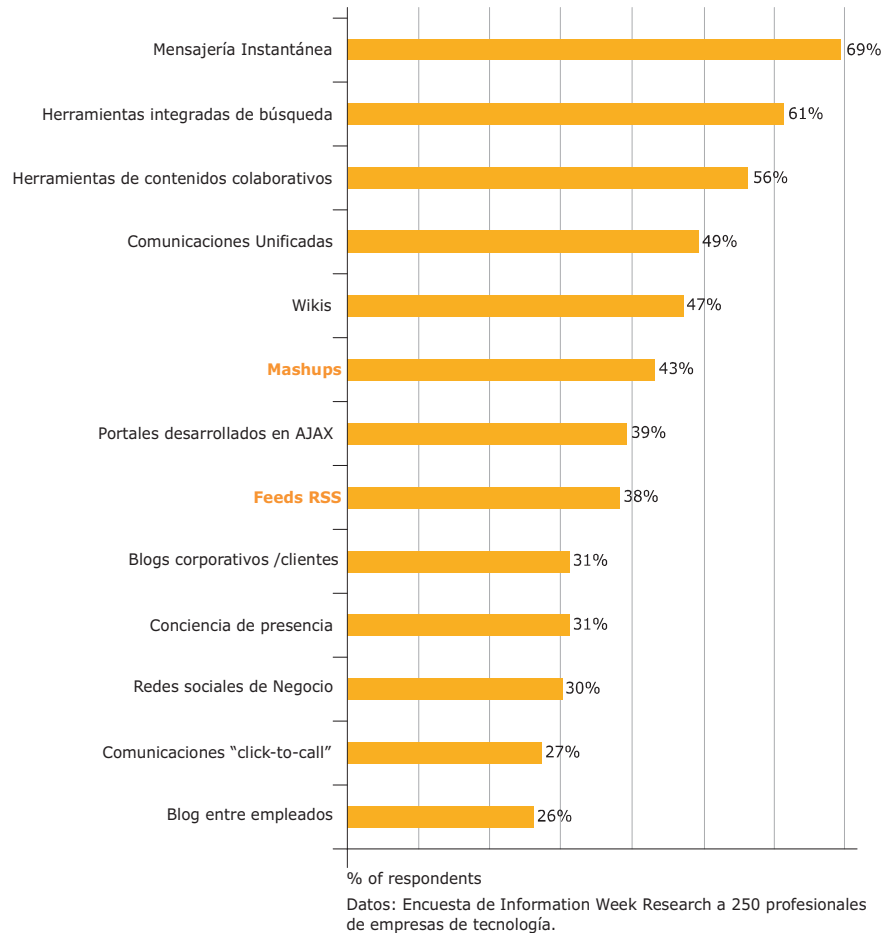


Ilustración 7: Herramientas Web 2.0 más útiles.
 Fuente: InformationWeek research survey.

Merece la pena mencionar, a pesar de no constar entre las herramientas citadas por los directivos, las aplicaciones *webtop*. Se trata de un conjunto de aplicaciones tradicionalmente consideradas de escritorio (procesadores de texto, hojas de cálculo, herramientas para gestionar proyectos, etc.) que ofrecen la posibilidad de ser utilizadas en red. A pesar de que aún no son utilizadas masivamente, estas aplicaciones permitirán grandes ahorros a las empresas, vía licencias, espacio en disco, carga de la red interna, etc.

El hecho de que los directivos sean conscientes de que estas herramientas son de utilidad es un dato muy importante. No obstante, ¿hasta qué punto están invirtiendo en ellas?

El hecho de que los directivos sean conscientes de que estas herramientas son de utilidad es un dato muy importante. No obstante, ¿hasta qué punto están invirtiendo en ellas?

Lo cierto es que más del 75% de los directivos asegura, según McKinsey³, que su empresa realiza inversiones en la Web 2.0, y parece que con el ánimo de mantener o aumentar sus inversiones en este tipo de tecnologías que fomenten la colaboración del usuario.

% de encuestados

¿Su empresa invierte en alguna de las tecnologías o herramientas Web 2.0 siguientes? (n=2847)

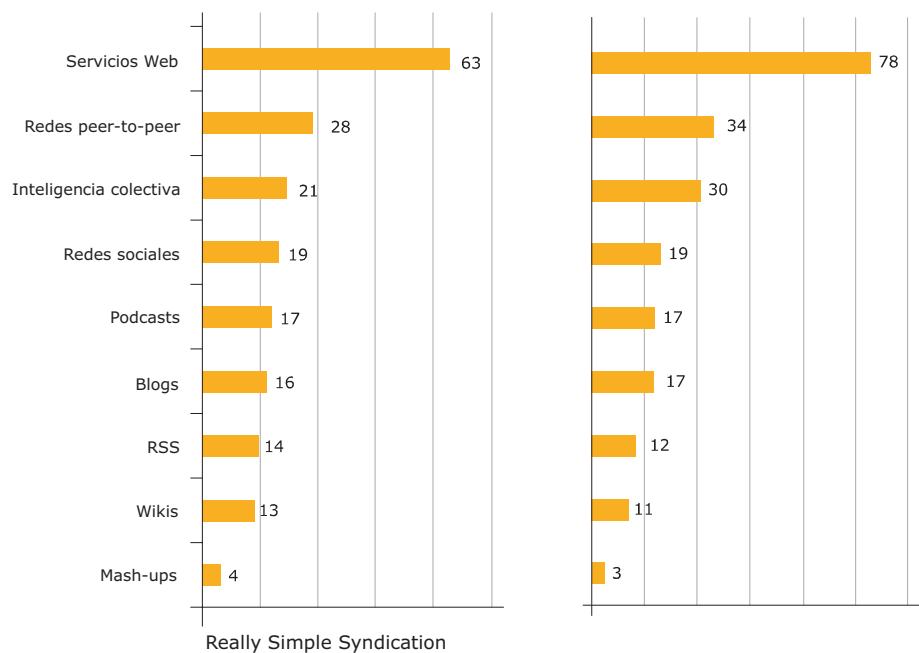


Ilustración 8: Tecnologías Web 2.0 en las empresas tradicionales.
Fuente: 2007 McKinsey Survey on Internet Technologies.

Dependiendo de la herramienta que se esté considerando, el grado de aceptación en la empresa varía, tal como refleja la ilustración 8.

Sin embargo, si comparamos las herramientas a las que los directivos otorgan un mayor grado de utilidad con las inversiones en este tipo de aplicaciones, el hecho es que no existe concordancia. Por ejemplo, según la encuesta de InformationWeek, invierten más en [RSS](#) que en [wikis](#) o [mashups](#) cuando en realidad la utilidad que conceden a estos últimos es mayor.

3. http://www.mckinseyquarterly.com/article_abstract_visitor.aspx?ar=1913.



Inteligencia colectiva

La **inteligencia colectiva** es un sistema que intenta unir la experiencia de un grupo en lugar de limitarse a la de un único individuo, de forma que se genera conocimiento a partir de la colaboración.

De todas formas, estos datos son generales y varían según el tipo de empresa. Se pueden distinguir dos grupos claramente diferenciados de empresas que realizan este tipo de inversiones:

- Aquéllas centradas en la comunicación, que invierten más en **RSS**, *blogs* y *podcasts*.
- Aquéllas centradas en el conocimiento, que invierten más en *mashups*, redes *peer-to-peer*, **redes sociales** e **inteligencia colectiva**.

¿Cuáles son los principales usos de estas herramientas? Su objetivo no es tanto captar o fidelizar a su audiencia como **mejorar los procesos y la distribución de información en el ámbito interno, fomentar la colaboración de los trabajadores o mejorar la comunicación con el cliente y los proveedores**.

Los encuestados usan alguna combinación de tecnologías para...

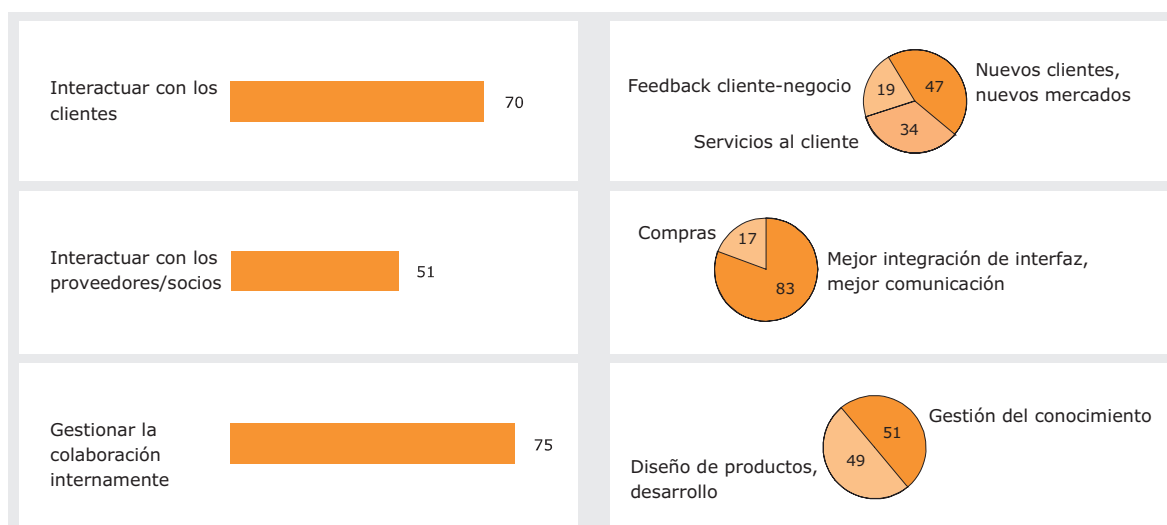


Ilustración 9: Principales usos de la Web 2.0 en la empresa.
Fuente: 2007 McKinsey Survey on Internet Technologies.

El estudio de McKinsey muestra los resultados que aparecen en la ilustración 9.

Asimismo, con vistas al futuro, según los expertos del FTF, las principales razones que impulsarán a las empresas a utilizar los servicios de la Web 2.0 son las que recoge la ilustración 10 .

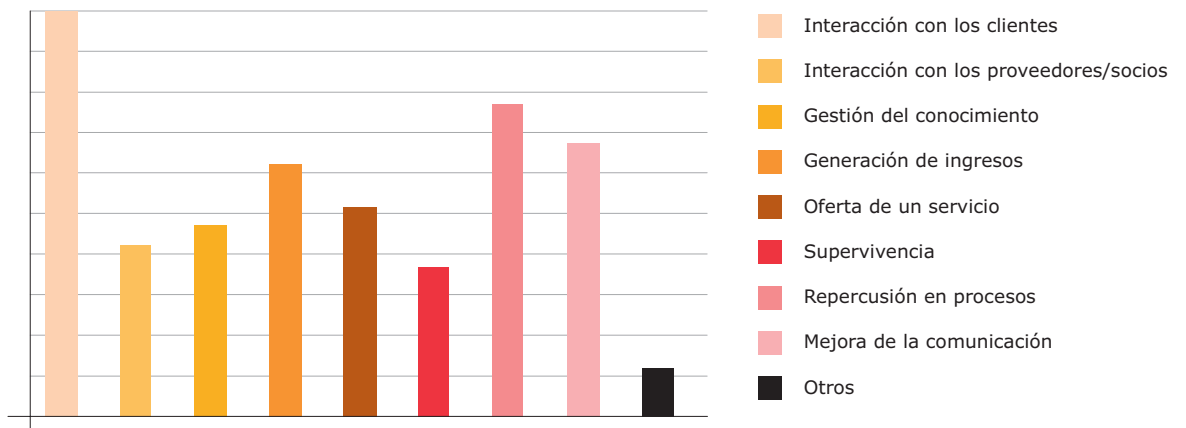


Ilustración 10: Principales necesidades que impulsan a las empresas a usar Web 2.0.
Fuente: *Elaboración propia.*

Éstas parecen razones suficientes para convencer a cualquier escéptico, pero no son las únicas. La gestión de la reputación, el compromiso con la blogosfera, proporcionar una mejor experiencia al cliente o el ahorro de costes son considerados razones de peso.

Así, parece que en la actualidad las empresas utilizan la Web 2.0 para gestionar la colaboración internamente, según el estudio de McKinsey, mientras que, a la larga, el interés de las empresas por incorporar estas tecnologías será mejorar la interacción con el cliente, según los expertos del FTF.

Además de estas utilidades, los principales beneficios de la Web 2.0 para las empresas son los siguientes:

Mis notas

- Mayor eficiencia de las aplicaciones.
- Mayor satisfacción del cliente por la mejora de la comunicación.
- Incremento de la navegación de información interna y externa, sobre todo la relativa al consumo y uso de productos, a través de las tecnologías semánticas.
- *Feedback* acerca de nuevos productos gracias a las comunidades 2.0.
- Mayor control de la imagen pública por parte de la empresa, que podrá "venderse" mejor a través de la localización de *bloggers* (escritores de *blogs*) y otros usuarios de la Web influyentes.

- Optimización del presupuesto del departamento de marketing mediante estrategias basadas en la Web.

- Impulso a la creación o al cambio hacia la empresa extendida, que cuenta cada día con más aceptación como estrategia de negocio y es fundamental para la formulación de estrategias competitivas de éxito.

Navegando por la red encontramos algunos ejemplos de aplicaciones Web 2.0 utilizadas por empresas tradicionales, como, por ejemplo, una [tormenta de ideas y sugerencias on-line de un importante fabricante de ordenadores](#) o un [wiki para rentabilizar los fans](#).

No obstante, a pesar de que muchas empresas apuestan ya por las tecnologías Web 2.0, existen barreras para incorporarlas a la empresa tradicional. La ilustración 11 recoge las principales barreras que señalan los expertos del FTF.

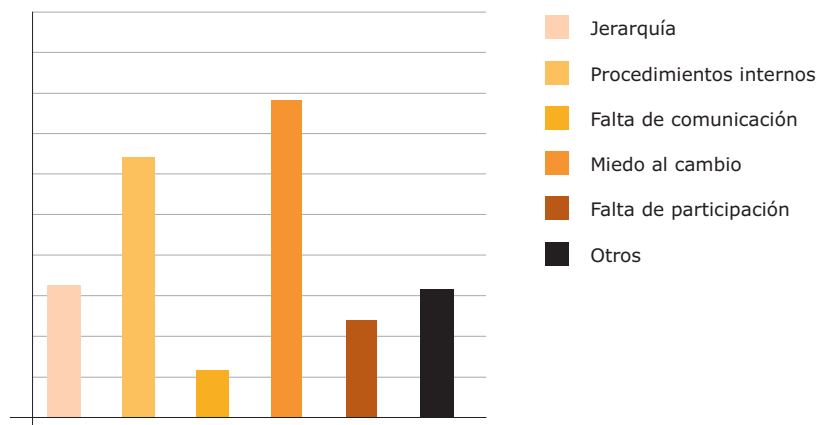


Ilustración 11: Barreras en las empresas a la Web 2.0.

Fuente: *Elaboración propia.*

Sin embargo, aún hay más. Otras barreras son el desconocimiento de lo que es la Web 2.0, el falso sentimiento de control, un liderazgo que insiste en que el valor se dirige de arriba abajo dentro de la jerarquía y la complejidad de los sistemas.

Asimismo, muchos directivos no dan el paso de invertir en estas nuevas tecnologías por miedo -mal consejero- a repetir viejas experiencias, en las que no sólo no alcanzaban los resultados esperados de su inversión, sino que incluso ni siquiera llegaban a recuperarla.

¿No recuerda esto la época de los años ochenta, cuando muchas empresas se resistían a comprar ordenadores? Volviendo la vista atrás, una decisión de este

tipo resulta cuanto menos graciosa. A muchos, la Web 2.0 le sigue sonando a ciencia ficción, pero el interés por este tipo de aplicaciones sigue creciendo, por lo que puede suponer su utilización en un futuro. Con el tiempo se generalizará su uso y, como siempre, el que llegue primero tendrá ventajas competitivas.

Para aquéllos que estén interesados, [Gartner](#) emitió recientemente las siguientes recomendaciones para las empresas que quieran subirse al tren de la Web 2.0:

- Exponer los retos tecnológicos y de negocio en foros abiertos y aprender a identificar a quienes contribuyen realmente en ellos.
- Pedir consejo a los clientes y responder a su *feedback*, en especial a través de redes sociales y comunidades creadas específicamente para ello.
- Utilizar *software* de análisis social para ver de qué forma circula la información en el seno de la empresa.
- Generar mercados virtuales en los que clientes y empleados puedan comprar y vender acciones sobre ideas e innovaciones de la empresa.

Otro aspecto importante que se debe analizar en este ámbito de las empresas Web 2.0 es qué impacto tendrá esta nueva filosofía en las *venture capital* (VC) y las empresas de inversión.

Aunque, como hemos visto anteriormente, la Web 2.0 presenta gran cantidad de nuevas oportunidades empresariales, éstas a priori requieren un menor capital inicial. Por ello, en este caso, las oportunidades para las VC se crearán en etapas posteriores de crecimiento o expansión de este tipo de empresas.

Asimismo, esta necesidad de un menor capital inicial hace también que surjan más proyectos y se desarrollen nuevas ideas que pueden ser objeto de inversión por parte de las VC, si es que llegan a tener suficiente tamaño para requerir la inyección de este capital.

A su vez, esta gran cantidad de nuevas ideas y empresas hace necesaria la búsqueda de nuevos modelos de selección y evaluación por parte de las empresas de inversión.

Muchas de estas empresas Web 2.0 tienen un gran componente de "prueba y error". Es por ello por lo que muchas VC esperarán a ver resultados, generalmente relacionados con una base de usuarios, para lanzarse a la inversión. En este aspecto se presenta el riesgo de que estas empresas de inversión sean adelantadas por otros compradores estratégicos, a menos que las VC acudan a las empresas con algo más que financiación.