

**Amy Shuen:**

**Cómo puede la Web 2.0 ayudar a hacer más con menos en su empresa**

Amy Shuen es una autoridad mundial en los modelos de negocio y la economía de la innovación de Silicon Valley. Ha impartido clases sobre iniciativa emprendedora, estrategia y finanzas en el sector de la alta tecnología en las universidades estadounidenses de Wharton y Berkeley. Actualmente es profesora de Práctica de la dirección de empresas en CEIBS, la Escuela de Negocios Internacional China Europe de Shanghai. Su éxito de ventas *Web 2.0: A Strategy Guide* explica a los directivos cómo integrar la Web 2.0 y transformar lo que hacen según el nuevo paradigma empresarial, un paso que mejorará su cuenta de resultados.

En mayo de 2009 Shuen visitó Barcelona para impartir en el IESE un seminario sobre “lo positivo de la crisis” a partir de su investigación sobre los modelos de innovación empresarial en China y Estados Unidos. Durante su visita concedió una entrevista a Sandra Sieber, profesora asociada y titular del Departamento de Sistemas de la Información del IESE. A Sieber le interesan especialmente las nuevas tecnologías de información y comunicación y cómo éstas transforman las prácticas en los lugares de trabajo. Para descubrir tendencias y estudiar cómo las empresas utilizan las herramientas mediáticas sociales para crear innovación colaborativa, el IESE participa en un proyecto conjunto de investigación a gran escala con el Instituto de Tecnología de Rochester (Estados Unidos), la escuela de negocios Henley (Reino Unido) y Cisco. [Pulse aquí](#) para más información sobre este estudio y cómo participar en él.

*Transcripción completa de la entrevista.\**

**P.** Amy, bienvenida al IESE.

Todos sabemos que la Web 2.0 es uno de los temas más candentes de la actualidad. De hecho, mucha gente se pregunta si la Web 2.0 no podría ayudarnos a salir de la crisis, o al menos a mejorar la eficiencia, algo a lo que normalmente aspiramos en tiempos de crisis.

Sin embargo, usted es muy conocida desde los noventa cuando todo esto de la Web 2.0 empezó. Yo era estudiante de doctorado y leí uno de sus artículos más influyentes sobre las capacidades dinámicas [“Capacidades dinámicas y dirección estratégica”]. ¿Cómo ha pasado de las capacidades dinámicas a lo que ocurre actualmente con la Web 2.0?

**R.** El artículo sobre las capacidades dinámicas tuvo mucha repercusión en el ámbito de la estrategia porque hizo ver dos realidades importantes que todo el mundo conocía, pero que tal vez hasta entonces no se habían expuesto de una manera clara.

La primera es que la ventaja competitiva está relacionada con las capacidades de la empresa, no sólo con la estructura del sector, que era la opinión dominante entre los investigadores del campo de la estrategia en aquel momento.

La segunda es que las capacidades, por sí solas, no bastan para que una empresa sea competitiva en un entorno turbulento, difícil, de cambios o una crisis. La empresa

ha de tener capacidades *dinámicas*, es decir, debe orquestar no sólo las capacidades propias, sino también combinarlas con las de otros para poder atender las demandas de un mundo volátil.

Estas dos realidades, juntas, calaron en muchos estudiosos del campo de la estrategia como la manera en que debía entenderse la ventaja competitiva.

**P.** Lo que dice está conectado con la Web 2.0, que consiste también en orquestar y juntar muchas piezas pequeñas, ¿no?

**R.** Exacto. Acaba de señalar los aspectos más importantes que relacionan las capacidades dinámicas con la Web 2.0. En primer lugar está la idea de la innovación no sólo como una destrucción creativa y la aparición de nuevas cosas imaginativas, sino también como una serie de combinaciones de competencias, capacidades y empresas ya existentes. Es un aspecto muy importante.

El segundo, además de esa orquestación, es hacerlo en tiempo real. De un modo y en un momento que se adapte a lo que exige cada situación. Antes era muy difícil orquestar y juntar cosas. Aquí es, naturalmente, donde entran en juego la Web 2.0 y las nuevas tecnologías; en algunos casos, es mucho más fácil orquestar y coordinar gracias a la tecnología. Se puede interactuar y experimentar más rápidamente. Es más, algunas de estas competencias o habilidades incluso se pueden incorporar al software o al hardware, a un artículo o experiencia, producto o servicio digital, que después se transfieren y distribuyen más rápida, fácil y globalmente.

**P.** En este sentido encuentro su libro muy estimulante: señala los distintos pasos que las empresas han de seguir para formular una estrategia Web 2.0. ¿Podría apuntar brevemente cuáles serían, en su opinión, los aspectos esenciales de la estrategia Web 2.0?

**R.** Algunos de los capítulos de mi libro hacen explícito el vínculo entre las capacidades dinámicas y esta nueva capacidad de orquestación y respuesta rápida en un entorno turbulento.

Por ejemplo, hablo de cómo Amazon impulsó el comercio electrónico al crear multitud de socios que utilizaban unos escaparates electrónicos que la empresa puso a disposición de todo aquel que quería afiliarse.

Otro caso sería el de IBM, que abrió rápidamente el sistema Linux y enseguida encontró desarrolladores. Calculan que sólo en India y China aparecerán 15 millones de desarrolladores de Linux, que divulgarán por todo el mundo esos nuevos programas y aplicaciones.

Se trata pues de hacer que lo que era una capacidad o habilidad local esté disponible en todas partes. Esos dos ejemplos de mi libro dan una idea de algunas de las mejores prácticas que las empresas están utilizando para pasar de concebir la estrategia de una manera tradicional, o Web 1.0, a competir en un mundo más global e interconectado.

**P.** Otro de los conceptos clave en su libro tiene que ver con las comunidades. ¿Podría explicarlo para ayudar a aquellas empresas que quieren pasarse a la Web 2.0 a incorporar las ideas de comunidades, colaboración y mejora de la interactividad?

**R.** Antes debería puntualizar que se ha producido una transformación social importantísima relacionada con estas comunidades. En mi libro subrayo que, al menos para mí, la Web 1.0, o la primera generación de la Red, empezó hacia 1995. Se hizo visible para la mayoría de la gente cuando Netscape empezó a cotizar en Bolsa en

1995. Luego pasaron diez años en los que Internet era en su mayor parte un lugar al que uno se conectaba para descargar información y material que otras personas o empresas colgaban en sus webs. Lo cierto es que no había demasiadas cosas con excepción de las que habían puesto allí las empresas.

Luego, de repente, diría que en 2005, se produjo un gran cambio, lo que llamamos un punto de transición: empezó a haber mucha más gente colgando datos en la Red que descargándolos. El resultado fue una situación muy diferente Internet. Había gente que ahora daba, contribuía activamente, publicaba, colgaba sus fotos, sus vídeos y sus contenidos en la Red en beneficio de otros, y no sólo se dedicaba a descargarse cosas.

Esta especie de transformación social se produjo en 2005, la fecha en la que para mí comienza realmente la Web 2.0. Ese momento de transición, en el que Internet se transformó en algo socialmente interactivo, un lugar en el que la gente compartía, ofrecía y contribuía, mejoró la experiencia en red y lo que uno podía hacer para los demás online.

**P.** Si eso es cierto, entonces una estrategia Web 2.0 es un gran salto en lo que respecta a la actitud de las empresas, ¿no?

**R.** Totalmente. Lo que está ocurriendo no sólo es una transformación social, sino también una transformación empresarial e industrial muy importante. La relación entre empresas y clientes y el modo en que las empresas han de escuchar lo que sus clientes, audiencias y socios dicen ha cambiado drásticamente.

**P.** Así, directivos y ejecutivos han de aprender a gestionar esta realidad: en lugar de limitarnos a lanzar productos o servicios, hemos de empezar a recibir sugerencias e ideas. También hemos de empezar a ceder más información y control, porque vamos a mejorar nuestro diálogo, no sólo con el mercado exterior, sino también internamente.

**R.** Absolutamente. Esa dinámica ya se está produciendo. Hay quien ya está viendo que la empresa del siglo XXI se puede parecer más a la comunidad Web 2.0 que a nuestra idea tradicional de una empresa jerárquica con una barrera o distancia entre el seno de la organización y sus socios, grupos de interés y clientes.

**P.** Hace algún tiempo, un ponente que tuvimos aquí en el IESE habló de ese cambio de paradigma, el paso de los directivos que organizan a los directivos que cultivan. Es otra manera, también interesante, de expresarlo. Usted ha llevado a cabo una investigación exhaustiva. ¿Podría compartir con nosotros algunos ejemplos de los modelos de negocio más innovadores que ha visto en la Web 2.0?

**R.** En mi libro utilizo una serie de ejemplos para ilustrar los conceptos clave de la estrategia Web 2.0. Empiezo el primer capítulo hablando de Flickr, la empresa de intercambio de fotos que fue adquirida más tarde por Yahoo. Flickr es un ejemplo del valor del usuario colectivo. No sólo es un lugar donde la gente comparte fotos, sino también un medio que les permite contribuir a la comunidad de usuarios de un modo muy importante que resulta lógico para sus necesidades e intereses concretos.

Por ejemplo, los fotógrafos profesionales pueden disfrutar de más espacio y más funciones en Flickr porque pagan una cuota mensual. Se trata de un uso de modelo de ingresos que llamamos *freemium*, gratuito pero con un recargo. Hay quien quiere contribuir de otras formas que no sea pagando, así que etiquetan o ponen pies de foto para facilitar a los demás usuarios la búsqueda de las fotos. Otros, más activos, crean grupos u organizan acontecimientos juntos. Y puede que los fotógrafos aficionados estén ayudando a que Flickr sobreviva al cargar sus fotos en la web para que Target las

imprima en papel. Cada vez que se utiliza ese sistema, Target, el patrocinador, paga una pequeña cuota de transacción a Flickr.

Este caso concreto demuestra que una empresa, si es Web 2.0, puede acceder a numerosas fuentes de ingresos. Además, revela que se puede captar y retener el valor del usuario colectivo en beneficio de toda la comunidad.

Este ejemplo abre un tema que sigo tratando en otros capítulos: cómo la Web 2.0 consiste en realidad en efectos de red de distintos tipos, y cómo las empresas pueden captar el valor de esos efectos y ganar dinero con ellos en lugar de dejar que se conviertan en externalidades o bienes públicos.

**P.** Ésta es precisamente la cuestión: trasladar ese valor a negocios más tradicionales. En su libro menciona ejemplos de empresas como las de los contadores de electricidad en EEUU que se están pasando a la Web 2.0. Me pareció muy interesante.

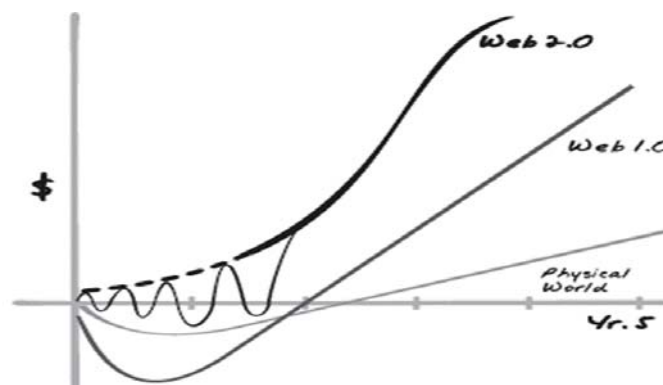
**R.** Ha apuntado algo que es siempre una dificultad a la hora de trabajar con la Web 2.0. Hace un año que se publicó mi libro y, aunque los ejemplos que utilicé aportan una mirada fundamental a cada una de las prácticas que sustentan la Web 2.0, en ese breve lapso de tiempo han aparecido aún mejores ejemplos y más interesantes [que Flickr] que todo el mundo ya conoce, como los que menciona, algunas de las iniciativas interesantes que Google y GE y las SmartGrids están llevando a cabo.

Algunos de los interesantes proyectos de infraestructuras que van a hacerse realidad gracias a Smart Health son, sin duda, iniciativas que beben de la Web 2.0. El uso del iPhone en la campaña de Obama fue muy innovador y ofrece muchas y muy buenas ideas sobre cómo la Web 2.0 y el mundo de la telefonía móvil van a coincidir. En mis conferencias siempre aludo al ejemplo que deben de conocer todos los padres con niños entre seis y ocho años de edad: Webkinz, el fabricante de muñecos de peluche, que tiene un componente online. Es un buen ejemplo de cómo incluso las empresas tradicionales pueden participar de un modo importante en la economía digital.

**P.** Los directivos afrontan grandes presiones presupuestarias. ¿Podría recomendar qué hacer, desde el punto de vista de la Web 2.0, para afrontar esas presiones y resolver algunos de sus problemas actuales que la crisis ha puesto de manifiesto?

**P.** Las pasadas elecciones en Estados Unidos, en las que Barack Obama empezó a utilizar la Web 2.0 durante su campaña, son otra buena fuente de ideas.

**R.** Una de las primeras cosas en que todos los directivos piensan durante una crisis es su flujo de caja. Si logran una curva de flujo de caja en todos sus proyectos, verán un gráfico parecido a éste.



Este gráfico compara la realización de un proyecto orientado a la Web 2.0 con otro de la Web 1.0 más tradicional. Como puede ver, la rentabilidad para el flujo de caja de un proyecto Web 2.0 suele ser mucho mayor. De hecho, puede generar ingresos en efectivo casi desde el principio.

Puede que se pregunte cómo o por qué. Pues porque la Web 2.0 permite experimentar con ideas con un riesgo muy limitado y un coste de capital bajo y, por tanto, averiguar muy rápidamente –ponerlas a prueba en el mercado casi al mismo tiempo que surgen– qué va a tener sentido y qué va a funcionar.

Si fuera una directiva que estuviera pensando en cómo innovar en tiempos de presiones monetarias y presupuestarias, me preguntaría: ¿Hay pequeños proyectos o iniciativas Web 2.0 que pueda empezar hoy mismo y de los que pueda obtener información a un coste muy bajo?

Y ciertamente hay muchas maneras de hacer del software un servicio; también está la “computación en nube”, en la que sólo pagas la potencia informática que utilizas. Hay muchas formas de colgar cosas en la Red; probar un nuevo enfoque de marketing o marketing social; mejores maneras de alcanzar o implicar a socios y comunidades, y de poner a prueba el proyecto en una fase más temprana, ver si funciona y si es así, seguir adelante.

Así que una de las primeras cosas que debería hacer un directivo que afronta presiones presupuestarias pero quiere seguir innovando es estudiar algunas iniciativas Web 2.0.

**R.** Es un ejemplo muy bueno. Se puede utilizar esta misma curva y mostrar que la descarga de la campaña de Barack Obama para iPhone fue mucho más rápida no sólo a la hora de que la gente pudiera empezar a utilizarla, sino también generando llamadas telefónicas: hubo unas 500.000 en cinco días.

Imagine una campaña de marketing con la que pudiera alcanzar 500.000 nuevos usuarios en un periodo de tiempo muy corto y lograr no sólo que participaran sino que además recomendaran el producto o servicio a sus conocidos a través de las redes sociales. Lo que tiene en sus manos es entonces una iniciativa mediática social de gran éxito.

**P.** Se obtiene una gran rentabilidad aprovechando las externalidades de red.

**R.** Una gran rentabilidad a cambio de una inversión muy pequeña. Y todo ello gracias a la facilidad y rapidez de distribución del software en Internet, así como del efecto viral conseguido mediante Facebook o, en el caso de Obama, la tienda del iPhone. ¡Sorprende lo rápido que puede crecer y ser utilizado por otros!

Esto demuestra que se puede, mediante las tecnologías Web 2.0, hacer más con menos. Y en algunos casos, se puede partir de las redes de clientes, socios y grupos de interés existentes y multiplicar el uso de forma más efectiva y más rápida. Ésa es realmente la idea detrás de la Web 2.0: es el amplificador o multiplicador de tus recursos, capacidades y relaciones existentes.

Muchas empresas deberían pensar no sólo en cómo aumentar el alcance de su marketing a través de la Web 2.0, sino también en cómo innovar a partir de sus bases de clientes y asociaciones existentes para multiplicar el valor de esas redes utilizando la Web 2.0.

**P.** Así las cosas, en lugar de lo que teníamos antes, la externalización, ahora tenemos la internalización de las capacidades dinámicas, su inclusión en nuestras capacidades actuales amplificándolas hacia el exterior.

**R.** Exacto. Antes sólo podíamos hacer negocios como valor añadido. Ahora, con las tecnologías Web 2.0 y todo este efecto de canal y red digitales, hemos de empezar a pensar exponencialmente. ¿Qué podríamos multiplicar y de qué podríamos obtener valor en lugar de “añadir valor”?

**P.** Todo esto nos da una visión bastante optimista de cómo la Web 2.0 puede ayudarnos. Vemos sus efectos exponenciales, multiplicadores, que es lo que me parece que necesitan nuestros directivos para poder lidiar con la situación actual. Amy, muchas gracias de nuevo por hablar con nosotros sobre la Web 2.0 y sobre cómo podemos utilizarla para mejorar nuestras empresas en estos tiempos tan duros.

**Pulse aquí para acceder a la transcripción completa de la entrevista.**

*\* Nota: La entrevista se ha editado ligeramente por razones gramaticales y de precisión en los datos. Puede ver la conversación original en el vídeo.*