

LA WEB 2.0 EN LAS ORGANIZACIONES

REDES SOCIALES Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL



SANDRA SIEBER

Profesora Agregada de Sistemas de la Información, IESE



EVGENY KÁGANER

Profesor Adjunto de Sistemas de la Información, IESE

La Web 2.0 se convertirá en una tecnología omnipresente en todos los ámbitos empresariales, lo cual supone la necesidad de la creación de un marco de gobierno global y transversal en la empresa que debe tener en cuenta tanto la estrategia como los usuarios, la tecnología y el impacto.

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN • DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Blogs, redes sociales, micro-blogs, *wikis* y otras tecnologías Web 2.0 (o web social) se han convertido en un elemento básico de la experiencia personal *on-line*. Sin embargo, el mundo Web 2.0 parece ser un territorio todavía desconocido para la gran mayoría de las organizaciones. Por un lado, muchas han visto en la Web 2.0 una nueva distracción del negocio principal; y, por otro, temen que sea una nueva burbuja de las *puntocom*, dado su amplio despliegue y sus reducidas perspectivas de ingresos.

Para evaluar la situación de la Web 2.0 en la empresa hemos hecho un estudio con más de cien directivos con responsabilidad directa sobre iniciativas de web social. Como principales conclusiones podemos ver que esta situación está cambiando. Organizaciones de todos los tamaños y de distintos ámbitos geográficos y empresariales están explorando cómo la Web 2.0 las puede ayudar a mejorar su negocio.

¿Quedarán aún retos y riesgos nuevos por resolver? En todo caso, hay algo que resulta evidente: las organizaciones necesitan un marco

de control global que garantice una transición eficaz hacia la Web 2.0.

UN PAISAJE CAMBIANTE

● Actualmente, la Web 2.0 está entrando de forma silenciosa pero imparable en las empresas. Las iniciativas de la web social están presentes en todos los niveles de la cadena de valor, pero su número y el grado de madurez varía de manera significativa de un área a otra. Dado que la Web 2.0 se originó en la web de consumidores, no sorprende que los departamentos de marketing, relaciones públicas y ventas la dominen (véase cuadro). De hecho, las están utilizando regularmente, tanto de manera pública como privada, para involucrar a clientes y *stakeholders*.

Pero estos departamentos no son los únicos. Las empresas están analizando de qué manera pueden aprovechar más la web social y cómo pueden mejorar sus capacidades en áreas fundamentales de la cadena de valor. Atención al cliente y gestión de relaciones con los proveedores, gestión de recursos humanos, prestación de servicios y desarrollo de productos y de innovación, son departamentos que están viviendo una importante respuesta en la Web 2.0 (véase cuadro). Y aunque muchas de estas iniciativas siguen en una etapa de desarrollo muy inicial, la empresa ha empezado a confiar en su enorme potencial para impulsar el valor del negocio.



UN MEJOR GOBIERNO

● Las iniciativas aisladas basadas en
● comunicaciones independientes como las que tienen lugar actualmente en marketing y relaciones públicas pronto quedarán atrás, y se tendrá que apostar por proporcionar un entorno flexible de colaboración sin barreras que abarque a toda la empresa. De este modo, la tecnología Web 2.0 se convertirá en omnipresente

en todos los entornos de trabajo, al igual que las aplicaciones de negocios tradicionales lo son hoy en día.

Este cambio, que ya está teniendo lugar en muchas organizaciones, supondrá nuevos desafíos y riesgos para las empresas. Afrontar estos retos requiere dar un salto de la aplicación *ad hoc* de iniciativas Web 2.0 y pasar a la creación de un marco de

LA WEB 2.0 TIENE UN ENORME POTENCIAL PARA IMPULSAR EL VALOR DEL NEGOCIO.

MADUREZ DE DISTINTOS TIPOS DE INICIATIVAS EMPRESARIALES WEB 2.0

Tipo de iniciativa	Etapa de desarrollo	Descripción / Ejemplos	Audiencia
Relaciones públicas y marketing	Madurez	Divulgar; conversar con el público involucrado; convencer a los influyentes	Clientes; medios de comunicación; mercados de capital, etc.
Ventas	Madurez	Generación de contactos; descubrir nuevas oportunidades; aumentar el tráfico web	Clientes actuales y potenciales
Administración de relación con clientes	Adolescencia	Escuchar; apoyar; resolver problemas; educar; transferir tareas de apoyo a la comunidad	Clientes actuales (B2C y B2B)
Gestión de Recursos Humanos	Adolescencia	Identificar y recabar información sobre candidatos; promover la imagen de la empresa	Empleados actuales y potenciales
Prestación de servicios	Infancia	Mejorar la colaboración en proyectos y contratos de servicios; crear y compartir conocimientos de forma colaborativa	Clientes (B2B), socios comerciales
Desarrollo de productos e innovación	Infancia	Solicitar ideas y opiniones para incorporar a los productos y servicios actuales o nuevos	Proveedores, socios comerciales (compañeros)
Otros	Infancia	Comunicaciones urgentes; administración de eventos; beneficencia; enseñanza; e-democracia	Varios

gobierno global y transversal para toda la empresa.

Este marco tendrá que prestar atención a cuatro categorías principales: la estrategia, los usuarios, la tecnología y el impacto sobre el negocio.

● **Estrategia:** las empresas deberán desarrollar una visión estratégica para el uso de herramientas Web 2.0 centrada en los *business drivers* y no en la disponibilidad de herramientas. Además, deben establecerse mecanismos -es decir, procesos y estructuras organizativas- para asegurar que las iniciativas individuales que se ponen en marcha estén alineadas con la visión general y, de este modo, evitar incoherencias dentro de la organización.

● **Usuarios:** el reto está en encontrar el equilibrio adecuado entre el establecimiento de mecanismos de control del usuario para garantizar la

seguridad, la confidencialidad, el cumplimiento y la responsabilidad ante las exigencias legales, y la flexibilidad suficiente para preservar la naturaleza de intercambio libre del entorno Web 2.0. Para lograr esto, las organizaciones no sólo necesitan adaptar sus políticas internas y educar al usuario sino también aprovechar la transparencia de la Web 2.0 para fomentar la responsabilidad y la confianza.

● **Tecnología:** las organizaciones deben adoptar un enfoque mucho más proactivo para gestionar las tecnologías de la Web 2.0. Las decisiones tiene que tomarse sobre las reglas y herramientas que se están desplegando para garantizar su adecuación a la arquitectura de la empresa en general, teniendo en cuenta la flexibilidad futura. Además, las cuestiones de escalabilidad y seguridad deben tomarse muy en consideración para decidir la conveniencia de optar por soluciones *cloud-computing* públicas o privadas, o una combinación de las dos.

● **Impacto:** la medición del impacto de las iniciativas Web 2.0 sobre el negocio es clave para garantizar el éxito a largo plazo de la web social. Sin embargo, en general, parece que no es fácil determinar los beneficios económicos directos de estas iniciativas. En este sentido, una posible opción sería tratar de cuantificar las mejoras en las funciones o en el nivel de capacidad (por ejemplo, mayor satisfacción del cliente gracias al apoyo de las comunidades).

Queda por ver cuánto de “revolución” o “evolución” traerá la Web 2.0 a la empresa. Pero parece claro que las empresas no podrán simplemente optar por el cambio hacia la socialización del espacio *on-line*, que hoy trasciende los procesos de negocio y muchas funciones. Las organizaciones deben elegir entre tomar una postura proactiva y diseñar sus propias estrategias sobre cómo, cuándo y dónde realizar la Web 2.0, o esperar a que sus clientes, empleados e inversores tomen las riendas y se las impongan.