

De Web 2.0 a Estrategia 2.0

Philip Evans, Senior Partner y Managing Director de The Boston Consulting Group, explicó en una sesión especial del Programa de Continuidad llevada a cabo en el campus de Barcelona del IESE en mayo que "la Web 2.0 representa Internet como un vehículo para la creación distribuida y la información compartida".

En dicha sesión, el socio de BCG señaló que Web 2.0 no es tanto un nuevo capítulo en la historia de Internet, sino más bien una vuelta a sus raíces. El Sr. Evans afirmó que Web 2.0 resulta de la intersección e interacción de tres elementos principales existentes:

- 1.) Tecnología: el aumento del ancho de banda que permite la conectividad real y facilita la diseminación de información. La capacidad de la CPU y de almacenamiento son cuestiones clave en este primer elemento.
- 2.) Comunidad: Los sistemas "peer to peer" (P2P) promueven la apertura, confianza, reconocimiento y visibilidad, y permiten a las personas crearse una reputación continuada. Es más, el poder de las comunidades online y el éxito de Wikipedia son enormes.
- 3.) Arquitectura: "Pequeñas piezas vinculadas de forma somera" forman una arquitectura modular que puede competir con los productos de grandes empresas. Un buen ejemplo de esto es Linux, que se erige como un competidor importante de Microsoft.

Pero, ¿Cómo se puede aplicar todo esto a las empresas? El Sr. Evans explicó a través de ejemplos como Web 2.0 tiene grandes implicaciones para la innovación, las cadenas de aprovisionamiento y la colaboración con organizaciones. Además, afirmó que los principios de Web 2.0 hacen posible nuevas formas de colaboración y competencia, lo cual es especialmente relevante para los sectores que requieren de un gran conocimiento e innovación.

Innovación 2.0

El Sr. Evans utilizó el ejemplo de InnoCentive para describir como se pueden aplicar los principios de la Web 2.0 a la innovación. InnoCentive utiliza la Red como una plataforma para compartir información y para fomentar la colaboración. Se trata de un punto de encuentro para organizaciones con algún problema ("seekers") y una comunidad de ingenieros, científicos, inventores y personas del mundo de los negocios ("solvers"). En el 33% de los casos, los "solvers" encuentran la solución del problema planteado por los "seekers". Sin embargo, lo más interesante de todo esto, es que en el 85% de las resoluciones con éxito el "solver" proviene de una disciplina diferente de la de los "seekers". Esto implica una capacidad por parte de Web 2.0 para explotar este conocimiento latente más que explícito, así como una enorme capacidad para la utilización de sus aplicaciones técnicas que lo convierten en una poderosa herramienta en la Empresa 2.0.

El Sr. Evans subrayó además que, aunque los "seekers" ofrecen una recompensa en efectivo por la solución ganadora, la motivación principal de los "solvers" a menudo no es económica. Al contrario, los "solvers" disfrutan con la satisfacción de haber sido capaces de solucionar el problema, o con la autonomía de trabajar en un reto interesante, lo cual puede no ser el caso en su "trabajo cotidiano". El Sr. Evans identificó el reconocimiento de la comunidad como una nueva forma de motivación y "un nuevo vehículo para la actividad económica y para conseguir que se hagan las cosas". "Los usuarios se pueden convertir en productores y a menudo están motivados para devolver a la comunidad tanto como ellos han recibido".

Cadena de suministro 2.0

Al repasar los casos de negocio de Li & Fung y Toyota, el Sr. Evans explicó como Web 2.0 puede ayudar en la gestión de la cadena de suministro. Li & Fung es un fabricante textil que no realiza su propia fabricación, pero utiliza los principios de Web 2.0 para orquestar múltiples fuentes de producción. Esto permite a la empresa producir a bajo coste y mantener unos niveles de calidad adecuados.

El caso de Toyota es diferente y se puede describir como un suministro de "relación". Toyota combina a sus proveedores y hace que trabajen de forma conjunta. Esto da como resultado unos costes de transacción bajos debido a un interés común a la hora de encontrar soluciones compartidas. Toyota y sus muchos proveedores gestionan su relación de colaboración basándose en contratos a largo plazo, indefinidos y enormemente implícitos. Aprender sobre la mejora del proceso es considerado "capital intelectual" común, que debe compartirse a lo largo de la cadena de suministro. Esto permite a Toyota y sus proveedores construir un proceso de aprendizaje acumulado.

El Sr. Evans también introdujo los conceptos de confianza y valor de la reputación a la hora de sostener las comunidades de negocio. En el caso de Toyota, la reputación a los ojos de toda la cadena de valor sustenta el capital social no sólo de las empresas, sino también de los equipos y los ingenieros de forma individual.

Empresa 2.0

Finalmente, el Sr. Evans señaló que la Web 2.0 mejora un nuevo modelo de gestión para las empresas, lejos de los rígidos esquemas tradicionales. La Empresa 2.0 representa "el uso de plataformas sociales emergentes dentro de las empresas, o entre empresas y sus socios o clientes.". Este nuevo modelo está basado en contribuciones ligadas de forma somera de toda una corporación. Sin embargo, ¿podría una comunidad de individuos que pone sus problemas y soluciones en común superar a un puñado de directivos que controlan las prioridades y los recursos?

No en todas partes, obviamente, ya que la jerarquía tiene una razón de ser. Sin embargo, según el Sr. Evans, existen numerosos ejemplos en los que este nuevo modelo está teniendo un enorme éxito. Por ejemplo, los "InnovationJams" de IBM son foros online con un moderador y que tienen lugar en un periodo de tiempo concreto con objetivos específicos de búsqueda y resolución de problemas. El resultado desde su lanzamiento en 2001 ha sido extraordinario. En 2006 más de 150.000 participantes (incluyendo empleados, miembros de la familia y clientes) en 67 empresas en 104 países generaron 37.000 ideas. Las mejores entraron en el proceso normal de evaluación de IBM y, como resultado, se lanzaron 10 negocios IBM con una inversión semilla de 100 M\$.

En resumen, Internet como plataforma para compartir información y fomentar la colaboración podría "redefinir el papel de la dirección de un diseño jerárquico de mando a uno más parecido a "un campo de cultivo" y presagiar una era en la que el directivo sea más "un "cultivador" que un ingeniero"