



Capital Digital

Extrayendo el poder de las redes de negocios

Por Don Tapscott, David Ticoll y Alex Lowy

Un libro de Gerencia resumido por **Resumido.com**

RESUMEN EJECUTIVO

Las Business Webs (b-webs, telarañas o redes de negocios) son una nueva plataforma para la competencia, son las nuevas creadoras de valor en el siglo XXI.

Una b-web es una red de socios de negocios, única pero flexible, con hasta cinco participantes clave: Proveedores de servicio, productores, suplidores, empresas de infraestructura y clientes. Estos participantes se encuentran enlazados mediante canales digitales – es decir, utilizan la Internet como su principal medio de comunicación y transacción.

Las b-webs son de gran utilidad, ya que representan la única forma mediante la cual el capital digital se puede acceder, incrementar y finalmente convertir en valor de mercado.

El Capital Digital es la suma de tres activos de conocimiento:

Cap. Digital = Cap. Humano + Cap. Cliente + Cap. Estructural

Existen cinco tipos bien establecidos de b-webs: Agoras, Agregaciones, Cadenas de Valor, Alianzas y Redes Distribuidas.

En los próximos años, la participación en b-webs dejará de ser opcional – solo aquellas empresas que participen activamente en una b-web tendrán ventajas competitivas sostenibles.

Creación y Cosecha del Capital Digital

La vieja economía industrial se basaba en la escasez – todo era construido alrededor de la producción y movimiento de bienes físicos. La nueva economía está basada en un modelo de abundancia – dado por la amplia oferta, en forma de procesos basados en conocimiento.

Prosperar en esta nueva economía es muy sencillo – hay que proveer mas valor que los demás, a un menor precio. Pero ninguna empresa puede proveer todo lo necesario, con la mejor calidad y al mas bajo precio. De allí que las empresas aisladas están dando paso a esta nueva entidad en la cual varias empresas trabajan juntas para crear “valor agregado”.

Las b-webs están sustituyendo a las grandes corporaciones de la era industrial como la entidad comercial para crear valor en la economía digital. Las b-webs están inventando nuevas propuestas de valor, están cambiando las reglas de competencia en industrias enteras y están combinando personas y recursos en formas nuevas y productivas. Al hacerlo, las b-webs están creando una nueva forma de capital –

el Capital Digital, la moneda de la nueva economía y la fuerza que respalda las valuaciones que el mercado de valores asigna a las empresas de Internet alrededor del mundo.

Las b-webs se caracterizan por:

- Usan la Internet como infraestructura fundamental.
- Proveen nuevas e innovadoras propuestas de valor.
- Tienen varias empresas participando, compitiendo y cooperando entre sí.
- Están enfocadas hacia dar valor al cliente – no en construir y vender.
- Son dirigidas por un proveedor de contexto – quien maneja las relaciones con los clientes y coordina las actividades de creación de valor.
- Tienen reglas y estándares que todos conocen.
- Todos los participantes intercambian data en profundidad.

Las b-webs tienen cinco tipos de participantes que contribuyen al valor:

- Clientes: principalmente obtiene el valor de la b-web; sin embargo, tambien pueden contribuir significativamente.
- Proveedores de contexto: dirigen la b-web.
- Proveedores de contenido: hacen los productos y servicios.
- Proveedores de servicio: proveen servicios habilitadores.
- Proveedores de infraestructura: proveen recursos.

El Capital Digital agrega una nueva dimensión al capital intelectual, que tradicionalmente ha incluido:

Capital Humano: La capacidad combinada que tiene cada persona de la b-web de generar valor para el cliente. Incluye habilidades, creatividad, conocimientos, etc.

Capital de Cliente: A quien conoce usted, y cómo ellos valúan su contribución. Principalmente abarca las relaciones establecidas por la organización con sus proveedores y clientes.

Capital Estructural: Los procesos de negocio y el conocimiento del mercado, que le permite cumplir los requerimientos de sus clientes.

El reto principal de las empresas en la economía digital es formar y almacenar Capital Digital, extraído del poder de las b-webs. Específicamente, las b-webs permiten adquirir Capital Humano sin ser el dueño del mismo, acceder al Capital de Cliente mediante relaciones mutuas y beneficiarse del Capital Estructural que otros participantes proveen.

Construir una nueva b-web es un proceso de 6 pasos:

Paso 1 – Describir: Para el mercado que piensa atacar, analice y describa la propuesta de valor existente en la actualidad.

Paso 2 – Desagregar: Observe aquellos negocios que actualmente crean valor y cumplan con dicha propuesta de valor. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? ¿Cómo se comparan con su b-web?

Paso 3 – Visualizar: Determine la nueva propuesta de valor que ofrecerá su b-web. En otras palabras, identifique como puede aplicar tecnologías digitales para mejorar la propuesta de valor existente.

Paso 4 – Reagregar: ¿Qué procesos, contribuyentes, aplicaciones y tecnologías necesita para cumplir con la nueva propuesta de valor? Como consecuencia, determine quienes deben participar.

Paso 5 – Hacer Mapa de valor: Diseñe un mapa visual que muestre todos los intercambios de valor dentro de la web. Represente todos los flujos de bienes, servicios, dinero, conocimiento, marcas, lealtad del cliente, etc.

Paso 6 – Afinar su b-web: Seleccione uno de los modelos de b-web, y adáptelo para que cumpla con sus requerimientos. Es importante mantener la flexibilidad que le permita cambiar el modelo en el camino.

Modelo de b-web # 1 - Agoras

Una Agora es un mercado abierto donde compradores y vendedores se reúnen para descubrir colectivamente el precio de mercado de cualquier bien o servicio. La Internet hace factible mercados eficientes con precios dinámicos para cualquier cosa.

Cada Agora utiliza uno o más de los siguientes mecanismos para descubrir los precios:

- 1) Negociación 1 a 1 entre compradores y vendedores. Funciona bien para bienes únicos y negociaciones comerciales. Ej: Monster.com.
- 2) Subastas del lado del vendedor. Es el vendedor quien fija la oferta mínima, el tiempo y el precio de reserva. Ej.: eBay.
- 3) Subastas del lado del comprador. Cada comprador potencial entrega una oferta sellada. Ej.: FreeMarkets.
- 4) Bolsas (exchanges), como las de valores o materia prima (commodities), en las cuales varias subastas ocurren simultáneamente utilizando mecanismos de oferta y demanda. Ej.: Nasdaq, Optimark.

Se puede argumentar que las Bolsas bien disciplinadas y robustas son la forma más sofisticada y poderosa de fijar precios. Sin embargo, el modelo de subasta utilizado por eBay ha captado muchísima atención y dinero.

En la b-web de eBay, el comprador y vendedor hacen todo el trabajo, incurren en gastos y corren con todo el riesgo. Mientras tanto, eBay: no tiene inventario, no gasta mercadeando los productos, no gasta en distribución, no es responsable por lo allí vendido, no tiene que crear contenido,

su costo de crecimiento marginal es cero, y cobra por transacción, por adelantado (eliminando el riesgo de cobranza).

En resumen, eBay usa su modelo de negocios para crear capital digital a partir de su capital estructural y de relaciones, que no se puede replicar fuera de Internet.

Las oportunidades para una Agora digital existen siempre que:

- Haya un mercado que funcione ineficientemente.
- Exista frustración por el mecanismo de fijación de precios.
- Se cree un nuevo mercado de alto perfil para bienes y servicios basado en Internet.
- Se abran nuevos mercados como consecuencia de intervenciones regulatorias.

Los factores críticos de éxito para una b-web Agora son:

- Desarrollar una forma de mejorar el proceso de fijación del precio, utilizando las características únicas de Internet
- Construir una masa crítica rápidamente, ya que la liquidez genera valor mediante un efecto de red
- Continuar desarrollando y mejorando la b-web según la preferencia de sus usuarios.
- Crear reglas que hagan el proceso justo para todos.
- Crear trazas de auditoría para todos los participantes. Debe poder revisar la historia y los perfiles de los participantes, de manera de poder hacer cumplir las reglas.
- Permitir la participación de agentes e intermediarios – estos pueden crear interesantes oportunidades en el futuro.
- Poner mucha atención a los factores que impactan en la credibilidad – confianza, privacidad, asuntos legales, etc.

Modelo de b-web # 2 - Agregaciones

Agregaciones (aggregations) son intermediarios en línea. Organizan y coordinan la selección, precios y entrega de bienes, servicios e información. Las agregaciones generan ingresos al capturar o retener una parte del valor agregado que añaden al mercado.

Las b-web de Agregación ofrecen a sus clientes una combinación personalizada y optimizada de los siguientes elementos:

- 1) Selección: La Internet le da el poder al consumidor de investigar por sí mismo. Los Agregadores, para prestar un mejor servicio, cruzan las barreras tradicionales de producto, industria y geografía para organizar la información según las necesidades del usuario.
- 2) Organización: Los Agregadores físicos (como los supermercados) organizan los productos en forma lógica y conveniente. Los agregadores digitales hacen cosas similares al proveer hiper-links a productos o al hacer seguimiento de las preferencias del usuario para hacer recomendaciones a la medida.
- 3) Precio: Además de ofrecer mejores precios, gracias a los menores costos de transacción, los Agregadores en línea pueden hacer cosas innovadoras como ofrecer mejores precios a clientes leales, combinar productos y servicios en paquetes, o desarrollar sistemas de publicidad de tipo pago-por-resultados.

4) Conveniencia: Además de permitir hacer negocios donde quiera y cuando quiera, pueden prestar servicios tales como recordarle comprar cuando tiene el inventario bajo.

5) Matching: Historicamente, los agregadores solo se beneficiaban cuando el cliente compraba productos que tuvieran en inventario. Los b-web tienen la capacidad de estructurar otros tipos de transacciones, incluyendo la posibilidad de generar ingresos de cualquier participante en la transacción.

6) Fulfillment (ejecución de órdenes o pedidos): Los agregadores observan todo el proceso de fulfillment. Eso les permite beneficiarse de compras en cantidades, predecir la demanda futura y asignar prioridades en el proceso.

Los factores críticos de éxito para una b-web de agregación son:

- Personalización: Permitir al cliente diseñar una forma de hacer negocios que se adapte a sus preferencias y comportamiento.
- Usar información sobre productos para crear eficiencias de costos y mejorar la atención al cliente. Cada cliente debe ser tratado como un proveedor de información.
- Incrementar las opciones de control. El contenido digital debe estar adaptado al comportamiento de compras de cada usuario.
- Construir comunidades de usuarios. Permite a los usuarios ayudarse entre sí, creando así una alta lealtad.
- Enfocarse intensivamente en el proceso de fulfillment. Asegurarse que el proceso de envío sea al menos de la misma calidad que la experiencia en línea.
- Encontrar formas efectivas de involucrar activamente a los consumidores. Ofrecer servicios que le simplifiquen la vida, como por ejemplo sugerir productos que otros clientes con perfil similar hayan adquirido.
- Dar poder al consumidor. Darle herramientas digitales sofisticadas y útiles, que previamente solo estuvieran al alcance de especialistas.
- Estar pendiente de ineficiencias de costo que existan en el mundo físico que puedan ser reemplazadas por equivalentes digitales eficientes.

Modelo de b-web # 3 – Cadenas de Valor

Las cadenas de valor solían ser dominadas por los proveedores – los consumidores solo podían comprar lo que los proveedores querían producir. Los integradores de la Cadena de Valor voltean la situación para elaborar aquellos productos que el cliente desea – en forma personalizada y con mejor servicio.

Las formas mediante las cuales estas b-webs crean valor son:

- Identifican y definen necesidades específicas del consumidor.
- Diseñan productos y servicios que proveen soluciones.
- Haciendo la entrega de dichos productos y servicios.

Los integradores de la cadena de valor usualmente se centran en aquellas actividades dentro de la cadena que agregan más valor que las demás (usualmente las áreas de diseño y manejo de las relaciones).

Hay cuatro preguntas claves que un creador de una b-web de cadena de valor debe contestar para crear apalancamiento:

1) ¿Cuál es la esencia de la propuesta de valor que se le ofrece al usuario final? Generalmente, el punto en el que hay mayor diferenciación entre participantes, es la mejor parte de la cadena.

2) ¿Cuál contribución asume el liderazgo, al añadir más a la propuesta de valor? Si asegura que su negocio sea el líder, podrá maximizar la cantidad de capital digital que posee, haciendo uso del capital estructural de los otros.

3) ¿Cómo se puede diseñar una b-web en forma de red de logística – todo enfocado al usuario final? Las b-webs inteligentes se integran con el cliente, permitiéndole efectivamente crear su propio valor al ordenar productos y servicios personalizados.

4) ¿Cómo se puede trabajar con los proveedores para desarrollar asociaciones ganador-ganador, a la vez que se mejora la calidad y eficiencia? Al enlazar todos los proveedores mediante un sistema de información común, todo queda mejor alineado. Esto permite, en el futuro, prestar mejores oportunidades al cliente. Compartir el conocimiento entre los asociados incrementa el capital estructural.

Las b-webs de cadena de valor son creadoras de riqueza – no solo identifican y definen las necesidades, sino que diseñan las soluciones a las mismas. La b-web también administra la secuencia de pasos mediante la cual la materia prima se convierte en bienes terminados y servicios, a lo largo de los cuales se agrega valor cuando los participantes responden a las demandas únicas de cada consumidor.

Los factores críticos de éxito para construir una b-web de integración de cadena de valor son:

- Enfocarse en proveer soluciones personalizadas mejoradas por servicios – lo que hace a un producto verdaderamente efectivo.
- Conocer y responder a las necesidades del cliente, mejor que los demás. Para ello, hay que estar conectado electrónicamente con ellos.
- Mantener el enfoque. Poner toda la atención solamente en aquellas actividades que realmente agregan valor, y dejar lo demás a la red de asociados.
- Desarrollar la habilidad de construir y administrar relaciones de negocios. Estar preparado a invertir energía y dinero en construir relaciones fuertes.
- Compartir, no reservar el conocimiento. Hacer posible a cada asociado operar en forma eficiente y rentable, maximiza la confianza que ellos tienen en usted.
- Estar listo para acoger la nueva generación de arquitecturas de aplicaciones Web.
- Pensar en redes de logística para el cliente. Todo lo que hace un integrador de cadena de valor debe ir orientado hacia mejorar la experiencia del cliente.

Modelo de b-web # 4 - Alianzas

Las alianzas no son controladas por jerarquías. Por el contrario, surgen y evolucionan algunas reglas y estándares

que gobiernan su funcionamiento. Todos los participantes de la b-web de alianza son proveedores y consumidores de productos y servicios. A su vez, contribuyen al conocimiento existente en la alianza.

La Internet ha potenciado algunas alianzas impresionantes. Ej.: Linux (fuente abierta – open source), MP3, El proyecto Genoma Humano y Desarrollo de software para Palm Pilot

Las b-web de Alianzas pueden capturar valor al:

- 1) Enlazar relaciones multi-vía entre los asociados, combinando los capitales humano, estructural y de relación, en forma sinérgica, para crear y distribuir productos valiosos (Ej. Alianza Windows-Intel)
- 2) Explotar los crecientes retornos en valor de mercado derivados del efecto red (Ej. America Online)
- 3) Comprender el surgimiento intencional – en el cual un grupo de usuarios trabajan juntos hacia un resultado final pre-establecido, en lugar de trabajar simultáneamente en vías distintas (Ej. Linux)
- 4) Explotar un nuevo paradigma de diseño, en el cual: los usuarios son tratados como co-desarrolladores y correctores, se hacen frecuentes actualizaciones y mejoras y se espera que alguien, en algún lugar, lo encuentre útil (Ej. Java o Netscape)
- 5) Promover la formación de una economía de regalos recíprocos – donde los participantes reciben algo, a cambio de la obligación moral de re-pagar el regalo con intereses en el futuro (Ej. MP3)

El valor en este tipo de b-web se puede extraer de varias formas. Se puede cobrar por: 1) participar en eventos, 2) el uso de foros o juegos en línea, 3) servicio técnico, 4) la venta de productos tangibles (ej. reportes), 5) venta del software resultante de la alianza

Las alianzas suelen ser de uno de estos tipos:

- Sociales: chats y foros.
- De discusión: enfocados en un asunto específico.
- De ayuda: donde usuarios intercambian experiencias y consejos.
- Colaboración: en el diseño y desarrollo de productos.
- De producción: explotar un estándar técnico.
- Juegos online o de video.

La Internet es un ambiente fértil para las nuevas alianzas. Estas se pueden formar rápidamente alrededor de la propuesta de valor de la colaboración creativa. La clave es orientar los esfuerzos hacia un objetivo común, que compense la falta de estructura formal.

Los factores críticos de éxito para las b-web de alianzas son:

- Asegurar que todos los participantes obtengan beneficios.
- Definir claramente si será comercial o sin fines de lucro.
- Compartir el liderazgo entre los participantes.
- Conferir relevancia a los participantes basado en su contribución, no en su posición o cargo.
- Mantener la innovación fluyendo.
- Disseminar la información completamente y a todo lo ancho.

- Usar el reconocimiento público, premios materiales y mayor responsabilidad para premiar contribuciones excepcionales.
- Mantener las reglas flexibles, abiertas y democráticas.
- Asegurar que todos los participantes comprenden los mecanismos de reconocimiento y premiación.
- Diseñar el resultado de la alianza en formato modular, permitiendo a los participantes configurarlo o incluirlo en sus otros proyectos.
- Hallar formas de capturar el efecto red cuando y donde sea posible.
- Hacer grandes esfuerzos para comunicar y fortalecer el objetivo común de la alianza.

Modelo de b-web # 5 – Redes Distribuidas

Las redes distribuidas son la columna vertebral de la economía digital – infraestructura, ancho de banda comunicacional, servicios de entrega, servicios bancarios, etc. Todas esas redes están en proceso de flujo y cambio constante.

Las redes distribuidas funcionan como mediadoras o habilitadoras que facilitan las transacciones digitales o comerciales. Los proveedores y consumidores usan la red para hacer sus transacciones.

Hay dos grandes fuerzas detrás del crecimiento de las redes distribuidas:

- De-regulación: muchos gobiernos han desmantelado monopolios, dejando a las fuerzas del mercado que sean las que creen las nuevas redes que cubran las necesidades de infraestructura.
- El efecto red: mientras más grande la red, mas valor hay en la incorporación de un usuario adicional.

Los ejemplos más evidentes de las Redes Distribuidas en la economía digital son 1) Telecomunicaciones, 2) Servicios Financieros, 3) Distribución y logística, 4) Viajes aéreos y 5) Energía (electricidad)

Los constructores de redes astutos están en el proceso de crear b-webs que:

- Hagan fácil que otras b-webs se incorporen y obtengan beneficios.
- Faciliten aplicaciones de comercio electrónico.
- Provean visibilidad, velocidad y agilidad a las empresas.
- Lleguen a varias categorías de negocios.
- Capturen información del consumidor, para encontrar formas de agregar valor en el futuro
- Inventen aplicaciones digitales originales.
- Operen como “inversión-mediarios” – servicios financieros amplios que maximicen la utilización de fondos existentes y ahorros del consumidor.

Los factores críticos de éxito en las Redes Distribuidas son:

- Facilitar que otras b-webs las usen como sus proveedoras de infraestructura y comercio.
- Tomar la decisión de enfocarse en nichos o mercados amplios.
- Cuando haya oportunidad de arbitraje (arbitrage), compartir las ganancias con los clientes.

- Aprovechar el efecto de red, maximizando el número de puntos de presencia – mas clientes, en mas lugares, agrega mas valor.
 - Dejar de un lado el esquema de activos (donde la empresa es la dueña de la red). Pensar en asociaciones.

- Seguir pensando en nuevas formas de facilitar el intercambio y entrega de productos, servicios e información. Con la expansión de Internet, nacen nuevas oportunidades todos los días.

	Agoras	Agregaciones	Cadenas de Valor	Alianzas	Redes Distribuidas
Tema	Precios Dinámicos	Selección y Conveniencia	Integración de procesos	Creatividad y Flexibilidad	Alocación/Distribución
Propuesta de Valor	Liquidez	Propuesta de Valor	Diseñar y entregar productos integrados que cumplan los requerimientos del cliente	Colaboración creativa en busca de un objetivo compartido	Facilitar el intercambio y entrega de bienes, servicios e información
Rol del consumidor	Market Player	Comprador	Value Driver	Contribuyente	Envía y Recibe
Enfoque	Tiempos, Inteligencia de Mercado	Segmentación de mercado, oferta del proveedor, fulfillment	Innovación, Administración de la cadena de valor	Comunidad, estándares, roles, creatividad	Optimización de Red, visibilidad, transparencia
Proceso clave	Determinación de Precios	Coincidencia de necesidades	Diseño de productos, Administración de la cadena de valor	Innovación	Distribución
Ejemplos	eBay, Priceline, Nasdaq, Monster, AdAuction	Amazon, E*Trade, WebVan, Travelocity	Cisco, Dell, General Motors	America Online, Linux, MP3, Wintel, Java, Netscape, Proyecto Genoma Humano	Enron, UPS, AT&T, Wells Fargo, La Internet

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por

 <p>Estadísticas e Investigación de Mercado Digitales</p>	<p>CREE SU PROPIA EMPRESA EN ESTADOS UNIDOS</p> <p>http://www.opinamos.com/inc</p>
 <p>LOTERIA de Visa.com</p> <p>El gobierno de Estados Unidos sorteará este año 55.000 green cards. Una puede ser suya</p> <p>¡Participe Ya!</p>	 <p>Descubre y abre los Secretos del Internet, con esta nueva Gaceta semanal totalmente gratuita</p> <p>Suscríbete ya a "Secretos de Internet".</p> <p>www.secretosdelinternet.com</p>