Modelos de negocio en las redes sociales

POR **GENÍS ROCA**

El mercado de las redes sociales ha sido dominado hasta ahora por grandes propuestas como MySpace, Facebook o Hi5, pero su carácter demasiado generalista empieza a mostrar signos de fatiga y los inversores se están decantando por propuestas más verticales y segmentadas, como eBuga o Catódicos, aunque probablemente el gran mercado sea la introducción de estas herramientas y procedimientos en el seno de las grandes empresas: si la gente ha descubierto cómo compartir conocimiento en red, las compañías querrán aplicarlo a sus empleados y clientes.

Manuel Castells explica que en la actual ?sociedad red? la población en general ya no construye sus señales de identidad en base al idioma, la nación o la religión (1). Ahora el sentimiento de pertenencia y de vinculación se construye más solidamente allí donde podemos desarrollar un mayor número de relaciones e interacciones, y si hasta hace poco eso sucedía básicamente en un espacio físico cercano como las ciudades o los pueblos, ahora Internet se ha configurado como el lugar en el que uno puede construir señales de identidad y sentimientos de pertenencia no vinculados a coordenadas físicas. Ya hay gente que crece en Internet, estudia en Internet, se enamora en Internet, trabaja en Internet, se divierte en Internet,?

La condición para pertenecer a un sitio es participar en él. Aparecen nuevos ciudadanos reales con múltiples identidades, pertenecientes a diversas comunidades y que conjugan sin ningún problema lo presencial con lo virtual. Son ciudadanos del mundo y de la Red, y ya los hay que se sienten más cómodos, más realizados, más útiles, más reconocidos y más desarrollados en la Red que en las calles de su ciudad. Ciudad y red son ya un binomio indivisible para el desarrollo personal, social y profesional de muchos ciudadanos. Los espacios en los que se educan y se socializan las personas ya no pueden ser sólo físicos, de la misma manera que

Fundación Telefónica

nunca podrán ser sólo digitales.

Estos ciudadanos digitales están desarrollando su identidad digital mediante su participación en sitios web creados sobre la base de que podrán ir actualizando su perfil personal con fotos, vídeos, mensajes, comentarios, eventos, datos? y de que podrán disponer de herramientas que les permitan relacionarse entre ellos. Son las denominadas redes sociales, que es el nuevo nombre que ahora reciben las ya viejas comunidades virtuales en estos tiempos de Web 2.0. Si comunidad (2) es un grupo humano que logra construir identidad, compromiso, participación, intereses comunes, sentimiento de pertenencia, relaciones y señales externos de identidad, podemos afirmar que asistimos a una verdadera explosión de propuestas en este sentido, que ya no tienen nada de virtual y sí mucho de social. Internet ha cambiado de una manera profunda: ya no es un espacio dominado por la comunicación de las personas jurídicas, sino por la actividad de las personas físicas.

¿Una oportunidad de negocio?

El reto aparece cuando uno intenta sacar dinero con todo esto. Si Internet es el nuevo espacio urbano en el que la gente se desarrolla y relaciona, parece bastante obvio poner marquesinas con anuncios (segmentados en función del barrio en el que te encuentres) y empezar a poblar las calles con servicios (alumbrado, transporte urbano, tiendas de todo tipo o bares). Pero de momento el nuevo ciudadano es bastante reticente a pagar por esos servicios y la mayoría de urbanistas digitales está optando por llenar las redes sociales de anuncios.

Enrique Dans comentaba hace poco (3) que las redes sociales cumplen una función muy interesante y útil, pero que ello no garantiza que puedan ser un negocio. Lo argumenta comparándolas con los servicios de correo electrónico de finales de los años noventa, una infraestructura indispensable de la Red y usada por todos pero que no supone un negocio relevante ni para Google ni para Microsoft, pese a las poderosas cuotas de mercado de gMail y Hotmail. Simplemente, el *web mail*, a pesar de ser un servicio muy utilizado y que seguramente todos tenemos, no ha llegado a alcanzar el estatus de negocio. Según Dans las redes sociales parecen seguir el mismo camino dado que, pese a las expectativas de negocio que hay en torno a ellas, los ingresos son del todo insuficientes y además sus usuarios no aceptan algunos de sus intentos de monetización por considerarlos demasiado intrusivos.

Otros expertos como Carlos Blanco tienen una opinión más optimista y ven una clara oportunidad de negocio en torno a las redes sociales (4). Según él, si bien es cierto que algunas célebres iniciativas como Tuenti o Wamba han priorizado antes la captación de usuarios que el desarrollo de un modelo de negocio sostenible, hay otros ejemplos que ya desde el inicio han prestado atención a su viabilidad, como la española PatataBrava.com o las celebérrimas Xing y LinkedIn, que desde hace mucho tiempo ofrecen servicios ?Premium? a sus clientes a cambio de una cuota. Aunque si en algo están de acuerdo los optimistas es en augurar un futuro venturoso a las redes sociales verticales, aquellas capaces de especializarse en colectivos muy segmentados y en las que la publicidad contextual podría ser tan precisa que debería lograr unos índices de eficacia nunca vistos.

Fundación Telefónica

La explotación publicitaria de perfiles de usuarios de redes sociales verticales parece ser el nuevo mantra en los negocios en Internet, y si esto fuera cierto ya no interesa invertir en Facebook, MySpace, Flickr, YouTube, Slideshare o Last.fm ?demasiado generalistas?, sino que ahora hay que orientarse hacia propuestas como Catodicos.com (donde se reúnen los fans de series de televisión), Huesin (donde los dueños intercambian información sobre sus mascotas), Literativa (donde los aficionados pueden comentar y escribir novelas conjuntamente), Descorchados (donde acuden los amantes de las catas), eBuga (donde confluye la gente interesada en los coches), etc. (5); miles de redes sociales especializadas o verticales, tantas como aficiones y trabajos, que permiten imaginar servicios muy específicos y modelos publicitarios tan segmentados que rozan el *one-to-one*.

Sea como fuere, cualquier empresa tiene la necesidad de capitalizar su valor, y para eso es preciso disponer de un modelo de negocio, de una estrategia que oriente hacia un desarrollo de unos servicios y productos que les permitan proteger y aumentar ese valor y, por tanto, también proteger y aumentar sus oportunidades de capitalización.

Diseño de una estrategia de negocio

Un modelo de negocio es una estrategia para capitalizar el valor. Veamos algunos de los ingredientes habituales a partir de los cuales puede diseñarse esa estrategia:

Publicidad

La manera más evidente de intentar rentabilizar una audiencia es la publicidad, y en Internet quien mejor ha sabido hacer esto es Google gracias a su capacidad de contextualizar los anuncios. Según los datos oficiales de Google (6), el 98 por ciento de los ingresos del primer trimestre del 2008 provienen de la publicidad, y este porcentaje no ha variado más que en un punto porcentual en los últimos cuatro años. En Internet publicidad es Google, y el resto de actores no ha sabido demostrar su eficacia.

Premium

Las redes sociales permiten a sus usuarios generar e intercambiar información y contenidos y acostumbran a ofrecer un primer nivel de servicio gratuito aunque con algunas características limitadas. Contra el pago de una cuota se puede acceder a prestaciones superiores, como sucede en Xing o Flickr.

Móvil

Probablemente es el modelo de ingresos que tiene un recorrido de crecimiento más claro, dado que la red social que ofrece servicios accesibles desde un teléfono móvil está generando negocio a un operador de telecomunicaciones, que puede pretender cobrar una comisión del mismo. Por un lado están los importes facturados por navegar en la Red desde el teléfono y por el otro los generados por el envío de mensajes tanto sms como mms.

Fundación Telefónica

Retail

Los miembros de una red social pueden llegar a desarrollar unos fuertes sentimientos de pertenencia, que ya empiezan a ser explotados con *merchandising*. Cada vez son más las iniciativas de este tipo que comercializan todo tipo de objetos (camisetas, tazas, bolígrafos?) y las hay que incluso personalizan esos objetos a partir de los contenidos que el usuario ha aportado. El Virtual Retail sería la venta de objetos virtuales, como la ropa en SecondLife o los muebles en Habbo.

Comisiones

Otra opción de ingresos económicos vinculada a parámetros de audiencia es el de las comisiones por transacción. Si las personas que se desenvuelven en una propuesta web realizan operaciones económicas entre ellas, el promotor puede aspirar a una comisión. El ejemplo clásico es eBay, el gran sitio de subastas *on line*, y cada vez son más los promotores de redes sociales que aspiran a promover un *marketplace* entre sus miembros.

Donaciones

El público de las redes sociales puede desarrollar fácilmente un alto grado de complicidad con el proyecto. Sus miembros o usuarios son personas que contribuyen al éxito de la iniciativa mediante sus aportaciones de contenidos y su fidelidad demostrada en las reiteradas visitas; pero los hay que quieren ir más allá y están dispuestos a demostrar su simpatía por la iniciativa mediante contribuciones económicas. Se trata de aportaciones sin más pretensión que la de intentar ayudar, ya que a cambio no obtienen derechos sobre los resultados ni participación alguna en el capital de la compañía. El caso más paradigmático de este modelo económico basado en donaciones es la ya célebre *Wikipedia*.

Análisis

La actividad de los usuarios en las redes sociales genera unos activos de contenidos y conocimiento que si se analizan pueden aportar datos de interés; y puede que haya quien pague por conocer estos resultados. Por ejemplo Flickr mantiene una página en la que informa sobre cuáles son las máquinas fotográficas más usadas por su audiencia y parece razonable pensar que existe la capacidad de asociar modelos de cámaras a zonas geográficas, curvas de edad de la población, tipos de estilo fotográfico y un variado etcétera de posibilidades que sin duda serían de interés del sector.

Pero ya en 2006 el siempre lúcido Juan Freire alertó sobre la necesidad de ser menos clásico en el diseño de modelos de negocio para esta nueva Internet (7). Según Freire, la Web 2.0 está modificando drásticamente la manera en que se crea conocimiento y se establecen relaciones, lo cual altera profundamente lo que se hace por dinero y lo que no, lo que es amateur y lo que es profesional. Usuarios y creadores se hibridan provocando un aumento espectacular en la producción, que provoca que el valor ya no esté en los contenidos sino en la capacidad de merecer la atención. Esta nueva economía de la atención pide reconsiderar los modelos de negocio. En opinión de Freire un posible camino a seguir sea el desarrollo de

Fundación Telefónica

servicios y plataformas en los que los propios usuarios pudieran intervenir para decidir cuáles deben ser los usos y dejar de suponer que ese tipo de análisis viene predefinido desde el *business plan*. El mismo autor propone dos grandes ideas estratégicas para el diseño de modelos de negocio en la Web 2.0:

– Diseñar sistemas abiertos (en su código y en sus usos) que permitan la experimentación continua por parte de los usuarios y de las empresas. De este modo, los propios usuarios irán inventando o descubriendo sus potencialidades y las empresas, si monitorizan estrechamente a sus usuarios, podrán aprender y mejorar su oferta continuamente. La gestión adaptativa en la que cada decisión se convierte en un experimento susceptible de modificarse en función de los resultados se convierte en el modelo a seguir.

– Existe tecnología suficiente ya desarrollada y poco explotada. El cuello de botella en la innovación es la obtención de una masa crítica de usuarios que permitan rediseñar y desarrollar los servicios de modo continuo. Las empresas deberían dejar de obsesionarse con la creación de nuevos productos ex novo y centrarse en la mejora y reinvención de los ya existentes, utilizando a los usuarios como vía de creación y evaluación de ideas.

Gestión del conocimiento en la empresa

Aunque, en mi opinión, donde hay una oportunidad de negocio para las redes sociales es en los usos corporativos y de intranet para empresas. Si los ciudadanos están desarrollando maneras y actitudes para colaborar y compartir conocimiento, es lógico pensar que las empresas esperan lograr lo mismo entre sus empleados. Para ellas será doblemente importante, ya que por un lado afrontan el tema de la gestión del conocimiento y por otro la capacidad de atraer y retener talento.

Cada vez serán más las empresas interesadas en captar el conocimiento en red de sus empleados, pero también serán cada vez más los empleados que no están dispuestos a perder sus sistemas personales de información y relación cuando van al trabajo, ya que esos sistemas pueden ser una parte importante en su competitividad profesional. Si la empresa tiene unos sistemas de gestión del conocimiento capaces de apalancarse con los recursos propios del empleado, ambos tienen mucho a ganar. Si una empresa contrata un empleado de amplia experiencia pero no sabe sincronizar sus sistemas con los recursos personales de información de ese empleado, estará perdiendo una oportunidad. La empresa no puede ?y cada vez menos? partir de la base de que el empleado no dispone ya de soluciones personales y que si quiere captar ?y ofrecer? conocimiento es mucho más ambicioso y útil si desarrolla la capacidad de aprovechar los recursos distribuidos del empleado que éste esté dispuesto a compartir con ella.

Gartner ya anunció hace un tiempo (8) que durante este 2008 la mayoría de las compañías Global 1000 habrían adoptado varios de los aspectos tecnológicos de la Web 2.0, y que aquellas organizaciones que descartaran los aspectos no tecnológicos de estas redes sociales perderían muchos de los beneficios que todo esto puede aportar al negocio. Y está sucediendo. Sectores tan celosos de la información como la banca ya están tomando

Fundación Telefónica

posiciones, y son relevantes las acciones de Caja Navarra, La Caixa o el Banco Sabadell Atlántico. Francisco González, presidente del BBVA, dedicó un domingo un artículo de página entera en un periódico de ámbito nacional a explicar que Internet ya era un espacio de relación e intercambio para las personas y que eso iba a afectar de manera profunda al negocio de la banca. Según él, Internet y la banca comparten los mismos ejes básicos: información, confianza y dinero. Todo un mensaje para empleados, clientes y accionistas.

Las principales consultoras y empresas de *software* ya están tomando posiciones en el suculento mercado de la puesta en marcha de redes sociales corporativas en el seno de las grandes empresas e instituciones, siempre necesitadas del mito de la gestión del conocimiento. Ya lo dijo Nicholas G. Carr en 2004 (9): las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) ya no son una ventaja competitiva. Sencillamente, si no las tienes no serás eficaz y desaparecerás; pero tenerlas no te hace mejor, sencillamente te permite continuar compitiendo. Ahora las empresas también saben que deben aprender a gestionar el conocimiento que fluye entre sus empleados (y en los mercados) y que las actuales dinámicas 2.0 que se producen en la Red son la llave para lo que hoy quizá todavía puede ser ventaja competitiva, pero que en breve será indispensable para subsistir.

Así pues, de la combinación de los modelos de ingresos vistos hasta el momento (publicidad, *premium*, móvil, *retail*, comisiones, donaciones,?) y de las estrategias de desarrollo aportadas por Freire (desarrollo social de la aplicación o aprovechamiento de desarrollos preexistentes) se pueden deducir tres modelos básicos de negocio en torno a las redes sociales:

Modelos basados en una audiencia generalista y mayoritaria

Es el caso de MySpace o Facebook, los fenómenos de la Red en 2007. Su modelo de negocio, basado en un alto volumen de usuarios expuesto a la publicidad contextual y una cuota Premium para acceder a ciertos servicios, parece que no acaba de arrancar, y en este 2008 ya empiezan a presentar indicios de que quizá su propuesta es demasiado generalista. Cada vez reciben menos visitas, y quienes lo hacen les dedican cada vez menos tiempo. El último trimestre de 2007 MySpace registró un 2 por ciento menos de visitantes y los que acudieron a Facebook y Linkedin les dedicaron un 7 por ciento menos de tiempo, dato que llega a un preocupante 40 por ciento de descenso en el caso de hi5, una de las redes más populares en Latinoamérica (10). Los responsables de Google ya han hecho declaraciones reconociendo que estas redes sociales generalistas no están generando los ingresos que se esperaban: Google no está ganando dinero con su participación publicitaria en MySpace, ni Microsoft consigue llegar a lo esperado en Facebook (11). En general, los modelos que han pospuesto su monetización para dar prioridad a la captación de audiencia parecen condenados a una única estrategia: ser comprados. Y eso recuerda demasiado a las sensaciones que se vivieron cuando explotó la burbuja ?puntocom? en los años noventa.

Modelos basados en una audiencia segmentada y minoritaria

Parece ser el modelo al alza. Propuestas más específicas para un público mucho más segmentado, lo que permite un *marketing* y una publicidad mucho más eficaz ?con unos ratios de conversión muy superiores? y una capacidad de diseñar servicios y propuestas casi a la

Fundación Telefónica

medida de cada usuario. Y sobre todo, la posibilidad de ocupar un nicho casi en exclusiva y de ser el referente natural para ese tema. Estas posibilidades hacen que estemos asistiendo a una verdadera explosión de propuestas de este tipo y que algunos proyectos verticales que ya existían estén adoptando rápidamente algunas de las funcionalidades sociales y colaborativas de esta Web 2.0.

Modelos basados en usos corporativos

Es el segmento en el que yo invertiría. Todas las empresas deberán aprender a gestionar el conocimiento que fluye entre sus empleados y sin duda hay una clave para ello en los sistemas que se han desarrollado en la nueva Internet basada en la participación ciudadana. Grandes consultoras como McKinsey & Company o Gartner ya han explicado que «es necesario centrarse en las relaciones y las interrelaciones personales» (12) y las empresas de servicios ya están desplegando sus soluciones, como IBM que está trabajando para posicionar su solución Lotus (13), y Cap Gemini que se ofrece como *partner* para instalar la *suite* de Google en entornos corporativos (14). El BBVA ya está explorando qué podría suponer que sus empleados creasen *blogs* (15), y la Corporación Catalana de Medios Audiovisuales ya está logrando que sus profesionales compartan enlaces en Delicious (16). Y esto sólo es el inicio.

El otro movimiento claro de las corporaciones es intentar vertebrar en redes sociales a sus públicos objetivos. De nuevo el BBVA ha empezado ya a explorar estos nuevos límites proponiendo una red social para todos aquellos interesados en la economía y las finanzas (17), lo que supone una clara oportunidad de negocio: los que saben entender y administrar redes sociales podrán ofrecer sus servicios, experiencia y herramientas para atender a aquellas empresas que quieran usar este método para relacionarse con sus mercados. Sin duda será un negocio, porque está claro quién paga.

Retomando la idea con la que abríamos esta reflexión: cada vez son más las personas que han incorporado Internet como un espacio de socialización y desarrollo personal, una pieza importante en la construcción de la identidad de cada uno. Y en este contexto las redes sociales llevan camino de convertirse en algo parecido al correo electrónico o los foros: una funcionalidad (el relacional entre usuarios que aportan contenidos y desarrollan actividad) que por sí sola no justifica un modelo de ingresos, sino que debe encajarse en una idea de negocio más amplia y compleja.

Fundación Telefónica