

MEDIOS SOCIALES: SOLUCION TIC PARA EL APOYO DE LA
COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA

ANGELA BIBIANA SOTO SANCHEZ
LUIS ALEJANDRO SARMIENTO GONZALEZ

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE TECNOLOGIA
BOGOTA
2012

MEDIOS SOCIALES: SOLUCION TIC PARA EL APOYO DE LA
COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA

ANGELA BIBIANA SOTO SANCHEZ

LUIS ALEJANDRO SARMIENTO GONZALEZ

Informe Final de Investigación

Modalidad monografía

Tutor

Jorge Luis Segura

Economista M.Ed

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE TECNOLOGIA

BOGOTA

2012

Dedicado a nuestras familias, por su paciencia y apoyo.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| TABLA DE CONTENIDO | 4 |
| TABLA DE FIGURAS..... | 7 |
| TABLA DE CUADROS | 8 |
| INTRODUCCIÓN..... | 9 |
| OBJETIVOS | 11 |
| OBJETIVO GENERAL..... | 11 |
| OBJETIVOS ESPECIFICOS | 11 |
| JUSTIFICACIÓN..... | 12 |
| 1. ORIGEN Y EVOLUCION DEL LAS REDES SOCIALES Y WEB 2.0..... | 14 |
| 1.1 HISTORIA DE LOS MEDIOS SOCIALES | 14 |
| 1.1.1 Tipos de medios sociales | 15 |
| 1.1.2 Evolución de los medios sociales | 17 |
| 1.2 WEB 2.0 ORIGEN Y EVOLUCIÓN | 22 |
| 1.2.1 Principios de la Web 2.0..... | 24 |
| 1.2.2 La web como plataforma | 24 |
| 1.2.3 Aprovechar la inteligencia colectiva..... | 26 |
| 1.2.4 Los datos son el nuevo “Intel Inside” (Microprocesador) | 26 |
| 1.2.5 El fin del ciclo de las actualizaciones de versiones del software | 27 |
| 1.2.6 Modelos de programación ligeros..... | 27 |
| 1.2.7 El software no limitado a un solo dispositivo..... | 28 |
| 1.2.8 Experiencia de usuario Enriquecida | 28 |
| 1.2.9 Servicios y aplicación clave de la web 2.0..... | 29 |
| 2. ANALISIS DE LA RED..... | 33 |
| 2.1 INNOVACION = PERSONALIZACION + GLOBALIZACIÓN..... | 33 |
| 2.2 DESDE LAS FOTOS DE GATOS HASTA EGIPTO..... | 35 |
| 2.3 LA INFORMACION ES PODER | 40 |
| 2.3.1 Razones para analizar Social Media | 41 |
| 2.3.2 Minería de Datos | 42 |

| | |
|---|-----|
| 2.4 EL NUEVO MARKETING. EL MARKETING 2.0..... | 45 |
| 2.4.1 Caso Amazon..... | 45 |
| 2.4.2 Entre Ps y Cs | 46 |
| 2.5 CUSTOMER RELASHIONSHIP MANAGEMENT (CRM) | 49 |
| 2.5.1 Social CRM..... | 51 |
| 2.5.2 Reglas y métricas para un eficiente análisis del “Social media” | 60 |
| 3. MEDIOS SOCIALES PARA LA GESTION DE PROYECTOS | 62 |
| 3.1 GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES..... | 62 |
| 3.2 HERRAMIENTAS DISPONIBLES..... | 65 |
| 3.2.1 Herramientas Online especializadas en proyectos | 66 |
| 3.2.2 Herramientas de google | 68 |
| 3.2.3 Utilización de Blog | 70 |
| 3.2.4 Videoconferencias | 71 |
| 3.2.5 Wikis herramientas de Gestión..... | 73 |
| 4. COLABORACION EN LA EMPRESA 2.0: REDES SOCIALES CORPORATIVAS | 76 |
| 4.1 LA EMPRESA 2.0..... | 76 |
| 4.2 REDES SOCIALES CORPORATIVAS: EL SIGUIENTE PASO DE LA COLABORACION..... | 79 |
| 4.3 ¿LA MUERTE DE LAS INTRANETS? | 91 |
| 4.4 EXTRANETS MÁS SENCILLAS DE IMPLEMENTAR..... | 93 |
| 4.5 SOFTWARE DE REDES SOCIALES: MÚLTIPLES ALTERNATIVAS PARA ELEGIR | 96 |
| 4.5.1 Social Text..... | 96 |
| 4.5.2 Social Cast..... | 99 |
| 4.5.3 Yammer..... | 102 |
| 4.5.4 Jive..... | 105 |
| 4.5.5 Zyncro..... | 106 |
| 4.5.6 Microsoft SharePoint y Outlook..... | 109 |
| 4.5.7 Cuadro Comparativo Software Redes Corporativas | 110 |
| 4.6 VISIBILIDAD. MEDICION Y ANALISIS DE EMPLEADOS | 112 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 4.7 | EL RETO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL: IMPLEMENTACION, BUENAS PRÁCTICAS, RESISTENCIA Y DESVENTAJAS..... | 114 |
| 4.7.1 | El reto del inicio y sus consecuencias..... | 114 |
| 4.7.2 | Resistencia | 118 |
| 4.7.3 | Evitar Problemas: Anticiparse al ROI | 121 |
| 4.7.4 | Mejores prácticas para uso de redes sociales internas..... | 124 |
| 4.7.5 | Problemas Jerárquicos: Organización más abierta | 130 |
| 4.7.6 | No es la tecnología, es la cultura | 131 |
| 5. | CASOS DE ÉXITO EN USO DE MEDIOS SOCIALES | 133 |
| 5.1 | LECCIONES ACERCA DE LO QUE NO SE DEBE HACER..... | 133 |
| 5.2.1 | Un conocido: Dell..... | 137 |
| 5.2.2 | Caso local: Bancolombia | 138 |
| 5.2.3 | Zara: Diferencias radicales | 139 |
| 5.2.4 | IBM..... | 139 |
| 5.2.5 | Estrategias de innovación abierta: Starbucks y Donkin ‘Donuts..... | 140 |
| 5.2.6 | Citrix, Incorporación de Colaboración | 140 |
| 5.2.7 | Juniper: reto Organizacional | 141 |
| 5.2.8 | Tecnología social en TI: Shell, British Telecom..... | 142 |
| 5.2.9 | Cruz Roja Chilena..... | 143 |
| | CONCLUSIONES..... | 145 |
| | BIBLIOGRAFIA..... | 149 |

TABLA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| FIGURA 1. EVOLUCIÓN REDES SOCIALES | 17 |
| FIGURA 2. DIFERENCIAS WEB 1.0 Y WEB 2.0 | 25 |
| FIGURA 3. EL PROCESO DE SOCIAL CRM..... | 55 |
| FIGURA 4. PARALELO ENTRE LA EMPRESA TRADICIONAL Y LA EMPRESA 2.0..... | 78 |
| FIGURA 5. PERFILES CON INFORMACIÓN REAL Y ACTUALIZADA. | 83 |
| FIGURA 6 .CREACIÓN DE COMUNIDADES , GRUPOS O PROYECTOS..... | 84 |
| FIGURA 7 .CREACION DE DOCUMENTOS CONJUNTA Y PROGRAMADA..... | 86 |
| FIGURA 8. ADMINISTRACION DE VERSIONES DE ARCHIVOS..... | 87 |
| FIGURA 9. REPOSITORIO DE ARCHIVOS PARA UNA COMUNIDAD, O USUARIO | 87 |
| FIGURA 10. HOME PAGE DE LOTUS CONECTIONS..... | 88 |
| FIGURA 11. WIKIS SOBRE LOTUS CONNECTIONS..... | 90 |
| FIGURA 12. EVALUE LA ACEPTACIÓN DE LAS IDEAS, REALICE BUSQUEDAS DE CONTRIBUCIONES | 90 |
| FIGURA 13. ESTADÍSTICAS DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA EXTRANET SOCIAL..... | 94 |
| FIGURA 14. CREACIÓN DE EXTRANETS DENTRO DE LA RED SOCIAL INTERNA..... | 95 |
| FIGURA 15. SOCIALTEXT MOBILE | 99 |
| FIGURA 16. SOCIALCAST LOGO | 102 |
| FIGURA 17.YAMMER MULTIPLATAFORMA..... | 104 |
| FIGURA 18. JIVE COMUNIDADES E INTERACCIÓN WEB..... | 106 |
| FIGURA 19. MODELO ZYNCRO | 108 |
| FIGURA 20. QUE HERRAMIENTAS SON UTILIZADAS ACTUALMENTE EN SU ORGANIZACIÓN? | 115 |
| FIGURA 21. ¿QUIEN DIRIGE EL USO DE HERRAMIENTAS 2.0 EN SU ORGANIZACIÓN?..... | 115 |
| FIGURA 22. EN SU COMPAÑÍA, DE DONDE PROVIENE EL IMPULSO PARA CONVERTIRSE EN UNA EMPRESA 2.0? | 116 |
| FIGURA 23. DEFINIÓ INDICADORES DE DESEMPEÑO ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS COLABORATIVAS 2.0?..... | 117 |
| FIGURA 24. ¿PARA QUE ES UTILIZADO UN BLOG EN SU COMPAÑÍA? | 118 |
| FIGURA 25. ¿ESTÁ TENIENDO RESISTENCIA EN LA UTILIZACIÓN DE PLATAFORMAS 2.0? ¿A QUE SE DEBE? | 119 |
| FIGURA 26. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS PARA REALIZAR TRAZABILIDAD A HERRAMIENTAS SOCIALES CORPORATIVAS..... | 123 |
| FIGURA 27. PERFIL DE FACEBOOK DE NESTLE. CONVERSACIONES FUERA DE LUGAR... | 134 |

TABLA DE CUADROS

| | |
|--|-----|
| CUADRO 1. RESUMEN DE CARACTERÍSTICAS DE SOFTWARE | 111 |
|--|-----|

INTRODUCCIÓN

Muchos pensaban en los inicios de Internet, que sólo era una herramienta académica de uso casi exclusivo de Universitarios o de personas que buscaban diversión a través de pasatiempos en línea. Que esta red pudiera aprovecharse para temas menos “blandos” era irrisorio. Hoy en día, las redes sociales, para la mayoría, tienen el mismo estigma. Sin embargo, con el paso del tiempo, cada vez más organizaciones a nivel mundial han utilizado este modelo para el aprovechamiento de su propio negocio. Ahora es común que una empresa tenga su propio perfil de Facebook, que este presente en Twitter buscando seguidores o que busque a su Talento humano a través de LinkedIn.

Con el advenimiento de los Smartphones y Tablet, el mundo se ha volcado hacia la movilidad y a estar constantemente conectado. Las personas actualizan constantemente sus estados, opinan, se unen a causas e interactúan en línea incluso mas de lo que lo hacen en persona. Las compañías deben moverse hacia una nueva forma de interactuar con sus clientes y explotar esta enorme cantidad de información disponible para obtener mayores beneficios, capacidad de innovación interna, realimentación y visibilidad de su entorno.

Para descubrir el potencial de estas nuevas herramientas disponibles y lo que pueden hacer por lograr ambientes mas colaborativos y productivos dentro de las compañías será necesario una investigación que deberá abarcar desde la minería de datos, el poder de las redes sociales humanas, incluyendo las nuevas propuestas del marketing digital, hasta la forma de comunicación de los individuos del siglo XXI.

La presente monografía de tipo compilatorio, pretende abordar esta revolución a través de cinco capítulos, cada uno con un enfoque diferente pero íntimamente correlacionados. El primero, llamado ORIGEN Y EVOLUCION DEL LAS REDES SOCIALES Y WEB 2.0 será el ambiente preparatorio para el desarrollo del trabajo. Allí se introducirá al lector en las nuevas tecnologías 2.0, en la historia de estos desarrollos, el porqué de su crecimiento y expondrá los diferentes tipos de medios sociales existentes hoy en día. Una vez comprendido este marco, se pasará al capítulo dos, titulado ANALISIS DE LA RED. En este se tratará el impacto que tienen los medios sociales que se encuentran sobre internet, el por qué una organización debe analizarlos, los métodos para ello y cómo realizar un eficiente uso de los mismos para obtener mayor provecho. En este capítulo se discutirán las nuevas corrientes de Marketing y la nueva forma de acercamiento a los

clientes a través de herramientas denominadas Social CRM. Seguido a este se encuentra el capítulo tres, el cual está inspirado en aquellas personas innovadoras, que buscan las mejores herramientas disponibles para lograr objetivos comunes a través de la tecnología, sin que esto represente una inversión importante. Este capítulo llamado MEDIOS SOCIALES PARA LA GESTION DE PROYECTOS, se orienta hacia descubrir nuevas formas para hacer de la gestión del gerente de proyectos una tarea más llevadera a través de medios sociales, enfocándose en la gerencia de comunicaciones.

El capítulo cuatro nombrado COLABORACION EN LA EMPRESA 2.0: REDES SOCIALES CORPORATIVAS se centra en los medios sociales que puede utilizar una organización de manera interna para aumentar su productividad. Estas redes sociales, las cuales son un espejo de las que se encuentran en la Internet, realizan una labor colaborativa y de integración logrando una gestión apropiada del conocimiento y procesos más transparentes para todos los miembros integrantes de ella. En este apartado se reseñarán los factores a tener en cuenta en las implementaciones y de la importancia de las bases de la iniciativa, así como del software existente. El último capítulo, CASOS DE ÉXITO EN USO DE MEDIOS SOCIALES es una síntesis de aquellos casos, donde el uso de estas nuevas herramientas ha ayudado a las compañías a catapultar sus ingresos o su reconocimiento, sin embargo, para conocer como se hacen las cosas bien, también se expondrán casos desastrosos, para tomarlos como lecciones aprendidas.

Para finalizar, y para cerrar esta monografía resaltando la utilidad de los medios sociales, se incluye un anexo. En él se realiza un experimento para conocer la facilidad de implementación en un proyecto de este tipo de software y las reacciones de las personas involucradas, sus formas de interactuar con ella, ventajas y desventajas. Con esta prueba de concepto se logrará llevar a la vida real gran parte de la teoría relatada y será un refuerzo a las conclusiones y recomendaciones logradas a través del desarrollo de la investigación.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar las ventajas y desventajas de la implementación de medios sociales en las compañías, así como el aprovechamiento de la información presente en las redes sociales públicas ya existentes.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Demostrar que la información disponible en las redes sociales puede aprovecharse para ser convertida en un vehículo de innovación para las compañías.
- Investigar acerca de las diferentes opciones de administración de proyectos mediante software de colaboración o software social y sus ventajas para el seguimiento de procesos.
- Analizar la utilización de la red social corporativa como herramienta de trabajo o remplazo de intranets o extranets.
- Comparar el software disponible para el montaje de Redes sociales corporativas.

JUSTIFICACIÓN

Es indiscutible el auge de las redes sociales. Al 2011, Facebook tiene 600 millones de usuarios repartidos por todo el mundo, MySpace 260 millones, Twitter 190 millones. ¿Cuántos de estos usuarios son personas que pertenecen a organizaciones y cuántos de estos “micro blogs” pueden contener información relevante acerca de las compañías? Gracias a la comunicación que brinda el estar “conectados”, hoy en día son frecuentes los equipos de trabajo virtuales o personas trabajando remotamente. Las redes sociales podrían ser catalizadores de productividad ante estos escenarios. El futuro de las redes sociales como software comunicacional de colaboración dentro de las empresas evolucionará hacia el establecimiento de redes sociales dinámicas corporativas.

Las tendencias de los próximos cinco años serán de consolidación de estas plataformas como soporte profesional de las empresas. Según Gartner, entre otros, para el período 2011-2015, se registrarán las siguientes tendencias:

2011 – Sustitución parcial del e-mail, las redes sociales demostraran ser más efectivas que el correo electrónico para ciertas actividades empresariales.

2011-2012 – Construcción de redes sociales internas, inversión en valor agregado a las redes sociales corporativas.

2012 – Microblogging corporativo, los usuarios empresariales buscan el microblogging para mantenerse en contacto constante con lo que hacen los colegas y obtener rápida respuesta a requerimientos y preguntas.

2013 – Soluciones tecnológicas adaptadas a la empresa, la transición supondrá la desaparición o adaptación de herramientas TIC empresariales ya creadas para procesos de comunicación interna.

2014-2015 – Telefonía inteligente integrada a las redes sociales corporativas, el 70% de la colaboración en aplicaciones de comunicación diseñada para ordenadores estará completamente integrada al uso de la telefonía inteligente y sus aplicaciones. Se espera una utilización masiva empresarial recurriendo a los crecientes beneficios de las herramientas de redes sociales aplicables a los mismos.

2015 – Analítica de las redes sociales corporativas, Solo 25% de las empresas utilizarán rutinariamente el análisis de las redes sociales para

mejorar su desempeño y productividad. El análisis de las redes sociales será una metodología útil para examinar los patrones de interacción y el flujo de información que ocurre entre los trabajadores y los grupos en una organización, así como los socios y clientes.

Por estas razones es imperativo realizar un análisis de cómo se podrían manejar las futuras interacciones entre empleados, compañías y clientes, ante la creciente influencia de estos medios sociales en el modo de operación y marketing. Una compañía debe realizar un estudio profundo de como estas tecnologías podrían impactar su manera de competir, de la misma forma como hace años se evaluó la tendencia de conectarse al internet.

1. ORIGEN Y EVOLUCION DEL LAS REDES SOCIALES Y WEB 2.0

1.1 HISTORIA DE LOS MEDIOS SOCIALES

La interacción social es imprescindible en la cultura y en el comercio. En este mundo de relaciones frágiles y negociaciones difíciles; técnicas accesibles y viables son necesarias para poder comunicarse fácilmente con otros. Los medios sociales utilizan tecnologías digitales y aplicaciones basadas en Internet para el intercambio o la creación de la conversación.

En la actualidad, los medios sociales son una parte integral de la sociedad moderna, y las redes sociales es una gran industria. Con el tiempo de respuesta prácticamente instantánea, el espacio y el tiempo desaparece. A un solo clic se abre la puerta de posibilidades y se denota que hay respuestas para las preguntas de casi todos. Por lo tanto, los medios sociales son una mezcla de tecnología e interacción social para la co-creación de valor.

La historia ha visto una amplia gama de tecnologías que han facilitado las conversaciones, y sólo en los últimos 40 años ha habido un número sorprendente de innovaciones en este sector. La gente ha comenzado recientemente a utilizar los medios digitales para la creación de redes, la socialización y la recolección de información. Hay sitios web especializados para cada interés individual y especializado. Hay sitios web para compartir fotos, compartir videos, comentando a sus amigos acerca de las actividades, conocer gente nueva y conectarse con viejos amigos.

Los medios sociales pueden ser eficaces para la construcción de la autoridad social; personas u organizaciones que pueden establecerse como expertos en sus campos, y entonces pueden empezar a influir en estos campos. Por lo tanto, uno de los conceptos fundamentales en los medios sociales es que en la comunicación no se puede controlar el mensaje completamente, pero uno puede contribuir a la discusión.

Los medios sociales han recorrido un largo camino desde los días del telégrafo e incluso los días más recientes de los chats de Internet (IRC)¹, y sigue evolucionando. En los últimos años, los medios sociales se han convertido en una convención del paisaje en línea. Las principales redes sociales y sitios web de

¹ IRC (Internet Relay Chat) protocolo de comunicación en tiempo real basado en texto, que permite debates entre dos o más personas.

medios sociales hacen cambios y mejoras regularmente, por lo que está seguro de seguir evolucionando en los próximos años.

Los medios sociales se han convertido en una parte esencial de la vida de millones de personas en todo el mundo. Si se quiere reseñas de libros o películas que vienen del público en general (en vez de revisores profesionales) o buscar consejos sobre temas importantes de la vida, las redes sociales ofrecen una infinidad de maneras de acercarse a estas cosas.

1.1.1 Tipos de medios sociales

Los medios sociales son una forma de medios de comunicación, y puede ser usado para propósitos interactivos, informativos, educativos o promocionales. Puede tomar muchas formas, incluyendo los foros de Internet, blogs (incluyendo microblogging), wikis, podcasts, intercambio de fotografías o para cuadros de clasificación de vídeo y marcadores sociales.

Bloggging. Los blogs son una característica común de Internet. Los usuarios crean sus propios dominios de blogs y muestran el contenido hecho por ellos mismos. Los blogueros escriben sobre su vida personal o se especializan en áreas temáticas como la música, la comida, la religión, salud, viajes, noticias y productos. No hay necesidad de ser un profesional o tener algún tipo de experiencia en el área de tecnología, lo que importa es el conocimiento profundo de la materia de la cual se escribe.

Actualizaciones de eventos. Algunos sitios web atienden a públicos específicos los cuales comparten fechas de los eventos relevantes y acontecimientos actuales. Los usuarios pueden comprar las entradas o participar en eventos en línea. Hay calendarios en línea para aquellos que activamente quieren asistir a los eventos a nivel local, nacional e internacional.

Redes Sociales. Los usuarios con perfiles en los sitios web de redes sociales colocan fotos y videos e interactúan con amigos y familiares en el horario y lugar que sean convenientes para ellos. En los sitios web de redes sociales como Twitter, Facebook y MySpace, los usuarios se conectan con amigos, se unen a grupos, se enteran de eventos para asistir, pueden realizar compras, opinar, chat y mucho más. Actualmente cada dos personas tiene un perfil en uno de estos sitios web.

Correo electrónico y chat. MSN, Yahoo, AOL, Gmail y así sucesivamente permiten a los usuarios enviar mensajes privados el uno al otro desde casi cualquier lugar en cualquier momento. Es una forma instantánea de mantenerse en contacto con sus seres queridos que están lejos, o puede ser utilizado para las actividades empresariales. Cuentas de correo electrónico son fáciles de usar y no requieren un conocimiento profundo del funcionamiento de Internet. Las conferencias web y salas de chat en línea son una parte similar y popular de los medios de comunicación sociales.

Portales de Noticias. Los proveedores de noticias (las cadenas de televisión, periódicos,...etc.) suelen tener sitios web oficiales que se actualizan constantemente. Las cadenas de televisión y los periódicos muestran noticias y material en vivo, agregando plataformas en las que los usuarios pueden expresar opiniones e iniciar debates.

Foto y Video Sharing. Portales para compartir fotos, videos y realizar comentarios sobre ellos. Estos sitios web suelen registrar las estadísticas para mostrar a sus usuarios cuántos comentarios una foto o vídeo ha recibido.

Música y Radio. Las canciones populares se pueden escuchar en línea en sitios web de música. Los usuarios pueden acceder a la categoría género, colecciones de música y descargas disponibles ya sea gratis o por compra. Bandas y artistas tienen sitios web oficiales, así para promover discos, vender sus cosas e incluso proporcionar entradas para los conciertos. Lo que lo hace social, sin embargo, es que los usuarios puedan compartir con los demás y hablar de sus intereses particulares.

Juegos. Los jugadores pueden ahora acceder a lo último, muchos juegos en línea son interactivos, los jugadores pueden jugar con y contra otros jugadores en los entornos virtuales. Muchos sitios web también ofrecen descargas e información.

Compras. Las redes sociales también permiten a los usuarios disfrutar de las compras por Internet y comprar cualquier cosa, desde libros hasta coches, ordenando o haciendo una oferta.

Educación a Distancia. Algunas universidades interactúan con los estudiantes en línea creando cursos y certificaciones, incluso a través de fronteras internacionales.

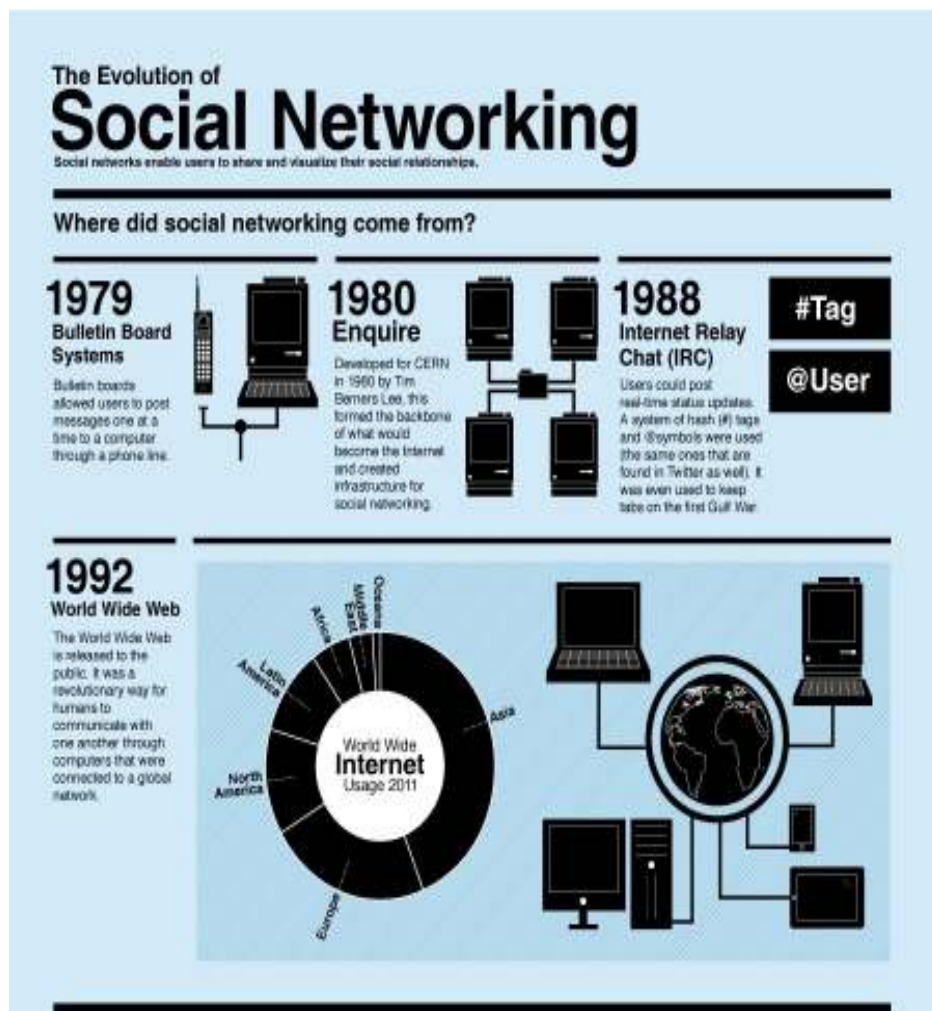
Estos diferentes tipos de medios de comunicación social son cada vez más avanzados al paso del tiempo, y la gente ahora acude a la Internet para cualquier

cosa. Cada vez es más conveniente para la gente acceder al mundo desde la comodidad de sus hogares. (Daniel, 2011)

1.1.2 Evolución de los medios sociales

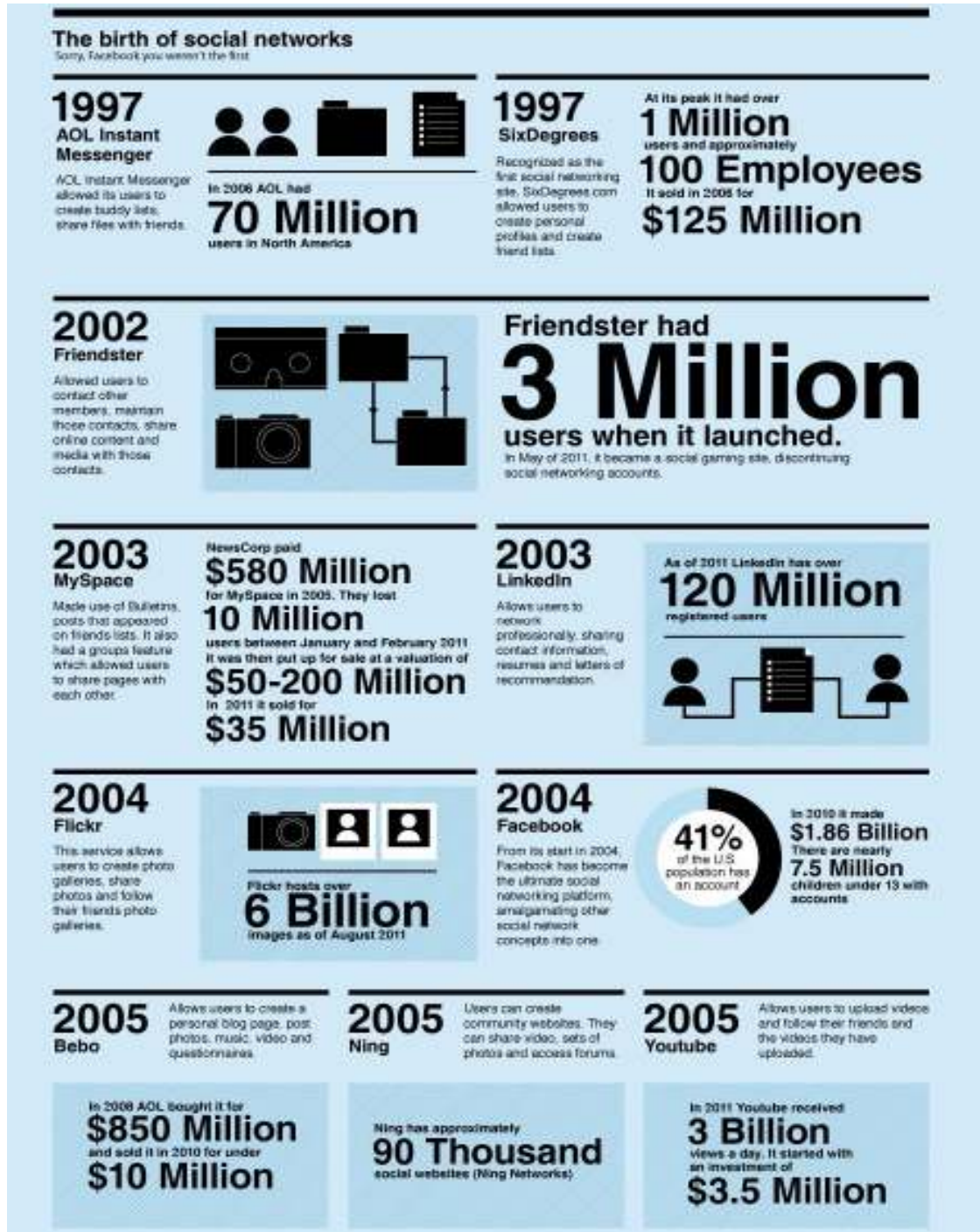
La evolución de las redes sociales se puede observar en la siguientes ilustraciones tomadas del blog teckilla (<http://www.teckilla.com>) el cual está especializado en brindar información de los últimos avances en tecnología.

Figura 1. Evolución Redes Sociales



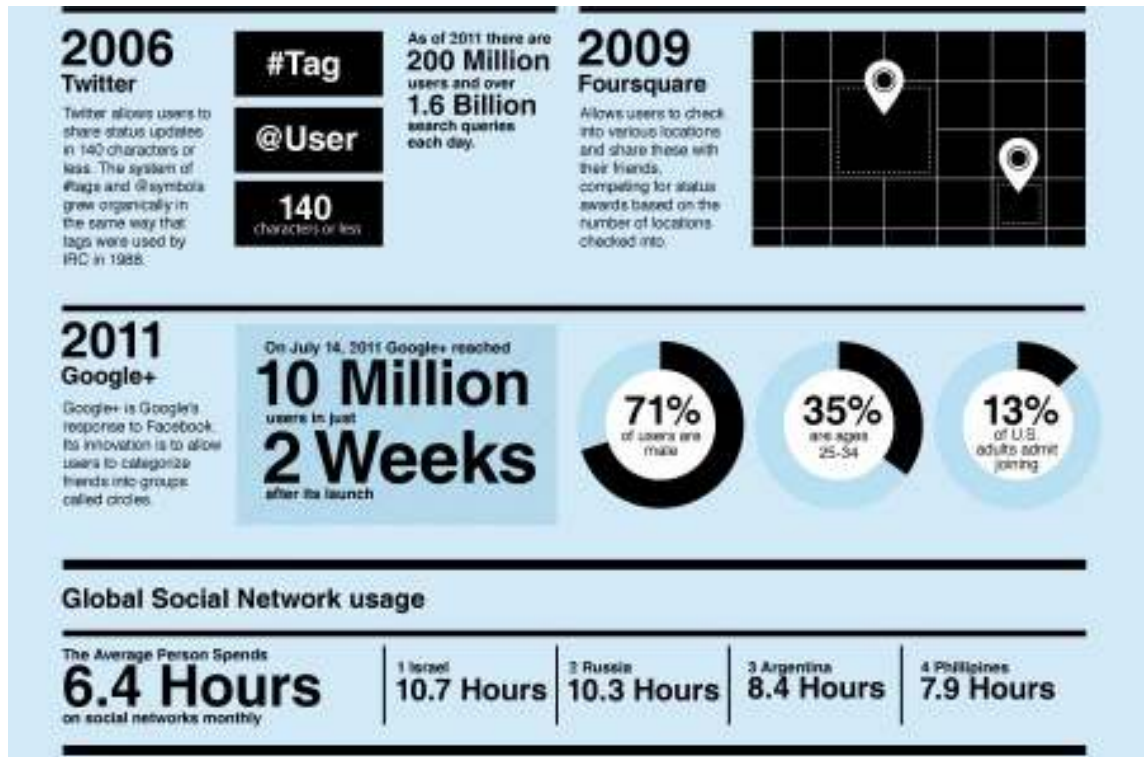
(GUPTA, 2012)

Figura 1. Evolución Redes Sociales (continuación)



(GUPTA, 2012)

Figura 1. Evolución Redes Sociales (continuación)



(GUPTA, 2012)

En la actualidad los medios sociales están posicionados y se espera que lo estén mucho tiempo ya que todavía no se ve venir algo mejor, es decir algo que los remplace. Un estudio de Comscore² revela el estado actual de la actividad de las redes sociales en todo el mundo, y proporciona información valiosa sobre cómo las redes sociales ha influido en el panorama digital; el estudio se llama las 10 cosas que necesita saber sobre los medios sociales y hacia dónde se dirige (Comscore, 2011):

Las redes sociales es el espacio online más visitado. El 82% de la población que se conecta a Internet forma parte de alguna red social. Esto representa a 1,2 billones de usuarios en todo el mundo. Pero no solo ha aumentado los usuarios de redes sociales, también el tiempo que pasan en ellas. Casi 1 de cada 5

²Líder mundial en medición del mundo digital y fuente para la inteligencia de marketing digital. <http://www.comscore.com/>

minutos que se pasa en internet, los internautas lo hacen en una red social.

El comportamiento de las redes sociales trasciende y refleja las diferencias regionales en todo el mundo. Por cada región analizada, el total de tiempo gastado por los usuarios en Social Media creció por lo menos un 35% respecto al año pasado, reflejando la capacidad de penetración en todos los ámbitos. En Latino América, Europa, Oriente Medio y África (tres regiones culturales muy diferentes), las redes sociales representaban en 2011 el 24% del tiempo que pasan conectados.

La importancia de Facebook no puede ser exagerada. En octubre de 2011 Facebook alcanzó a más de la mitad de la audiencia global del mundo (55%) y representó aproximadamente 3 de cada 4 minutos empleados en los sitios de redes sociales y 1 de cada 7 minutos en línea de todo el mundo.

El microbloggin se ha convertido en una fuerza perturbadora nueva en las redes sociales. Hasta la fecha, Twitter llega a 1 de cada 10 usuarios de Internet en todo el mundo, por ello se encuentra entre las principales redes sociales y ha registrado un crecimiento del 59 por ciento respecto del año pasado. Esta red en concreto no solo se centra en la comunicación personal entre amigos. Cada vez es más utilizado como un medio de comunicación fundamental durante los eventos de gran importancia, ya sea nacional o mundial.

Las redes sociales locales están haciendo progresos en todo el mundo. En el estudio destaca la tendencia a la “deslocalización” que están sufriendo las redes sociales. Tradicionalmente éstas eran más usadas en Estados Unidos, pero ahora mismo no solo se limitan a este país ni al inglés. Ya no se trata solo de jóvenes, cada vez son más usadas por todas las edades. Puede que en un principio las redes sociales fueran un fenómeno entre la juventud, pero actualmente alcanzan una gran variedad de

segmentos. De hecho los mayores de 55 es el rango de edad de más rápido crecimiento en las redes sociales.

Se generó una nueva generación llamada “nativos digitales”, esta generación tiene entre 15 y 24 años y cada vez utiliza menos canales de comunicación como la mensajería instantánea o el correo electrónico; para esta nueva generación la comunicación es social y cada vez más aumentan su tiempo permanencia en las redes sociales.

Las redes sociales han aumentado sus ingresos en publicidad en el último año. Marcando una significativa ventaja respecto de otros medios, este último año. Pero esta fuerte inversión no se ve igualada con los ingresos que proporciona la publicidad online.

No se sabe cuáles serán los próximos cambios. Cuando apareció Facebook en 2004 se enfrentó a la dura competencia de MySpace en varias regiones y ahora mismo es el líder indiscutible en las redes sociales. Del mismo modo Google + presentó su nueva red social en un panorama algo “atestado” de redes sociales y aun así consiguió 25 millones de visitantes únicos en un menos tiempo que ninguna red social anterior. Al finalizar el último trimestre del 2011 en Estados Unidos el 32% y en Europa el 24% de los usuarios de dispositivos móviles tiene acceso redes a través de su dispositivo .Los dispositivos móviles aumentan la interacción en redes social.

Nadie puede saber cuál será la siguiente evolución en los medios de comunicación social, posiblemente se creen nuevas redes sociales especializadas según regiones, creencias o profesiones. La Internet se ha convertido ya en una parte necesaria de la vida de la mayoría de la gente, y las redes sociales, portales web y blogs (incluyendo el micro-blogs) están creciendo en popularidad en todo el mundo.

También se puede esperar más interacción social en los dispositivos móviles como, teléfonos, tabletas y Notebooks que en los PCs. Por lo tanto, la información generada hacia proveedores de tecnología comenzará a motivar soluciones que se definirán por el consumo de aplicaciones para dispositivos móviles y así como por los comportamientos de uso. Habrá más compras en línea, transacciones en un solo clic, sin papel, creación de medios audiovisuales, (para el aprendizaje en línea), mayor porcentaje de colaboración online y se diseñarán o renovarán estrategias para la gestión de salud en tiempo real.

Se observara un número creciente de empresas, que van más allá de utilizar los medios sociales sólo para crear conciencia y proporcionar apoyo. Estas empresas utilizan y utilizaran más el motor de los medios sociales para tomar decisiones estratégicas y la ejecución de sus objetivos, planes de marketing de productos, hojas de ruta y mucho más. Con el fin de mantenerse al día con el flujo de tecnología, se podría decir que si una organización no está usando una forma de social media marketing, ya está atrás.

Los medios sociales no es sólo una fase. Incluso si lo es, no es probable que se desvanezcan en el corto plazo, por lo menos no hasta que venga algo mejor.

1.2 WEB 2.0 ORIGEN Y EVOLUCIÓN

Web 2.0 fue el término utilizado por Tim O'Reilly en el 2004 para referirse a una segunda generación en la historia de la Web la cual está basada en comunidades de usuarios y una gama especial de servicios, como las redes sociales, los blogs, los wikis o las folcsonomías³, que fomentan la colaboración y el intercambio ágil de información entre los usuarios. La Web 2.0 es el paso siguiente del concepto original llamado Web 1.0 en donde las páginas web eran estáticas basadas en HTML que no eran actualizadas frecuentemente.

Originalmente la Web era utilizada por los usuarios para obtener información. Las páginas web eran la unidad de trabajo o de medida y, de esta forma, los usuarios navegaban entre múltiples páginas a través de hipervínculos. Para la Web 1.0 el

³ Folcsonomía o folksonomía es una indexación social, es decir, la clasificación colaborativa por medio de etiquetas simples en un espacio de nombres llano, sin jerarquías ni relación. Para, Sir Tim Berners-Lee inventor de la Web cuando se le preguntó en una entrevista por un "podcast", publicado en un sitio Web de IBM, si la Web 2.0 era diferente a la que se podría llamar Web 1.0 basados en que la primera trata especialmente de conectar a la gente, replicones de parentesco predeterminadas.

elemento central es el servidor Web con su información. Al inicio generalmente, estos sitios consistían en sitios corporativos, sitios de noticias, sitios de información específica.

En la evolución el siguiente paso consistió en utilizar la red como una comunidad, en las que los propios navegantes (o usuarios de la Web) pudieran interactuar, ya sea entre ellos o con otros sitios que ofrecían servicios. En esta fase aparecieron servicios tales como foros de discusión (fórum), servicios online en los bancos, servicios de mensajería, compras electrónicas basadas en comunidades, etc.

En la actualidad la visión de la Web es como una plataforma, es decir, como el medio o soporte para la distribución de servicios y para la construcción de información; detrás de esta nueva visión, surgen nuevos modelos de negocio basados en la web como plataforma. Los pioneros del término Web 2.0 creyeron en el uso de la web orientado a la interacción y redes sociales, que pudiera servir contenido que fomentara los efectos de las redes, creando webs interactivas y visuales. Los sitios basados en el concepto Web 2.0 actúan más como puntos de encuentro, o webs dependientes de usuarios, que como webs tradicionales.

Esta nueva evolución de la web, definida como web 2.0 es una extensión de la Web 1.0, la evolución no es como tal la plataforma sino más bien los servicios que nacieron y las ideas que surgieron para que las personas interactúen. Para, Sir Tim Berners-Lee inventor de la Web cuando se le preguntó en una entrevista por un "podcast", publicado en un sitio Web de IBM, si la Web 2.0 era diferente a la que se podría llamar Web 1.0 basados en que la primera trata especialmente de conectar a la gente, replicó:

"Por supuesto que no. La Web 1.0 era enteramente para conectar personas. Se trataba de un espacio interactivo y yo creo que la Web 2.0 es una jeringonza que nadie sabe siquiera qué significa. Si para usted la Web 2.0 son blogs y wikis entonces estamos hablando de servicios y contenidos persona a persona. Pero eso era exactamente de lo que se trataba la Web. Y, sabe usted, de hecho esta "Web 2.0" lo que hace es utilizar los

estándares que han producido todas esas personas que han trabajado para la Web 1.0” (EDUTEKA, 2007)

Aunque el término Web 2.0 se interpreta como una nueva versión de la versión de la web en realidad son nuevos servicios y nuevas formas de la utilización de los usuarios finales.

1.2.1 Principios de la Web 2.0

La Web 2.0 creó una nueva tendencia de utilización de la web, promoviendo creatividad, los recursos e información compartida y la interacción entre los usuarios. La Web ha evolucionado de una red de generación de enlaces entre documentos y plataformas a una plataforma de enlaces entre personas que proveen aplicaciones y servicios para facilitar nuevas formas de comunicación.

Tim O'Reilly lanzó el término “Web 2.0” para darle un nombre a esta evolución de la Web. A través de la identificación de algunas de las diferencias entre las aplicaciones Web actuales y las anteriores, O'Reilly articuló siete principios que caracterizan la Web 2.0 y sus aplicaciones. (O'Reilly, 2005)

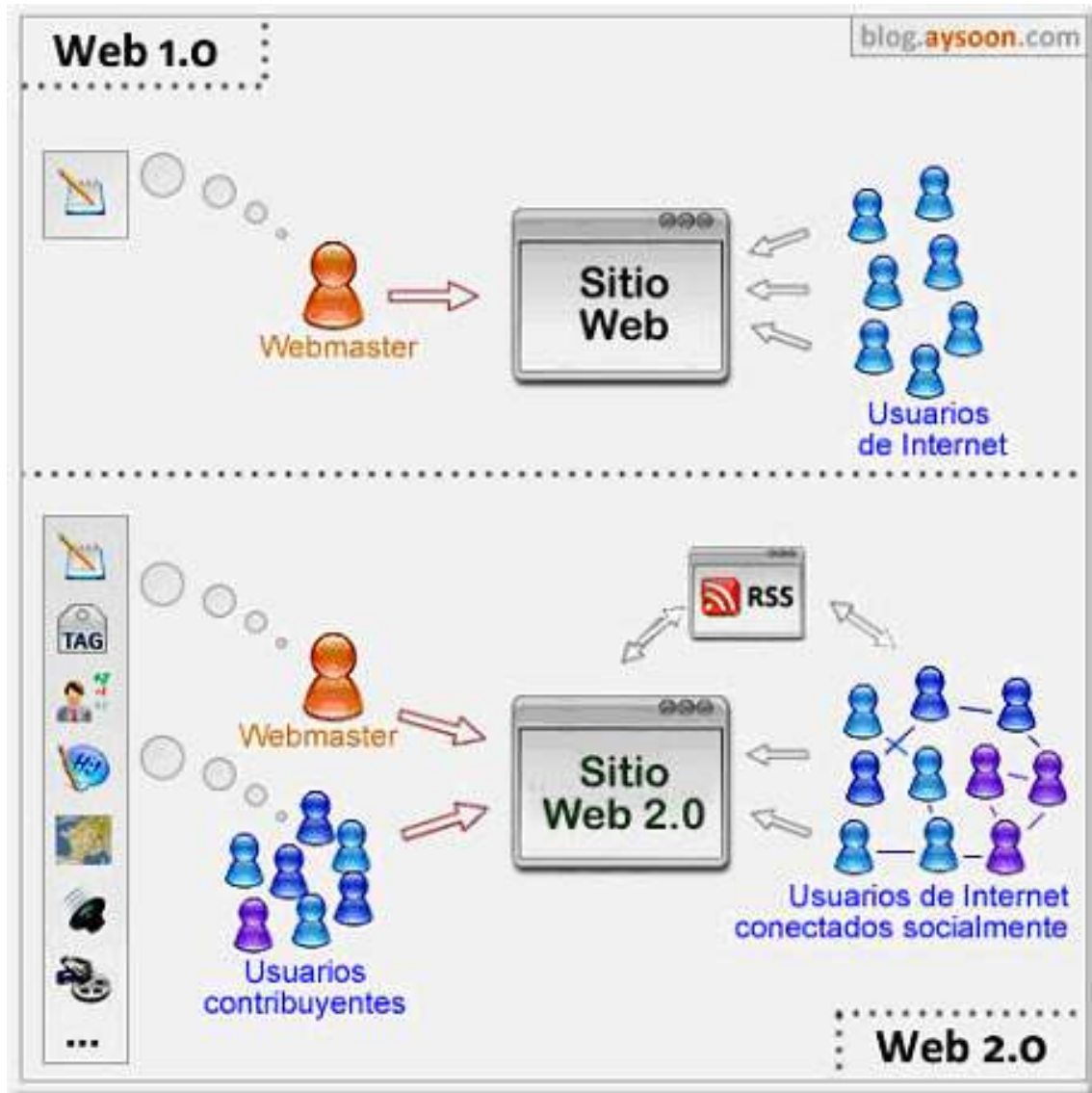
1.2.2 La web como plataforma

Es el uso de plataformas para la localización y posterior uso de las aplicaciones sin el uso de software de PC, es decir los grandes portales colocan a disposición del usuario interfaces para que por sí mismos en la web interconecten aplicaciones y compartan información.

Como muchos conceptos importantes, Web 2.0 no tiene una clara frontera, sino más bien, un núcleo gravitacional. Se visualiza Web 2.0 como un sistema de principios y prácticas que conforman un verdadero sistema solar de sitios que

muestran algunos o todos esos principios, a una distancia variable de ese núcleo. (O'Reilly, 2005)

Figura 2. Diferencias Web 1.0 y Web 2.0



(Frederic, 2007)

1.2.3 Aprovechar la inteligencia colectiva

Es la influencia de los usuarios en la creación de información y conocimiento apoyados en los servicios. Acciones como crear rankings, etiquetar y comentar son formas que usan los sitios Web de hoy para hacer que el usuario interactúe con un sitio y entregarle información de utilidad. Los usuarios del sitio pueden contribuir con su contenido. El contenido generado por el usuario es central en las aplicaciones de la Web 2.0. Los usuarios se han convertido en “prosumidores” (productores y consumidores) del contenido Web.

Los hipervínculos constituyen los cimientos de la web. A medida que los usuarios agregan nuevo contenido, y sitios web nuevos, se enlazan con la estructura de la web gracias a otros usuarios que descubren el contenido y enlazan con él. De forma muy parecida a la sinapsis del cerebro, donde las asociaciones llegan a ser más fuertes a través de la repetición o la intensidad, la red de conexiones crece orgánicamente como resultado de la actividad colectiva de todos los usuarios de la web.

Wikipedia genera valor a través de las actualizaciones y contenido nuevo que ingresan los usuarios, Amazon tiene rankings, recomendaciones de productos, relaciones entre productos gracias a la interacción y contribución de sus clientes. (O'Reilly, 2005)

1.2.4 Los datos son el nuevo “Intel Inside” (Microprocesador)

De la misma forma que el poder de un ordenador está determinado por su microprocesador, el valor de una aplicación de la Web 2.0 está determinado por los datos que guarda y que hace disponibles; esto es la demostración de que la persona que tenga los datos, tiene el control de la información para gestionarla y sacarle provecho. La competición se centra en poseer ciertas clases de datos clave: localización, identidad, agenda de acontecimientos públicos, identificadores de producto y espacios de nombres. En muchos casos, cuando crear los datos supone un coste significativo, puede existir una oportunidad para aplicar un juego del estilo Intel Inside, con una única fuente para los datos. En otros, el ganador

será la compañía que alcance antes una masa crítica mediante la agregación de usuarios, y convierta esa agregación de datos en un sistema de servicios. (O'Reilly, 2005)

1.2.5 El fin del ciclo de las actualizaciones de versiones del software

Ya no es necesaria la actualización frecuente del software sino un plan de mejora continua para la eficiencia de la gestión de la información. Las aplicaciones de software de la Web 2.0 generalmente se ejecutan a través de la propia Web y operan dentro de un navegador. A diferencia de los software embalados, distribuidos, y comprados en CD, las actualizaciones de las aplicaciones de la Web 2.0 son incrementales y pueden darse en mucho menos tiempo, porque se relacionan con la actualización de los archivos de la aplicación en un servidor Web. (O'Reilly, 2005)

1.2.6 Modelos de programación ligeros

Es la simplicidad de los servicios web, dando la oportunidad de ser modificados por terceros. Las aplicaciones de la Web 2.0 prosperan porque las herramientas para crearlas y los datos que contienen interactúan de manera simple con muchas aplicaciones distintas. Las aplicaciones de la Web 2.0 se basan en la premisa de que los datos se guardan separados de cómo se presentan. Este modelo facilita la construcción de aplicaciones de la Web 2.0 que funcionen en dispositivos o soportes distintos. Como resultado, varias tecnologías de cliente (que funcionan dentro de un navegador) se han utilizado para entregar nuevas funcionalidades a las aplicaciones que funcionan dentro del navegador.

El ejemplo común de esta programación ligera son los “web service”, los cuales se han convertido en servicios habituales. Las grandes compañías se lanzaron a la lucha con una compleja pila de servicios web diseñada para crear entornos de programación altamente fiables para aplicaciones distribuidas. Al igual que la web tuvo éxito precisamente porque derrocó muchas de las teorías del hipertexto,

sustituyendo un pragmatismo simple por un diseño ideal, RSS⁴ se ha convertido quizás en el servicio web más ampliamente desplegado debido a su simplicidad, mientras que las pilas de complejos web servicios corporativos todavía tienen que lograr un amplio despliegue. (O'Reilly, 2005)

1.2.7 El software no limitado a un solo dispositivo

Otra característica de la Web 2.0 que merece mencionarse es el hecho de no limitarse a una plataforma, especialmente a una de tipo computador de escritorio. Dave Stutz, que durante mucho tiempo fue desarrollador de Microsoft, en su recomendación de despedida de esta compañía señaló que: “el software útil escrito sin circunscribirse a un solo dispositivo proporcionará altos márgenes durante mucho tiempo”

El navegador del ordenador o del portátil ya no es el único soporte en el que los usuarios visualizan páginas Web o interactúan con las aplicaciones Web. Cada vez más dispositivos móviles – teléfonos móviles, PDAs, tabletas, consolas de juego y reproductores de MP3, soportan la navegación en la Web y, por lo tanto, los sitios se deben crear para que puedan ser vistos correctamente en todos estos dispositivos. (O'Reilly, 2005)

1.2.8 Experiencia de usuario Enriquecida

Actualmente, los sitios Web interactivos cuentan con una interfaz de usuario de calidad comparable a la de muchas aplicaciones de escritorio. Muchas de las páginas más antiguas tienden a actualizar todo su contenido cuando aparece una nueva información. Por el contrario, las páginas más nuevas utilizan AJAX (Asynchronous Javascript and XML) de forma que solamente se actualiza la parte que cambia de la página. Además hay otros lenguajes de programación como JavaScript, ASP, DHTML que hicieron evolucionar el diseño y presentación de los portales web. (O'Reilly, 2005)

⁴ Really Simple Syndication, un formato XML para syndicar o compartir contenido en la web. Se utiliza para difundir información actualizada frecuentemente a usuarios que se han suscrito a la fuente de contenidos.

Al comprender los siete principios de la web 2.0, se identifican las características principales y las competencias clave (core competencies) de las compañías Web 2.0. Estas competencias las resume Bani Fernández (2008):

- Servicios, no software empaquetado, con escalabilidad rentable.
- Control sobre fuentes de datos únicos y difíciles de replicar que se enriquezcan a medida que más gente las utilice.
- Confiar en los usuarios como co-desarrolladores.
- Aprovechar la inteligencia colectiva.
- Sacar partido de la larga cola (the long tail) mediante el autoservicio del cliente.
- Software no limitado a un solo dispositivo.
- Interfaces de usuario, modelos de desarrollo Y modelos de negocio ligeros.

1.2.9 Servicios y aplicación clave de la web 2.0

La nueva funcionalidad de la Web 2.0 está concentrada en servicios y aplicación ligeras basadas en estándares abiertos soportados por el internet. Los servicios más conocidos y utilizados son los siguientes: (Anderson, What is Web 2.0? Ideas, technologies and implications for education, 2007)

Los siguientes, son los servicios más comunes presentes y disponibles en la llamada Web 2.0, cuyas definiciones las proporciona Eduteka en su artículo “Entienda la Web 2.0 y sus principales servicios” (EDUTEKA, 2007):

Blogs

Un blog es un sitio Web que facilita la publicación instantánea de entradas (posts) y permite a sus lectores dar retroalimentación al autor en forma de comentarios. Las entradas quedan organizadas

cronológicamente iniciando con la más reciente. Es un diario del autor y autores que actualizan constantemente.

Wikis. Un Wiki es una página Web o un conjunto de páginas Web que cualquier persona a quién se le permita el acceso puede editar fácilmente desde cualquier lugar. En pocas palabras, es un sitio web de construcción colectiva, con un tema específico, en el cual los usuarios tienen libertad para adicionar, eliminar o editar los contenidos. Su principal aplicación es la educación ya que permite la colaboración colectiva para enriquecer un tema específico.

Etiquetado y “social bookmarking”. Una etiqueta (tag en inglés) es una palabra clave que se le adiciona a un objeto digital; por ejemplo, a un sitio web, una fotografía o un clip de video, para describirlo, pero no como parte de un sistema formal de clasificación sino de nuevas maneras que posibilitan a cualquier persona encontrar información. Por su parte, “Social Bookmarking” es una forma en la que los usuarios de Internet almacenan, organizan (etiquetan), comparten y buscan páginas Web de interés para ellos. En un sistema de este tipo, las personas guardan enlaces a páginas Web que desean recordar y/o compartir que generalmente son públicos pero, dependiendo de las características del servicio, pueden guardarse en forma privada, compartirse únicamente con personas o grupos específicos, compartirlos solo dentro de ciertas redes, o en combinación de público y privado. La mayoría de los servicios en línea de este tipo permiten ver los enlaces guardados cronológicamente, por categoría o etiqueta, mediante un buscador o, incluso, al azar.

Folksonomy. Folksonomía en español, término acuñado por Thomas Vander Wal (Folk = Gente + Taxonomía), es el resultado del etiquetado, individual y libre, de cualquier contenido digital que tenga una dirección Web (URL), con fines de recuperación futura. La Folksonomía se deriva directamente de la actividad de etiquetar contenidos Web que realizan los usuarios de Internet; y esta labor se facilita gracias al Social Bookmarking que es una aplicación de la web 2.0. El valor de la Folksonomía radica, inicialmente, en que las personas puedan usar su propio vocabulario para agregar

explícitamente valor al contenido que están consumiendo, tanto en su carácter de usuarios como de productores y, de otra parte, en tres elementos de los datos que facilitan su utilización: la persona que etiqueta, el recurso etiquetado y el nombre de la etiqueta que se adhiere a ese contenido.

Multimedia sharing. Una de las mayores áreas de crecimiento en la Web se ha dado en servicios que facilitan almacenar y compartir contenido multimedia. Una de las mayores áreas de crecimiento en la Web se ha dado en servicios que facilitan almacenar y compartir contenido multimedia. Por otra parte, la mayoría de sitios que facilitan almacenar y compartir contenido multimedia ofrecen la opción de visualizar los contenidos almacenados en cualquier blog o página Web. Incluso, servicios como el de Google Docs, permiten que varias personas, desde diferentes computadores, a veces distantes, no solo visualicen un documento, sino que lo construyan colaborativamente.

Audioblogging y podcasting. La palabra podcast proviene de la contracción de los términos “iPod” (reproductor MP3 de Apple) y “broadcast” (emisión). Inicialmente hacían referencia a grabaciones de audio utilizadas para adicionar audio streams⁵ a los incipientes blogs que en su momento se llamaron “audio blogs”. Más recientemente, el término se amplió para incluir las grabaciones de video, que se llamaron “videopodcast”. Un podcast se hace generando, mediante una grabadora digital de voz o un aparato similar, un archivo de audio en formato MP3 que se pueda reproducir tanto en un PC como en una amplia gama de aparatos portátiles que acepten este formato (iPod, teléfonos celulares, equipos de sonido, memorias USB, etc.). Posteriormente el archivo se aloja en un servidor y se comunica al mundo su existencia utilizando RSS (ver

⁵ Streaming es un término que se refiere a ver u oír el contenido de un archivo de video/audio directamente en una página Web sin necesidad de descargarlo completa y previamente al computador. El sistema lee, examina, procesa y reproduce el contenido mientras este se va descargando, de forma que es posible reproducir el comienzo de una canción o de un video, mientras el resto del archivo se descarga. Esta tecnología es utilizada por las tiendas musicales en línea y emisoras de radio que permiten acceder a música para escucharla, pero sin posibilidad de grabarla.

RSS en la siguiente sección). Los usuarios de podcasts se suscriben a un servicio de RSS feeds (agregadores) y reciben información permanente sobre nuevos podcasts a medida que estén disponibles.

RSS y Sindicación. El RSS (Really Simple Syndication) hace referencia a un estándar de sindicación, esto es a una familia de formatos de datos conocidos como: “feed”, “Web feed” o “chanel” utilizados para ofrecer a los usuarios información de contenido que se actualiza con mucha frecuencia, tales como entradas de Blogs, titulares de medios o podcasts. El gran valor del RSS consiste en que evita a los usuarios de Internet tener que visitar permanentemente sus páginas favoritas para verificar si estas han publicado algo nuevo. El programa lector de RSS se conecta directa y automáticamente con las páginas Web suscritas y descarga los titulares de los nuevos contenidos, sin peligro de contaminarse de virus o llenarse de spam. Además, ahorra trabajo a los administradores de los sitios ya que con solo incluir el título, la descripción, fecha, hora y el enlace (URL) de un contenido en una base de datos, este queda disponible para que lo reciban automáticamente quienes estén suscritos al servicio RSS.

La sindicación de contenidos coloca a disposición de otros sitios web o suscriptores un segmento o porción de la Web. Esto puede hacerse simplemente licenciando el contenido; pero, generalmente, se refiere al tipo de programa informático compatible con alguno de estos estándares (RSS o Atom) que consulta periódicamente una página con titulares para enlazar los artículos completos en el sitio Web original. Tiene diferencia con otros medios de comunicación en que los derechos de redifusión de contenidos Web son por lo regular gratuitos y no es usual que haya un contrato entre las partes sino una licencia de normas de uso. Estos servicios han crecido y últimamente las compañías dedicadas a la web 2.0 tiene nuevas ideas y han extendido y mejorado los servicios ya existentes.

2. ANALISIS DE LA RED

2.1 INNOVACION = PERSONALIZACION + GLOBALIZACIÓN

El mundo en que ahora vivimos es un mundo muy diferente al que vivieron nuestros padres de jóvenes. En tan solo una generación se vieron cambios sustanciales e incluso radicales en el estilo de vida de las personas y en su forma de pensar. Por muchos años y estamos hablando de incluso siglos, las personas intercambiaban correspondencia escrita en medios físicos. En los 80s era normal colocarle estampillas a las cartas, mandar un telegrama (se cobraba por palabra), y tener una línea telefónica en Colombia era toda una tarea. Para lograr esto, prácticamente había que rogar, e incluso se movía todo un negocio de corrupción, porque solo existía un único operador y su enfoque no era precisamente la atención al cliente. Hace poco vivíamos en una época donde los recursos eran limitados, y locales.

El mundo “se movió” como dirían algunos. Y lo mas interesante es que se sigue moviendo, y a pasos gigantes. Va a un ritmo tan acelerado, que es probable que nada sorprenda realmente hoy en día.

Para moverse al ritmo del mundo, las compañías han tenido que reinventarse a sí mismas, ya que lo que era válido hace dos años ahora podría no serlo. La Internet, las Tecnologías de Información y Telecomunicaciones sacudieron los cimientos culturales, sociales de todas las personas y le dieron paso a la era del conocimiento y del consumidor dinámico.

Al tener acceso a procesos de comunicación más efectivos con el resto del planeta y al cambiar los medios de transporte vino la globalización y así se abrió la puerta a los recursos, pero también a la competencia global. Y si las personas son más exigentes, porque tienen más opciones, porque ahora poseen un mayor *conocimiento; se vuelven el centro de atención*. Al ocurrir esto, el cliente comienza a poseer un poder subyacente y a *reconocerlo*, lo que genera que para lograr competir efectivamente en un mundo donde todo cambia, todo está conectado, *al parecer* “todo está inventado” y se tiene acceso a los recursos con las alianzas

apropiadas, habrá que conocer mejor a ese individuo y proponer nuevos productos o servicios o bien nuevas maneras de hacer las cosas, generar valor, para conseguir las ganancias deseadas y estar por encima de los competidores.

En un momento en que la exigencia es cada vez mayor, la INNOVACIÓN es el salvavidas y el factor impulsador necesario para capturar clientes y fidelizarlos. Amita Paul y Johanna C. Nilsson (2011) lo dicen de forma muy certera⁶: “Primero las malas noticias: Usted y su compañía ya no controlan el marketing, ni las ventas, el soporte o el desarrollo de producto. Sus clientes ahora han tomado el control. Ellos dejaron de creer lo que dice o de comprar solo los productos y servicios que ha elegido ofrecer”.

Es claro que para poder competir eficazmente se requiere de una forma u otra la innovación. Los factores que determinan y permiten un proceso de innovación continua son llamados N=1 y R=G. Esto lo aseveran Prahalad y Krishnan (2009):

Hay una transformación fundamental en los negocios. Forjada por la digitalización, la conectividad ubicua y la globalización, esta transformación alterará de manera radical la naturaleza de la firma y cómo crea valor. Ninguna industria es inmune a esta tendencia. Impacta las industrias tradicionales (...) como a las industrias emergentes (...). Llegar a acuerdos con las implicaciones de este cambio es algo crítico para la supervivencia y el crecimiento.

Esta transformación, (...) está construida sobre dos pilares básicos:

1. El valor está basado en experiencias del consumidor únicas y personalizadas. Las firmas deben aprender a enfocarse en un consumidor y su experiencia a la vez, incluso si atienden a 100 millones de consumidores. El enfoque está en la centralidad de la persona. Designaremos a este pilar como N=1 (una experiencia del consumidor a la vez)
2. Ninguna firma es lo suficientemente grande en alcance y tamaño para satisfacer las experiencias de un consumidor a la vez. Todas las firmas

⁶ Traducido del inglés

tendrán acceso a recursos provenientes de una variedad de firmas grandes y pequeñas –un ecosistema global-. EL enfoque está en el acceso a los recursos, no en poseerlos. Designaremos este pilar como R=G. (pag 11)

El pilar N=1, el enfoque en el cliente, así se tengan millones de clientes es uno de los mas difíciles de conseguir, al menos hasta ahora. ¿Cómo acceder a esta información? ¿Cómo procesarla? Si N=1 es un pilar de la innovación, sin duda las TICs son la base de este pilar, pues se convierten en el piso obligado, en la referencia inmediata, en el método adecuado para convertir este conocimiento en datos útiles y en ideas generadoras de valor, aportando directamente a la innovación e indirectamente a la rentabilidad y a la ventaja competitiva.

Muchas formas hay para acercarse al cliente, métodos tradicionales incluyen encuestas, llamadas telefónicas y buzones de sugerencias. Pero hoy, en la era del conocimiento y la información, hay una fuente mas directa, -y mas peligrosa también- para capturar al individuo y lograr su atención. En un mundo donde todo gira en torno al YO, al perfil y a la cuenta, donde hay referencias inmediatas y reales de lugares, productos, servicios, donde las personas están ávidas de darse conocer, de interactuar de manera impersonal pero inmediata bajo la aparente seguridad de LA RED, ahí, donde una palabra puede volverse viral, puede destruir famosos, leyes o universalizar conceptos...es ahí donde los negocios tendrán que voltear su mirada para volver a reinventarse: Sobre LA RED, el Social Media.

2.2 DESDE LAS FOTOS DE GATOS HASTA EGIPTO

Febrero del 2008. Originado por una cuenta de Facebook de un barranquillero, corría por internet, como un virus, la frase NO MAS FARC. Millones de Colombianos, en diferentes partes del mundo, simultáneamente marcharon para mostrar su descontento. (Redaccion, 2008) Febrero del 2011. Miles ciudadanos Egipcios utilizaron Facebook y Twitter como herramientas para organizar lo que mas tarde determinaría la caída de Hosni Mubarak. (Emol Ciencia y Tecnologia, 2011)

¿Como las redes sociales de un momento a otro deciden incluso la continuidad de un gobierno?

Las redes sociales no son un concepto nuevo. Hay redes sociales en cada organización, cada grupo de personas que interactúan unas con otras y que las une algún interés, algún conocimiento o parentesco. (Wikipedia, 2012) _Y de una forma u otra han decidido en el destino de las instituciones, sino, que lo diga la Revolución Francesa o las luchas sindicales.

Lo que ha cambiado con el tiempo es la forma en que se origina esta red y su estilo de comunicación. Para demostrar que las redes sociales están presentes de manera inherente a cualquier relación humana entre varias personas, y su influencia, tomemos un ejemplo. Tsvetovat y Kouznetsov (2011) en su libro “Social Networks Analysis for Startups: Finding the connections on the social web” inician la discusión acerca del poder de las redes informales mediante el caso de ACME Consulting⁷:

ACME Consulting era una vieja firma de auditoria. Fundada en los años 1960s, era un negocio familiar con más de 25 años. El principal negocio de ACME era la contabilidad y la auditoria de unos pocos, selectos y confiables clientes (...)

El dueño, cuando alcanzó su edad de retiro, decidió mudarse a Boca Ratón (...) El no deseaba vender su negocio, por lo que en vez de eso, contrató un CEO para manejar la compañía mientras que la familia ejercía un control nominal. (...)

Los auditores y el grupo de IT formaban su propia división, compuesto por aproximadamente 100 personas cada uno. Separado, estaba un grupo de secretarias – un grupo encargado de lidiar con montañas de papelería que la firma manejaba para sus clientes. (...)

La manera de hacer los negocios no iba bien con el CEO (Conrad), un joven graduado de una prestigiosa escuela de negocios. Él quería construir una organización moderna, entusiasta, orientada al cliente. Poco después

⁷ Traducido del ingles de la edición Kindle

de su llegada, ACME fue reorganizada. Cada cuenta de cliente tenía ahora asignado un administrador y era atendido por un equipo multifuncional que se encargaba de todo el trabajo, desde la instalación del servicio hasta el diligenciamiento de los impuestos. El grupo de secretarías fue disuelto y sus funciones se distribuyeron entre los sitios de los clientes (...)

En la superficie, el cambio era bueno. Los equipos de proyectos finalmente conocían a sus clientes, financiera y el personal de IT finalmente se hablaron y se dieron cuenta de que realmente no habían nacido en planetas distintos, los problemas de rutina se resolvían en cuestión de horas y no de semanas. Los clientes estaban felices. Pero debajo de la superficie, los problemas se estaban cocinando.

En el tiempo, Conrad se dio cuenta que los líderes de proyecto gastaban mucho de su tiempo “apagando incendios” – arreglando viejos errores-. Revisando las clases de errores, él notó que muchos de ellos tenían que ver con la forma incorrecta de diligenciar formularios para el gobierno, documentos perdidos y otras preocupaciones que podríamos llamar “papeleo de rutina” – cosas que antes eran resueltas por el grupo de secretarías. (...) Entonces, Conrad hizo lo que cualquier gerente en esta situación haría- contratar un consultor. (..)

El consultor no se contentó con revisar el organigrama de la organización, y en vez de hablar con los empleados acerca de la compañía y la forma en que se hacían las cosas en los “viejos tiempos” y después de la llegada del nuevo CEO, las preguntas que hizo eran muy simples: “¿Quién te da consejos?”, “¿En quién confías?” y “¿Con quién socializas después del trabajo?”

Los resultados fueron poco menos que asombrosos – al menos para el CEO. La red real de ACME no estaba ni cercana al diagrama organizacional, y reveló un error crucial de Conrad.

En la red informal, la persona más confiable no era el CEO, ni uno de los gerentes –sino Frida, una de las secretarías del “viejo club de chicas”. Un examen posterior mostró que Frida era uno de los empleados más antiguos de la firma, y que se consideraba la mentora para casi todo el mundo. Después de más de 20 años con ACME, Frida había acumulado el conocimiento que hacía la firma estable. Sin embargo, en la reorganización hecha por Conrad, ella había sido delegada a un equipo fuera de sitio, y sus

consejos no habían quedado disponibles para el día a día de la organización.

La historia tiene un final feliz. Frida fue promovida y permaneció en las instalaciones de la firma como un consejero confiable y entrenadora de los empleados más “jóvenes” – y la compañía rápidamente se recuperó.

Esta historia sirve para demostrar que las redes informales importan, mas de lo que los gerentes y administradores podrían admitir. Cada organización tiene cuellos de botella, fabricas de rumores, rivalidades y otros problemas potenciales que solo el análisis de redes sociales puede detectar.

Las organizaciones y gobiernos siempre se han enfrentado a redes sociales formales e informales, sin embargo solo en estos últimos años, ante el auge de las redes sociales de la web 2.0 empiezan a tomar la suficiente importancia tanto en el ámbito comercial como funcional. “Como el social media se vuelve tan poderoso? Como pasa desde intercambiar fotos de gatos a hacer temblar los gobiernos? La respuesta radica en la habilidad del social media de mantener y amplificar los *weak ties* [*Lazos débiles*]. Estos Weak ties son definidos como conexiones entre personas que requieren un pequeño o ningún lazo emocional, algún acuerdo en términos básicos (pero baja similitud en el fondo), baja frecuencia de comunicación –a lo sumo, que requieren un mínimo o ningún esfuerzo personal y energía para ser mantenidos- pero sin embargo, son muy poderosos” (Tsvetovat & Kouznetsov, 2011, p. 647)⁸

Estos lazos posibilitaron el fenómeno ocurrido en Egipto y Libia en el 2011, donde “Usándolas como herramientas de encuentro para marchar, manifestarse, confrontar y mostrar los graves abusos del régimen, cualquier persona que cuenta con un celular y conexión a internet ha colaborado para trasmitirle al mundo lo que realmente sucede. El nombre dado a este nuevo tipo de reportaje es la revolución 2.0 de la información” (Universidad Militar Nueva Granada, 2011). Estos eventos, desde el punto de vista antropológico y de ciencias sociales marcan un hito en la historia moderna (aunque no podemos decir que haya sido la primera manifestación o revolución originada por el social media actual) pero mas allá nos

⁸ Las paginas a las que hace referencia son locations de la edición digital en formato Kindle

plantean la pregunta acerca de que podemos aprender acerca de la influencia de determinados actores y participantes en el proceso.

El Análisis de las Redes sociales se basa en modelos gráficos y algoritmos matemáticos y no es una ciencia nueva. “Ha emergido como una metodología clave en las modernas Ciencias Sociales, entre las que se incluyen la sociología, la antropología, la psicología social, la economía, la geografía, las Ciencias políticas, la cienciometría, los estudios de comunicación, estudios organizacionales y la sociolingüística. También ha ganado un apoyo significativo en la física y la biología entre otras.” (Wikipedia, 2012)

“Uno de las primeras aproximaciones para analizar redes sociales es medir el poder, la influencia y otras características individuales de las personas, basados en sus patrones de conexiones” En muchos casos estas personas con gran poder en ciertos temas no son celebridades, o profesionales en la materia, son gente del común. ¿Como estas personas tienen millones de seguidores? Todo depende del mensaje. (Tsvetovat & Kouznetsov, 2011, p. 2558) ¿Han visto como determinada idea inunda la red? Se vuelve VIRAL. Pasa de un crecimiento lineal a uno exponencial. En Febrero del 2012 Facebook estaba inundado de imágenes acerca de profesiones y algunas creencias populares bajo las frases: Lo que mi mama piensa que hago, lo que mis amigos piensan que hago, lo que mis colegas piensan que hago, lo que realmente hago. Muy pronto salió lo mismo bajo Transmilenio: lo que el gobierno piensa que es, lo que los operadores piensan que es, lo que realmente es. Estas publicaciones alcanzan un punto de saturación tal, que pareciera que todo el mundo esta hablando acerca de ello. Las revoluciones de Tunez y Egipto fueron altamente dependientes del mensaje y de su propagación, y la inmediatez fue su vehículo más explosivo.

¿Qué sería de cierta publicidad, de cierto producto si cayera en las manos de estas saturaciones? Es evidente el poder de estas micro-comunicaciones, entonces, ¿Cómo aprovechar este poder?

2.3 LA INFORMACION ES PODER

Está muy en boga la palabra “negocios sociales”, sin embargo, hay muchas organizaciones que solo se limitan a publicar su usuario en Facebook o en Twitter, como si la sola presencia bastara para volverse una “empresa social”. Pero, lo que las empresas deben tener en cuenta es que “El cliente social no es nada nuevo. Desde el comienzo de los negocios modernos, los clientes han estado compartiendo sus pensamientos, opiniones, alegrías, miedos y críticas con sus amigos, familia, comunidades e incluso extraños acerca de las marcas que aman y odian. La diferencia hoy es que esas opiniones ahora son amplificadas en la web social, haciendo lo mismo en los resultados de los buscadores” (Brito, 2011, pág. 512)

¿Como sacar provecho a esta enorme cantidad de información? Hay que tener en cuenta que el consumidor promedio menciona marcas específicas en sus conversaciones con amigos, familia y compañeros de trabajo 90 veces a la semana. “Facebook, los blogs, Twitter y las reviews de los propios clientes y consumidores son consideradas como las tácticas más efectivas para movilizar clientes a que hablen sobre los productos online. Si pensamos en los social media como canales de ventas, Facebook es el más empleado con el 86%, seguido por Twitter con el 65%, los blogs con el y las Reviews con el 55% cada uno, y los canales de vídeo con el 50%.” (Puro Marketing, 2011)

¿Cuándo antes las organizaciones habían tenido la oportunidad de escuchar en el corazón mismo de las conversaciones de sus clientes, de forma continua, 24 horas al día y 7 días a la semana? ¿Cuándo habían tenido la facilidad para intervenir en estas conversaciones –para bien o para mal- fomentando alguna orientación, construyendo relaciones e incluso volviendo un tema VIRAL? En este proceso de construcción, existe la oportunidad de volverse lo que las personas están buscando, tanto en tema de liderazgo, experiencia, *de soluciones*. (Sheldrake, 2008)

Sin embargo, toda esta teoría al respecto no sirve de nada si no se puede tener indicadores, números de que el dinero y tiempo que se está invirtiendo sobre una red social para una organización está sirviendo de algo. Sin números que evalúen

los resultados de las campañas de marketing, de la utilización de la marca de una compañía en conversaciones de los usuarios, se anda a ciegas en un mundo en que una palabra, una “actitud” en la red puede convertirse en una bola de nieve en tiempo record.

2.3.1 Razones para analizar Social Media

Usualmente existen 4 razones principales para realizar Análisis de Redes Sociales, Philip Sheldrake en su ebook 2008 de Social Web Analytics las describe de la siguiente manera:

- Nuevas PR [Relaciones Públicas]

Las reglas del marketing cambian cuando hay nuevos medios de comunicación, las nuevas PR (PR 2.0) se refieren a la forma de interactuar con el cliente y con toda la cadena de interesados en la organización, en mantenimiento de la fidelidad, en atracción de nuevos clientes, influenciar la toma de decisiones y establecer percepciones correctas. Para obtener, analizar y monitorear los resultados de estos intercambios y participaciones, se utiliza la *Minería de datos*

- Marca

La marca puede decir muchas cosas. Hay un significado, una razón, un insight de la marca de una organización. Para reforzar estos conceptos la Web social ofrece mecanismos para asegurar que la marca se esté viendo de la forma que se desea sea vista.

- Evaluación y medición

Como obtener el ROI ⁹ de una campaña de marketing? Normalmente Creatividad y ROI no son sinónimos y es muy difícil de medir. Estar en el

⁹ ROI: “Retorno sobre la inversión (Return On Investment). Es un indicador financiero que mide la rentabilidad de una inversión, es decir, la tasa de variación que sufre el monto de una inversión (o capital) al convertirse en utilidades (o beneficios). La fórmula del índice de retorno sobre la inversión es: $ROI = ((Utilidades - Inversión) / Inversión) \times 100$.

“ranking” de los Buscadores no garantiza el sentimiento que genera este lugar. [Por ejemplo, el que muchas personas busquen en Google a los hermanos Nule no garantiza que simpaticen con ellos. Igualmente para un producto o para una marca, estar en el Top no garantiza que realmente esto sea por comentarios positivos o signifique un aumento de recordación que pueda traer beneficios para la compañía]. Realizar un SWA [Social Web Analytics] junto con herramientas de Web Semántica si pueden diferenciar entre los comentarios negativos y positivos de forma mas acertada y podrían hasta acercarse a encontrar la mágica formula del ROI.

- Estudio de mercado y Desarrollo de Producto

Como toda teoría, realizar estos temas a través de redes sociales tiene sus detractores y seguidores. Los Social media posibilitan realizar de forma *continua* – no aislada en el tiempo, como lo podría ser un formulario o una encuesta- la investigación que antes podría tomar meses, en semanas. Además, permite realimentación y un contenido emocional, con mayor compromiso (el formulario o la encuesta puede volverse una obligación o debe tener algún tipo de recompensa para que sea diligenciado y no garantiza que realmente las personas estén comprometidas con las respuestas que llenan o solo sea para cumplir el requisito). Realizar estas actividades a través de la Web 2.0 requiere un cambio constante en la estrategia, herramientas de análisis diferentes a las acostumbradas y realimentación constante para responder, al igual que modelos de implementación variables.

2.3.2 Minería de Datos

Ya se ha visto que hay muchas razones por las cuales es importante estar “al día” acerca de lo que se habla en la red. Sin embargo, estamos hablando de un

El ROI lo podemos usar para evaluar una empresa en marcha: si el ROI es menor o igual que cero, significa que los inversionistas están perdiendo dinero; y mientras más alto sea el ROI, significa que más eficiente es la empresa al usar el capital para generar utilidades.” (CreceNegocios, 2012)

volumen inmenso de datos, datos que pueden ser o no relevantes para su compañía.

También habíamos visto que $N=1$ y $R=G$, pilares de la innovación se construían con base a unos cimientos fuertes, llamados TICs. Bien, la única manera de extraer y analizar la información que realmente es significativa para la compañía es a través de motores analíticos computarizados, los cuales entregarán el conocimiento deseado, el cual posteriormente se evaluará por el personal encargado de la generación de ideas, marketing, desarrollo de producto, etc. Estos motores analíticos se basan en la llamada Minería de datos.

Hay quienes comparan la minería de datos con un iceberg. Solo una parte de su verdadera dimensión es visible a simple vista, porque la mayoría de su tamaño realmente se encuentra bajo el agua. Hay que ir bajo la superficie para observar el todo.

“La minería de datos (DM, Data Mining) consiste en la extracción no trivial de información que reside de manera implícita en los datos. Dicha información era previamente desconocida y podrá resultar útil para algún proceso. En otras palabras, la minería de datos prepara, sondea y explora los datos para sacar la información oculta en ellos.” (Wikipedia, 2012) Teniendo en cuenta esta definición, La minería de datos “Provee un método para explorar y modelar relaciones en una gran cantidad de datos, además de encontrar datos ocultos en una database y puede acercar los datos a la creación de un modelo” (Kulkarni & College, 2009)

La minería de datos para los medios sociales es diferente a las viejas formas de realizar minería a las cuales se estaba acostumbrado. La minería tradicional se enfocaba en algoritmos diseñados para analizar datos proposicionales, es decir, registros individuales, cada uno de los cuales pueden ser representados como un vector de atributo y cada cual se asume estadísticamente independiente del otro. Ahora los algoritmos cambian para analizar datos de red, o datos relacionales, debido a que las relaciones entre las entidades son centrales. (Jensen & Neville)

Las redes sociales ha revolucionado la aplicación de la minería de datos, “pasando del análisis demográfico basado en edad, sexo o nivel de educación a un análisis de comportamiento multidimensional que permite a las entidades crediticias extraer conclusiones sobre qué tipo de cliente puede ser cada persona y qué tipo de oferta puede ser de mayor interés en cada caso” (CNBC, 2010)

No es el objetivo de este trabajo realizar comparativos ni explicar los algoritmos que se utilizan para la minería de datos, por eso, se mencionará a manera general como es el proceso de obtención de datos, el cual consiste en la repetición de los siguientes pasos, como lo indica ia.inteligenciaartificial en su trabajo “Minería de Datos” (LorenaAmarante Marketing online, 2010):

- a. Limpieza de datos – procesamiento y eliminación para el estudio de datos que no contienen información relevante o se encuentran incompletos-
- b. Integración de datos – de las distintas fuentes usadas, unificación en un solo repositorio-
- c. Selección de datos –dependiendo del objetivo a lograr-
- d. Transformación de datos – mediante procedimientos de agregación-
- e. Minería mediante algoritmos –donde se extraen los patrones de datos necesarios-
- f. Evaluación de patrones
- g. Presentación de conocimientos –técnicas de visualización y representación de conocimientos adquiridos-

Sin duda alguna, la minería de datos obtenida por medio de Redes sociales se ha vuelto parte fundamental para la Inteligencia de Negocios, donde se encuentran patrones de comportamiento útil, con el cual se puede utilizar un conocimiento que pueda aplicarse en la estrategia de la organización y en la toma de decisiones no solo de marketing.

Actualmente las empresas utilizan la minería en sus aplicaciones de Bussiness intelligence para analizar sus datos internos, como lo hace SAP Bussiness Objects o Hyperion, pero puede que estén dejando pasar gran cantidad de información si no orientan este análisis a lo que está pasando en la red.

2.4 EL NUEVO MARKETING. EL MARKETING 2.0

2.4.1 Caso Amazon

En el 2010 abrí una cuenta en Amazon.com. La idea era adquirir un dispositivo de lectura electrónico, llamado Kindle DX. A los 15 días ya estaba disfrutando de mi compra. A partir de ese día, entraba mas a menudo al portal, para buscar accesorios para mi lector, libros e incluso otras cosas. Amazon tenía unas ofertas interesantes cada cierto tiempo: relojes, DVDs, merchandise de series y de películas que en Colombia no se consiguen fácilmente. A mi correo comenzaron a llegar promociones o artículos. La gran sorpresa era ver que estas promociones tenían que ver con mis gustos, con lo que había estado buscando hacia poco. Amazon estaba conociéndome poco a poco, debido a esto, los correos que me enviaba, no eran correos “basura”. Eran correos que realmente miraba y evaluaba. Algunas veces hacia “log in” en mi cuenta al buscar, y otras veces no, pero lo interesante era que Amazon siempre enviaba cosas de mi particular interés. ¿Cómo Amazon terminó convirtiéndose de una simple tienda de libros a este conocedor profundo de mis preferencias?

Una de las respuestas a este interrogante es el enfoque hacia el cliente. Como anota Salas (2003, pág. Parra 3) “Dice Jeffrey Bezos: Sólo cambia el método de realizar el pedido, pero, dado el carácter interactivo de Internet, podemos hacer ofertas personalizadas a los múltiples clientes, llegamos a conocer los gustos y preferencias de cada uno. Esto no se logra en la venta por catálogos, por la dificultad y lentitud en el diálogo cliente vendedor. Trabajamos como el antiguo librero de hace cien años que conocía, de cada uno de sus clientes, todos los gustos y las aversiones”

Amazon nace en un garaje, en Seattle en el año de 1994, después de que su creador, Jeffrey Bezos abandona su trabajo en Wall Street. Se propuso crear la mejor tienda online del mundo, llegando a ser la primera librería virtual de la red. El éxito de la librería se debió a que se realizó un análisis de lo que ocurre en una tienda tradicional: Se llegó a la conclusión que los clientes entraban en la librería con dos estados de ánimo:

1. Por curiosidad
2. Buscando un libro en específico

Para cada cliente se creó un espacio, para los que entraban por curiosidad, los libros recomendados, los bestsellers, las ideas para regalar. Para los que buscaban un libro en específico, un potente buscador que lo direcciona al lugar deseado. A esto se sumó el sistema de recomendaciones, que como un vendedor consultado en la tienda, está siempre presto a llevar al cliente, dependiendo de sus gustos hacia otros libros similares. Con la simple frase: Los que compraron este libro también compraron... conducen al cliente a no solo comprar lo que venía a buscar sino a explorar posibilidades, y porque no, armar paquetes, que más de uno sienten como “hechos a la medida”. Otro de los secretos de la tienda es el acompañamiento en cada paso del proceso, la descomposición del mismo para evitar que el cliente desconfíe o se sienta abandonado a su suerte. Cada vez que se realiza un pedido, Amazon lo mantiene informado mediante emails ante cada cambio de estado de su compra, facilitando la tarea de seguimiento del mismo. (Salas, 2003)

El 4 de Abril del 2012, Amazon publica su nueva tienda de ebooks Kindle en español, supliendo una necesidad vista en sus propios foros de donde encontrar novelas en español, tanto de autores latinoamericanos o españoles como de los bestsellers mundiales. Amazon escuchó a sus clientes y ellos se lo agradecen comprando.

Amazon.com es el típico caso en que **El Cliente** es la prioridad para la compañía. El conocer del cliente, de sus gustos, preferencias, necesidades, prioridades, posibilidades y deseos personales es una de las misiones críticas de la compañía. Esto es uno de los pilares fundamentales de los que llamamos “El nuevo Marketing”.

2.4.2 Entre Ps y Cs

El marketing, traducido como mercadotecnia, tiene múltiples definiciones, una de ellas es “el conjunto de actividades destinadas a lograr con beneficio la

satisfacción del consumidor mediante un producto o servicio dirigido a un mercado con poder adquisitivo, y dispuesto a pagar el precio establecido” (Wikipedia, 2012).

Los conceptos de marketing han ido cambiando con el paso del tiempo, así como sus enfoques. En la década de los 70s, el concepto quedó relegado a transacciones o intercambios en el mercado de tipo enteramente comercial. El día de hoy, según dice Amadeo en su “Historia y teoría del marketing”, la AMA (American Marketing Association) ha redefinido su concepto. Esto lo demuestra realizando una comparación entre la definición de AMA de 1985 y la del 2004:

“El marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, precio, comunicación y distribución de ideas, productos, y servicios, para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización” (AMA, 1985).

“Marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos dirigidos a crear, comunicar y distribuir valor a los clientes y a dirigir las relaciones con los clientes de forma que beneficie a la organización y sus públicos de interés”. (AMA, 2004)

Para Amadeo, las diferencias claves son:

- “El marketing es una función de la organización, junto con contabilidad, compras, etc.
- Se define como un conjunto de procesos.
- Desaparecen las 4 P’s, y las palabras intercambio y satisfacción.
- Las palabras clave de la definición son valor y CRM que sustituyen a intercambio y satisfacción.
- Beneficios mutuos para todos”

(Amadeo, 2007)

Para el lector no especializado o sin contacto con el mundo de la mercadotecnia, la tercera frase representa un interrogante. ¿Las 4Ps? Jerome McArthur es el responsable del concepto de las Ps, las cuales son: Producto, Promoción, Precio y Plaza. A esto se le llama Marketing Mix y es un concepto de 1960. Era lógico que las Ps se vieran remplazadas con el cambio tecnológico de los últimos años, y sobre todo, con el cambio del estilo de vida.

Al día de hoy, lo más importante es el cliente, el servicio que se le presta. Por esto, las 4Ps se vieron modificadas por las 4Cs. Como lo dice “De las 4P hacia las 4 C's de la mercadotecnia” (Trabajo.com.mx):

El producto ahora es el **cliente**, no basta tener un producto, sino que es el cliente el que podría determinar el producto que se venderá. Los clientes hay que mantenerlos y prestarles un buen servicio, pues ahora son educados, selectivos, poderosos y siempre están atentos a lo que la competencia les pueda ofrecer.

La Promoción es ahora **Comunicación** sobre todo si entendemos comunicación como un proceso de dos vías. No es suficiente ahora la sola publicidad, colocar un aviso, un comercial, especialmente porque hoy en día el cliente no cree en lo que se le dice. El 76% no creen que las marcas digan la verdad en sus anuncios (Yankelowich Monitor, 2007, citado por Cortes, 2009)

El Precio ahora es **Costo**. Se trata de que los costos asociados sean menores, ya sea menor por adquisición o por uso. De esto se trata ofrecer más o menos garantía al producto, costos asumidos por implementaciones realizadas por el mismo cliente. Por ejemplo, es más económico un ticket electrónico que el cliente imprima por su cuenta que el envío físico del mismo.

La Plaza es ahora **Conveniencia o Comodidad** “Todo aquello que ayude a que el consumidor se estrese menos al comprar, le ayude a ahorrar tiempo y en general le facilite adquirir lo que necesita es ahora tomado en cuenta.” (Trabajo.com.mx)

La idea es “Dejar de pensar tanto en el ROI (Return on Investment) y comenzar a calcular el IOR (Impact of Relationship)” (Fukuhara, 2011)

Para tener claro la evolución de la mercadotecnia al nuevo concepto de centrarse en el CLIENTE, revisemos una vez más el concepto de Marketing, esta vez, actualizado en el 2007, aún vigente hasta el 2012, año de esta consulta:

Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large. (*Approved October 2007*)
(American Marketing Association [AMA], 2012)

Las tecnologías de la información han permitido el acceso directo al **Cliente**, a través de una **Comunicación** más directa, explícita, participativa, **Conveniente** para el individuo o la organización, ya que puede realizar consultas, operaciones o transacciones sin tener que estar en la misma ubicación física, de forma transparente y sobre todo a un **Costo** adecuado.

Las palabras claves: comunicación, intercambio y valor. ¿Y cuales herramientas, al alcance de toda organización son aquellas que permitirán una mayor generación de valor, al estar más cerca de sus clientes o del cliente final en el caso de ser proveedor de servicios para otras organizaciones? La respuesta es: Social Media. Es por esto que estamos pasando del llamado Marketing 1.0 al marketing 2.0. Y conforme mas presencia y más dinámicos se conviertan los consumidores, algunos modelos antiguos tenderán a enfocarse solo en un sector de la población.

2.5 CUSTOMER RELASHIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

En un mundo N=1 es vital el relacionamiento con el cliente: saber que lo mueve, que lo llevaría a dejar de comprar el producto o servicio que la compañía ofrece y que información valiosa posee que podría ayudar en el soporte o desarrollo de innovaciones, dentro de muchas otras opciones. Por esto en el año 2000 aparece el concepto de software CRM, que venia acunándose desde algún tiempo atrás. (DotCom Systems, 2011)

Esta palabra no es sino el reflejo de una estrategia que algunas empresas tenían, sobre todo pequeñas, (por el volumen de clientes que manejan) y se basa en las relaciones que se puedan tener con el comprador, el conocimiento del mismo y de la forma de “llegar” a él, teniendo en cuenta que para la organización es tan valioso retener un cliente como hacer nuevos.

Es el mismo concepto del médico de cabecera de la familia, aquel profesional de confianza que conocía toda la historia de un miembro de ella desde que era su pediatra. Sus diagnósticos serán más acertados cuanto más sepa de su paciente, al mismo tiempo que genera seguridad y tranquilidad al establecer una relación más que un intercambio comercial para la obtención de una prescripción. Por seguro que su paciente seguirá recurriendo a él, no solo por su excelente calidad, si no porque ese conocimiento adquirido se volvió su fortaleza.

Lo mismo ocurre en una tienda de barrio donde el dueño puede ofrecer al hijo de su cliente la promoción de los dulces que mas le gustan, o anticiparse a las necesidades de compra del ama de casa que compró bocadillo pero no el queso para las onces. Y al final de la semana podrá hacer un estimado de que si la vecina de la esquina se cambia de casa, probablemente no necesitará comprar mas al por mayor la leche de soya de la marca favorita de ella, porque no tendrá la misma demanda y requerirá un menor stock de ese producto.

CRM (Customer Relationship Management) es la Administración de la relación con el cliente. La idea central es **conocer** al cliente. Por ejemplo, los productos que compra, fechas especiales, relaciones personales, familia, inconvenientes que haya tenido con las adquisiciones, servicio brindado, factores económicos, ubicación geográfica, cronología, etc. Al tener esta información, se puede utilizar para relacionarse eficazmente con ellos, ofreciéndoles nuevos productos, conociendo a quienes se les puede dar créditos, a quienes puede invitar a actividades especiales. “Es crear una ventaja competitiva a través del mejoramiento de la experiencia del cliente” (Intelecto, 2009). CRM es una estrategia de negocio, que se compone por tres elementos: Procesos de Negocio, Tecnología y Personas, todo esto combinado, llevará a lograr un conocimiento del cliente.

Sergio Gajargo Ugas dice:

“El CRM como lo define Barton Goldenberg, consiste en 10 componentes:

- Funcionalidad de las ventas y su administración.
- El tele marketing
- El manejo del tiempo
- El servicio y soporte al cliente
- El marketing
- El manejo de la información para ejecutivos
- La integración del ERP(Enterprise Resource Planning)
- La excelente sincronización de los datos
- El e-Commerce
- El servicio en el campo de ventas” (Gajargo, 2002)

Bajo estos pilares, uno de los componentes mas difundidos para escuchar al cliente, brindarle servicio y soporte fue el Call Center. Junto con la Web, los emails y otros canales electrónicos, los Call Centers brindaron un acercamiento a la persona al tener comunicación directa con el. Lamentablemente se volvieron “CRM Doris”, como lo dice Martha Rogers: “como el pez de Buscando a Nemo que en cuanto se ha dado la vuelta ya no sabe con quien estaba hablando” (Mas, 2008)

“Los canales tradicionales de CRM y Call Center no están generando beneficio para el cliente o consumidor, y por temas de costos no estamos generando un diálogo ni conversaciones con los clientes. Y cuando estos canales tradicionales fallan, nosotros como clientes nos vamos a las redes sociales y los SMS a quejarnos o buscar ayuda de otros consumidores” (Hoyos, 2011) Por esto, el CRM tradicional está creciendo, integrando (o migrando hacia) el Social CRM.

2.5.1 Social CRM

¿Recuerda la frase de “Primero las malas noticias”?, bien, he aquí las buenas: “A través de Social CRM, tiene la oportunidad de dirigir el poder de los consumidores para promocionar sus productos y servicios, aumentar la satisfacción del cliente,

proveer soporte e incluso desarrollar ideas para nuevos y mejorados productos y servicios” (Paul & Nilsson, 2011)

“El CRM tradicional, basado en un conocimiento del cliente a partir de la información transaccional y de producto, corresponde a una forma obsoleta de entender las relaciones entre clientes y empresa.” (Molina, 2011)

Carlos Molina en su blog Social Media Experience (2011) cita a Paul Greenberg acerca de la definición mas aceptada o cercana del Social CRM: *“Social CRM es una filosofía y una estrategia de negocio, soportada por una plataforma tecnológica, reglas de negocio, procesos y características sociales, diseñado para conectar con los clientes a través de una conversación colaborativa de cara a generar un beneficio mutuo en un entorno de confianza y transparencia para los negocios. Es la respuesta de las compañías al actual control de la conversación por parte del cliente.”*

En otras palabras, Social CRM es la forma de direccionar y utilizar esa información recogida y orientarla hacia resultados, sin comprometer en exceso recursos. El enfoque se encuentra en la comunidad y en la construcción de relaciones, pero que finalmente el cliente sea quien controle la conversación. Se habla de comunicaciones B2C (Business to Customer), pero también C2C (customer to Customer) y C2P (Customer to Prospect). La conversación se debe volver menos formal, para ser real y direccionarse para el provecho de la marca. Nuevamente, la idea de N=1 es enfocarse en la experiencia de cada cliente y forjar una relación con el, no una simple transacción económica. El objetivo es crear valor. (Prahalad & Krishnan, 2009) Las columnas del Social CRM son “escuchar”, “participar eficientemente” e “influir”. Para construir una estrategia de esto, habrá que tener en cuenta, según lo que nos dice Paul & Nilsson, (2011)¹⁰:

- a. Saber lo que se dice acerca de la marca: El objetivo es identificar los signos de alarma o “prensa negativa” para direccionarlos o mitigar los daños, al igual que conocer lo que los usuarios consideran más positivo, para potenciarlo o explorar iniciativas alrededor.

¹⁰ Traducido del Ingles

- b. Siendo accesible, reaccionando rápido y positivamente al cliente: Es crucial alimentar de forma positiva la relación que se desea forjar a través de social media, debe ser fácil hacer contacto con la organización y obtener realimentación útil de ella.
- c. Reclutar, soportar y recompensar a los más influyentes: Como habíamos visto, en toda red hay personas influyentes, personas a las que los demás siguen, buscan consejo, información, guía o recomendaciones. Estas personas ayudarán a que los mensajes de vuelvan virales, así que conviene tenerlos como aliados. Si alguno de ellos le da acceso a su espacio, llámese perfil, blog, nunca trate de “tomarse” este beneficio como si fuera su página corporativa: mantenga perfil bajo, y referencie siempre a la fuente. La meta es transformar a sus clientes en seguidores, en fans. Si posee buena reputación, darán buenas referencias de su marca. Deles a estos influyentes la capacidad para que mas personas los sigan, dándole acceso a tips o a soporte especializado.
- d. Identificar y hacer perfiles de segmentos de usuarios: Puede experimentar campañas y mensajes, monitoreando la respuesta que los usuarios dan a estos y cuales productos o servicios tienen mayor impacto. Así podrá identificar los tipos de clientes que tiene y responder mejor a sus necesidades, y sacar mayor provecho de ellos.

Debido a que Social CRM no puede ser solo una adición más al CRM tradicional, es importante que se establezcan procedimientos y políticas consistentes con los procesos del negocio, para incluir dentro de la estrategia global la nueva forma de acercamiento a los clientes y establecer reglas claras. Todos deben entender estas normas y es de vital importancia que se comprometan con ellas. Algunas de ellas serian:

- Quien está autorizado para representar a la compañía de manera online y quien puede realizar post.
- Como se identifican en línea
- Limitaciones para realizar comentarios en nombre de la organización
- Políticas acerca de publicaciones con información confidencial, de patentes o financiera.
- Como “hablar” con competidores y con otros medios

- Reglas acerca de no publicar nada que resulte ofensivo ni involucrarse en discusiones online
- Responsabilidades individuales

Las políticas deben ser claras, pero también lo suficientemente flexibles para empoderar a las personas para que tengan verdaderas interacciones humanas con los usuarios y con la comunidad. Es de resaltar que si existe un departamento de Relaciones Publicas debe estar involucrado activamente en este proceso, y debe ser el filtro natural de todas las publicaciones online. En este caso, no debe publicarse contenido sin el consentimiento de este departamento, por las regulaciones a las que puede estar sometida la industria.

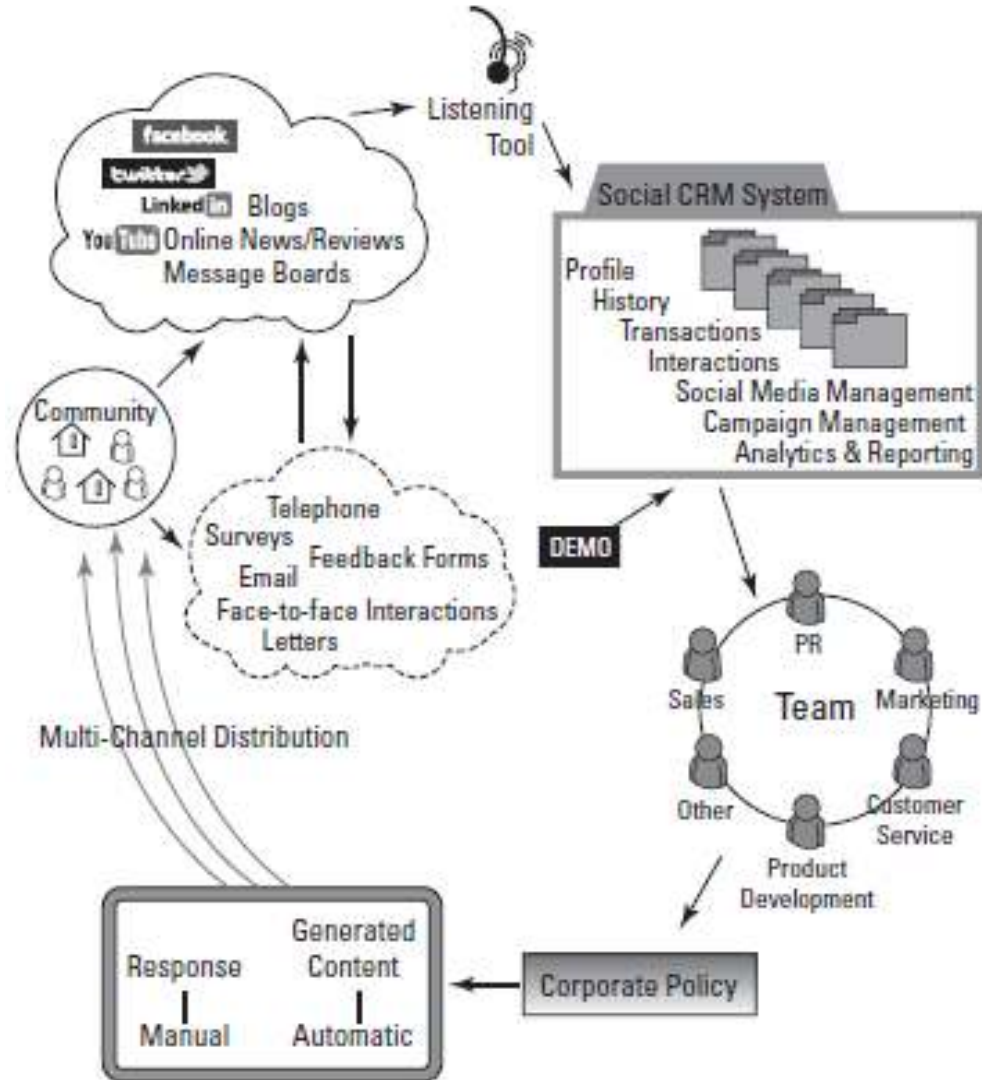
Para que Social CRM sea efectivo y eficiente, debe ser sistemático. Cada interacción debe ser monitoreada y cada mención relevante al negocio debe ser identificada y grabada, también en muchos casos, respuesta.

El sistema debe direccionarse en cuatro áreas:

- a. Monitoreo de las plataformas sociales
- b. Distribución y generación de contenido
- c. Almacenamiento centralizado de datos
- d. Colaboración entre departamentos

Esto se ilustra en la figura siguiente

Figura 3. El proceso de Social CRM



(Paul & Nilsson, 2011, pág. 23)

Citando nuevamente a Molina (2011), se mencionarán el Top 20 paquetes de software seleccionados como los mejores Social CRM a continuación:

1. **Alterian SM2.-** (Monitorización).- SM2 es una herramienta de monitorización de la reputación de la marca a través de la captura de las

opiniones de los clientes en las redes sociales. La solución de Alterian permite configurar las búsquedas y cuenta con herramientas para el tratamiento de las interacciones capturadas.

<http://socialmedia.alterian.com/>

2. **Bazaarvoice**.- (Social Commerce) muy orientado al sector retail y a los modelos de e-commerce. Provee una plataforma que habilita la funcionalidad de realizar evaluaciones de producto a los consumidores y compartir sus valoraciones e historias. <http://www.bazaarvoice.com/>

3. **Demand Media.- Pluck**.- (Comunidades) Desarrolla comunidades para fomentar el diálogo de los consumidores alrededor de productos, servicios o temas relevantes en relación a la marca. <http://www.pluck.com/>

4. **Globalpark**.- (Enterprise Feedback Management) Provee funcionalidades para escuchar a los clientes a través de diferentes canales. Una de sus funcionalidades permite integrar modelos de Voz del Cliente dentro de las páginas de empresa de Facebook, permitiendo obtener mejores conclusiones del feedback de los consumidores. <http://www.globalpark.com/>

5. **InsideView**.- (Ventas).- Orientado a integrar la información social en los procesos comerciales, detectando información comercial relevante y llevándola a la fuerza de ventas. Capturando y ordenando información como noticias, perfiles, relaciones, etc... enriquece la información de contacto con los perfiles sociales para los procesos comerciales. <http://www.insideview.com/index.html>

6. **Jive Software**.- (Suite CRM).- Uno de los líderes en soluciones de sCRM, integra funcionalidades de comunidad, foros, blogs, junto con la capacidad de monitorizar y actuar de enlace entre las conversaciones en las redes sociales y comunidades y la compañía. Entre sus limitaciones está que funciona como una aplicación independiente para

gestionar el canal social, con integración limitada a los CRM tradicionales. <http://www.jivesoftware.com/>

7. **KickApps**.- (Comunidades).- Provee de una plataforma flexible y configurable para la gestión de comunidades basadas en contenido generado por los usuarios. Contiene un alto número de funcionalidades preconfiguradas que permiten dotar de funcionalidad social a la comunidad para generar engagement.
<http://www.kickapps.com/>

8. **Leverage Software** (Comunidades).- Plataforma SaaS que proporciona una serie de componentes para redes sociales tanto para empleados (interna) como para clientes (externa). <http://www.leveragesoftware.com/>

9. **Lithium**.- (Suite CRM).- Otro de los líderes según Gartner en soluciones de sCRM. Comunidad en modo hosting para B2B y B2C. Se ha posicionado fuertemente en la industria de juegos y tecnología, y se está expandiendo en sectores como telecomunicaciones e industria. Incluye capacidades de monitorización a la gestión de la comunidad. Como otras aplicaciones stand-alone, requiere mejorar sus capacidades de integración con el CRM tradicional. <http://www.lithium.com/>

10. **LiveWorld** (Comunidades).- Proporciona una plataforma con marca blanca para la creación de comunidades que sirvan como una extensión de la marca. Su principal fortaleza se basa en las capacidades de moderación de la comunidad que permite un rápido crecimiento de la misma. Requiere un alto grado de personalización y por tanto un importante volumen y coste de servicios profesionales, que son ofrecidos directamente por la compañía sin contar con un modelo de partners.
<http://www.liveworld.com/>

11. **Mzinga** (Comunidades).- Solución enfocada a compañías de tamaño mediano (mid-market) para conectar con diferentes grupos de interés

(consumidores, empleados, partners, etc...) Tiene el mayor número de aplicaciones y widgets desarrollados, así como un potente módulo de informes y benchmark. <http://www.mzinga.com/>

12. **Nielsen BuzzMetrics** (Monitorización).- Provee servicios y tecnología para ayudar a las compañías a escuchar a sus clientes en las redes sociales. Monitoriza los comentarios y opiniones sobre productos, marca, competidores, etc... Incluye capacidades de consultoría gracias a su acuerdo con McKinsey.
<http://www.nielsen-online.com/>

13. **Oracle CRM On Demand** (Suite CRM).- Solución CRM orientada principalmente a los procesos de negocio B2B. Provee de funcionalidades orientadas principalmente a los procesos comerciales.
<http://crmondemand.oracle.com/en/index.htm>

14. **Overtone** (Monitorización).- Solución de monitorización de redes sociales basada en text mining que permite capturar, categorizar y enrutar los comentarios de los clientes en las redes sociales. Posee capacidades de Lenguaje Natural para la contextualización de los comentarios.
<http://www.overtone.com/>

15. **Radian6** (Monitorización).- Recientemente adquirida por Salesforce.com, Radian6 es una solución de monitorización de comentarios sobre la marca en las redes sociales. Muy enfocada en el mercado norteamericano, incluye algunas funcionalidades para gestionar los comentarios en base al análisis de sentimiento y la definición de workflows.
<http://www.radian6.com/>

16. **RightNow** (Suite CRM).- RN es un proveedor integral de soluciones de gestión de interacciones multicanal. Se basa en un sistema inteligente de gestión del conocimiento que soporta las interacciones en los

diferentes canales de contacto. En los canales sociales, captura e integra procesos de servicio al cliente en el CRM.

<http://www.rightnow.com/>

17. **Salesforce.com** (Suite CRM).- A través de sus herramientas como Chatter, Ideas y Jigsaw, está orientado principalmente a los procesos de venta para compañías B2B. Con la reciente adquisición de Radian6 incluye capacidades de monitorización para la gestión del servicio al cliente.

<http://www.salesforce.com/>

18. **Tipyo**.- (Customer Service).- Tipyo es una solución web orientada a la gestión del servicio al cliente tanto en los canales propios de las compañías en las redes sociales como en canales externos como foros. Es la única herramienta que ha desarrollado una conectividad completa con foros que permite capturar, almacenar y responder en foros desde la propia herramienta.

19. **Visible Technologies** (Monitorización).- Solución enfocada principalmente a la monitorización, análisis y engagement con clientes a través de las redes sociales. Incluye funcionalidades de workflow para las interacciones capturadas y reporting.

<http://www.visibletechnologies.com/>

20. **Vovici** (EFM).- Una solución de Enterprise Feedback Management que permite escuchar a los clientes a través de diferentes canales, incluyendo las comunidades. La solución permite a las compañías capturar, analizar y actuar en base a la voz del cliente. Entre sus próximas funcionalidades está desarrollar integraciones para integrar los procesos de Voz del Cliente en plataformas como Facebook, Twitter o LinkedIn.

<http://www.vovici.com/>

Nota: Este listado de 20 herramientas se basa, aunque no exclusivamente, en la selección que Gartner hace para el Magic Quadrant de soluciones de Social CRM. A priori, teniendo en cuenta este criterio se una de las principales firmas de analistas de IT mundiales, entendemos que se trata de las mejores soluciones de Social CRM actualmente. Los criterios de selección de Gartner para formar parte de esta lista tienen en cuenta aspectos como: funcionalidad, presencia en clientes de referencia, casos de éxito, potencial financiero, etc...

2.5.2 Reglas y métricas para un eficiente análisis del “Social media”

Para realizar un buen trabajo analizando la red, se deben tener claras ciertas reglas que facilitarán el resultado final. Lorena Amarante, en su presentación de “Social media Analytics” del año 2010, aclara estos principios:

- a. Definir Objetivos. [Como siempre, no se trata de hacer el análisis a ver “que pasa”. Es necesario establecer metas acerca de lo que se desea lograr y para que, con objetivos cumplibles y cuantitativos. Defina porcentajes, indicadores u otras medidas de comparación]
- b. Saber que Medir. Hay diferentes métricas que pueden usarse. La más utilizada es el *trafico (trafico del sitio, trafico directo hacia la web, logs – huellas de navegación, etc)*, pero existen otras, también dependientes del tipo de Social media que se esté analizando, por ejemplo, tiempo gastado en el sitio, interacciones con el anuncio, acciones relevantes como recomendaciones, uploads, diligenciamiento de encuestas, comentarios.

Por ejemplo, algunas de las métricas usadas para Facebook son:

- + Publicaciones
- + Interacciones
- + Interacciones por publicación
- + Calidad de publicaciones
- + Numero de fans variable en el tiempo

Para Twitter serian (nos dan valores de alcance y velocidad a la que se va aumentando el alcance):

- Numero de seguidores
- Numero de seguidos
- Numero de Tweets
- Numero de Retweets
- Numero de listas
- Nube de Tags
- Gestión de las conversaciones. Estoy escuchando/gestionando? Dentro de las conversaciones que mantengo, ¿que estoy esperando recibir, difundir, o influenciar? ¿Que mido, cada cuanto y con que?

3. MEDIOS SOCIALES PARA LA GESTION DE PROYECTOS

A continuación se listan una serie de situaciones típicas que degradan la comunicación en un ambiente laboral de un proyecto:

- Borrar los mensajes del correo de voz sin escucharlos completos.
- El buzón de correo está inundado de correos electrónicos.
- Rebote de correos porque los destinatarios tienen el buzón lleno.
- Cadena de cadenas de correos electrónicos.
- El tamaño de un archivo adjunto no es soportado por el software de correo.
- El receptor del correo está en otra zona horaria.
- La versión final de un documento se encuentra en el buzón de enviados de algún miembro del equipo de trabajo.
- La carpeta compartida donde reposan los documentos por algún motivo ya no está, o no tiene permisos para acceder.

Este tipo de situaciones ocurren con bastante frecuencia en los proyectos e indican que se necesita planificar y gestionar mejor las comunicaciones. En casi todos los estudios, los asuntos relacionados con las comunicaciones son los problemas más frecuentes que un director de proyectos enfrenta durante un proyecto. Los directores de proyecto pasan hasta el 90 por ciento de su tiempo comunicando. Siendo la comunicación una parte tan importante de la gestión de proyectos, entonces ¿por qué no innovar y agregar valor a la planificación, estructura y control de todos los mensajes, comunicados e informes generados durante el ciclo de vida del proyecto.

3.1 GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

Según la guía del PMBOK cuarta edición la gestión de las comunicaciones del proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.

La gestión de las comunicaciones posee los siguientes procesos: (Project Management Institute, 2008)

Identificar a los interesados: Es el proceso que consiste en identificar a todas las personas u organizaciones impactadas por el proyecto, y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del mismo.

Planificar las comunicaciones: Es el proceso para determinar las necesidades de información de los interesados en el proyecto y definir cómo abordar las comunicaciones con ellos.

Distribuir la información: Es el proceso de poner la información relevante a disposición de los interesados en el proyecto y definir cómo abordar las comunicaciones con ellos.

Gestionar las expectativas de los Interesados: Es el proceso de comunicarse y trabajar en conjunto con los interesados para satisfacer sus necesidades y abordar el problema conforme se presentan.

Informar el desempeño: Es el proceso de recopilación y distribución de la información sobre el desempeño, incluyendo los informes de estado, las mediciones del avance y las proyecciones.

Los métodos de comunicación explicados por la guía PMBOK son los siguientes:

Comunicación interactiva: Entre dos o más partes que realizan un intercambio de información de tipo multidireccional. Esto incluye llamadas telefónicas, reuniones y video conferencias entre otros.

Comunicaciones tipo push: Enviada a receptores específicos que necesitan conocer la información. Esto asegura la distribución de la información, pero no garantiza que la información llegue y que sea comprendida. Esto incluye cartas, memorandos, correos electrónicos, correos de voz, comunicados de prensa.

Comunicación tipo pull: Utilizada para grandes volúmenes de información o para audiencias muy grandes, que requieren que los receptores accedan al contenido de la comunicación según su propio criterio. Ejemplos de este tipo son intranet, aprendizaje virtual, servidores de contenido.

Ahora para terminar la reseña de la gestión de las comunicaciones el PMBOK indica: en función de los requisitos de comunicación, el director de proyectos decide que métodos de comunicación deben utilizarse dentro del proyecto, como y cuando hacerlo:

En un proyecto por simple que sea, se genera muchísima documentación, iniciando con el acta de constitución, el registro de interesados, los planes de gestión por cada área de conocimiento del PMBOK, línea base de alcance, línea base de cronograma, lecciones aprendidas, registro de polémicas, WBS o EDT, documentación de requerimientos entre otros. Los documentos base o plantillas para gestionar un proyecto puede ser entre 80 a 100 sin contar contratos, cotizaciones, manuales, documentos de diseño del producto o servicio que tenga como objetivo implementar el proyecto.

El director de proyectos necesita mantenerse en contacto, comunicarse con los interesados, comunicarse con los desarrolladores y miembros del equipo, tiene que organizar reuniones, mantenerse al día con las actualizaciones del proyecto. Hay mensajes de correo electrónico para recibir y enviar, llamadas por hacer, reuniones para asistir, información e informes por redactar y leer. La gestión de las comunicaciones como se dijo antes le toma al director de proyectos 90 por ciento de su tiempo.

Además de lo anterior el director de proyectos tiene que actualizar el plan del proyecto, gestionar los cambios e informar a los interesados, asegurar la calidad del proyecto, y asignar y verificar las responsabilidades del equipo de trabajo. La comunicación interactiva cara a cara con los interesados sería la mejor forma para discutir los diferentes asuntos del proyecto, pero el tiempo lo recorta un sinnúmero de correos electrónicos, llamadas telefónicas y reuniones.

Aún más complejo se coloca el asunto cuando los correos electrónicos y actualizaciones deben ser leídos por los miembros de su equipo y se tiene que realizar retroalimentación por que el mensaje no quedo claro.

Que podrían hacer estos directores de proyectos para innovar en la gestión de comunicaciones? La respuesta es en utilizar las nuevas herramientas que brinda la web 2.0 y los medios sociales como herramienta de gestión; hay que dejar atrás los métodos tradicionales de comunicación y buscar nuevas maneras de comunicación. El uso de las herramientas web 2.0 y los medios sociales agregan valor a la gestión de proyectos. Pensar en un mundo donde sólo recibe un pequeño porcentaje de los correos electrónicos que necesitan leer en la mañana, pensar en utilizar un sistema de proyectos de gestión basada en Web que permite que cada uno revise el avance del proyecto en línea, no importa en qué lugar del mundo en el que sea, no importa qué hora es, y no importa si son altos ejecutivos, o un individuo con un pequeño papel que desempeñar, con este sistema los miembros del equipo pueden actualizar su progreso en línea y mantener el plan de proyecto actualizado. Todo esto ya existe hay es que utilizarlo.

3.2 HERRAMIENTAS DISPONIBLES

Las herramientas básicas al hacer algún nuevo proyecto son: MS Word, MS Excel, MS Project y/o MS Visio, algo más sofisticado puede ser MS Office Project Server o Project.Net (Open Source), pero los costos asociados como licencias para unos y aprendizaje para todos, a veces suelen ser altos o inclusive generar rechazo como cualquier software nuevo.

Ahora, en estos momentos ya no hay excusa para no gestionar un proyecto de manera colaborativa, por lo que el paso inicial es crear un sitio web del proyecto, esto sirve para ponerlo de referencia y donde todos tendrán un único sitio de consulta. Puede empezar siendo un blog, donde se coloquen todos los documentos y el planeamiento de trabajo (WBS). Si el proyecto es más complejo y necesita mayor gestión se puede utilizar una Wiki. Actualmente existen muchos proyectos que se llevan sobre Wikis, ya que, siguiendo la misma filosofía de PMI, esta herramienta nos da facilidades como control de cambios, historial, documentación en línea y en donde se puede saber el origen de los cambios, ya que cada usuario tiene un registro de sus acciones, en otras palabras, existe una bitácora de cambios.

3.2.1 Herramientas Online especializadas en proyectos

Las herramientas de gestión de proyectos son de vital importancia para la gestión del tiempo y la colaboración en un proyecto, a continuación se presenta algunas alternativas para la gestión de proyectos de software en línea. Estas herramientas son todas basadas en la web; no requieren instalación y se puede acceder en cualquier parte del mundo; esto es una ventaja evidente para los proyectos que abarcan los diferentes países. Estas herramientas online de gestión de proyectos por lo general requieren menos entrenamiento que el software especializado y puede ser una manera fácil de mantener a los clientes que participan en el proyecto. Algunos son gratuitos, mientras que otros tienen un precio en función del uso. A continuación se describen 5 de las más importantes: (TechMediaNetwork.com, 2012)

DeskAway: DeskAway es un software de gestión de proyectos basado en la web, que motiva la colaboración y proporciona una interfaz de fácil utilización. Es una herramienta dirigida a las pequeñas y medianas empresas. DeskAway tiene como objetivo brindar facilidad a la gestión de proyectos por un moderado costo mensual. Además que proporciona un servicio más cercano a una herramienta compleja, costosa. La licencia es de pago mensual y no es costosa y comienza a partir de los 24 dólares según funcionalidad. <http://www.deskaway.com/>

Clarizen: este software asegura que todas las comunicaciones de correo electrónico, chat y otros no estructurados están asociadas en el contexto de un proyecto. El resultado es un entorno de gestión de trabajo muy sencillo. Clarizen es rico en características y suficientemente poderoso para que el profesional más experimentado le saque provecho, sin embargo, es fácil de utilizar para un principiante. La licencia es de pago mensual y no es costosa y comienza a partir de los 29 dolares. <http://www.clarizen.com/project-software.html>

LiquidPlanner: Fácil y profesional con las características integradas de programación, colaboración, seguimiento de tiempos y generación de informes. Tiene funciones de planificación y organización de múltiples proyectos, hojas de cálculo integradas, intercambio de archivos, análisis y notificación de tendencias, integración de correo y calendario. Además de soporte para iPhone, iPad y Android. Según la utilización y las características requeridas su precio está desde los 24 dólares mensuales. <http://www.liquidplanner.com/>

Celoxis: Es una de las herramientas más baratas en el mercado. Celoxis es bastante atractivo. Recibe directamente las actualizaciones desde el navegador. Otra característica útil es que se puede configurar cuentas de los clientes libres, para que sus clientes puedan mantenerse al día con el avance del proyecto y participar activamente. Con sus herramientas se pueden administrar recursos, gestionar la colaboración, cronogramas, gastos y flujo de trabajo. El precio inicia desde 14 dólares por usuario mensualmente. <http://www.celoxis.com/index.php>

Freedcamp: es una herramienta gratuita. A pesar de ser gratuita se obtiene una herramienta atractiva, con uso ilimitado. El tablero de instrumentos le da toda la información que necesita y la comunicación es a través de un panel de discusión tipo foro denominado Group Wall. Puede que no tenga las campanas y silbidos de las alternativas más caras, pero es excelente como un recurso gratuito. También se enorgullecen de su seguridad - esto es tan importante para estos sistemas basados en la web y es sorprendente

que otras empresas no promueven la seguridad tanto.
<http://freedcamp.com/>

3.2.2 Herramientas de google

Los gerentes de proyectos pueden utilizar Google Apps con Google Mail, Google Docs y todos los calendarios de Google Calendar que ahora son clasificados como aplicaciones. Estos servicios son ideales para la colaboración, ya que todo se almacena en Google, lo que le permite compartir documentos, citas y contactos fácilmente con cualquier persona en el mundo. El uso de Google Apps para gestionar los proyectos muestra cómo la computación en la nube se ha convertido útil en el lugar de trabajo.

A continuación está el Top 5 de aplicaciones de gestión de proyectos en Google App Store clasificados según su evaluación de usuario: (Google, 2012)

Manymoon: es muy popular. La integración con Google Docs, Google Calendar y Gmail, Manymoon permite organizar proyectos, tareas, documentos y conversaciones pasadas en una aplicación accesible por todo el equipo y los clientes incluso. Precio: Gratis para ver todas las características, los planes que van desde \$ 19 a \$ 49 por mes dependiendo de la cantidad de almacenamiento que requieren y el número de características.

Mavenlink: es una solución que ofrece mucho más, integrándose con nuestro cliente de email, ofreciendo una herramienta de creación, gestión y entrega de facturas, entregando una plataforma para compartir archivos, dando la posibilidad de personalizar la estética del sistema, especificando permisos para cada usuario, etc. Curiosamente, Mavenlink permite a los usuarios configurar el logo de la marca y colores, lo que significa que cuando se involucran a los clientes en los proyectos se sentirán usando un único producto.

Precios: Cuenta Gratuita limitada - máximo 3 proyectos activos. \$ 39 o \$ 79 por mes para las cuentas de expertos / gurú que permiten más capacidad de almacenamiento, los proyectos, los miembros y funciones.

Smartsheet: está diseñado para convertir hojas de cálculo en los proyectos. Esto es útil si usted ya usa Google Docs para la colaboración, de hojas de cálculo de que son básicas. Smartsheet agrega características tales como diagramas de Gantt, sub-tareas y discusiones que le permite convertir una hoja de cálculo básica en un proyecto útil. Precios: ensayo disponibles y gratuitos. Cinco opciones de precio de \$ 15,95 hasta \$ 149 por mes, dependiendo de las funciones requeridas y el almacenamiento de la herramienta.

Gantter: se podría decir que Gantter es un MS Project en línea, que funciona desde un navegador web y nos permite trabajar con las funcionalidades características de diagramas de Gantt en forma totalmente agradable y sencilla. Al igual que MS Project, en Gantter se inicia añadiendo las tareas, se establecen las dependencias entre ellas (Finalizar para iniciar, iniciar para iniciar, finalizar para finalizar, entre otros), etc.; también se puede modificar los calendarios y asignar recursos a las tareas. Es gratis hasta el momento ya que todavía no está desarrollada la versión final

RapidTASK: Con esta aplicación se puede crear y asignar tareas cualquier persona, o simplemente crear una lista de tareas por sí mismo. Se puede realizar seguimiento del progreso del trabajo fácilmente. Se puede gestionar la lista de tareas pendientes, las tareas se agrupan en las listas, a continuación, las listas compartidas con los miembros del equipo, autónomos, directivos o clientes. Precio: versión gratuita con funciones limitadas o las opciones de precio de US\$ 5 o US\$ 25 por mes, haciendo de este el más barato de las aplicaciones de precio.

3.2.3 Utilización de Blog

Crear un blog del proyecto es una buena forma de distribuir información, de crear relaciones con los interesados y mejorar la participación de los miembros del equipo de trabajo. En un blog se puede publicar la visión de desarrollo del proyecto. Es un método muy sencillo de obtener retroalimentación de los miembros del equipo, ya que permite las discusiones en colaboración. Es una forma de identificar los posibles problemas desde el principio y tratar con ellos antes de que se hagan más grandes. Los miembros del equipo puedan compartir sus ideas y pensamientos de los proyectos relevantes.

Las principales plataformas para gestionar blogs son las siguientes, según lo expone Jason, Fitzpatrick (2010)

Blogger: Blogger es un servicio de blogs populares y libre propiedad de Google. La gran atracción de Blogger es la facilidad de uso y de configuración. Usted puede crear el blog y hacer una publicación de su primer post en menos de 15 minutos. Blogger tiene plantillas para edición, además se puede fácilmente publicar o compartir herramientas de edición, como Google Docs, Microsoft Word y Windows Live Writer. Blogger admite hasta 100 usuarios y es un sitio basado en la web y es gratuito.

Tumblr: Es una interesante fusión entre un blog formal y un feed de Twitter. Conocido como el formato corto o micro-blogging, el estilo de los blogs en un blog de Tumblr se centra en los mensajes cortos y frecuentes que son generalmente más extensos que las actualizaciones de Twitter, pero no tan complicado y formal como una entrada en el blog regularmente. Es un estilo que atrae a mucha gente y la facilidad de configuración, junto con la informalidad de Tumblr es una combinación ganadora para las personas que no están buscando que se comprometan a un blog como un proyecto complicado y requiere mucho tiempo. Es gratis y basado en la web.

WordPress : Al utilizar WordPress, se puede tener la opción de crear un blog de WordPress en su propio servidor (descargar un ejecutable e instalar en PC) o la creación de un blog de WordPress alojado en WordPress.com.

Gracias a una comunidad absolutamente enorme de seguidores y desarrolladores, WordPress tiene temas, plug-ins, y los gadgets de todo tipo. No es sencillo de instalar y configurar como los anteriores, pero una vez que se coloca en marcha la recompensa son una serie casi ilimitada de opciones, configuraciones y plug-ins. Encontrar una herramienta de personalización o truco para WordPress es un esfuerzo sencillo más que una somera búsqueda en Google. WordPress es una solución escalable que le permite hacer de todo, desde mantener un blog individual con un solo usuario a una estabilidad completa de los blogs con múltiples usuarios todas supervisadas por un administrador principal. También es gratis.

SquareSpace: es una plataforma de blogs comerciales en donde los paquetes van desde \$ 8.50 por mes. Los miembros Premium como los básicos tienen excelentes características para poder armar su blog. Es fácil e intuitivo y permite sin mucha experiencia armar un blog de buen diseño y calidad.

Posterous: esta plataforma se maneja únicamente mediante correo electrónico, cada correo electrónico es una entrada nueva al blog. Simplemente un correo a la dirección post@posterous.com desde cualquier cuenta de correo electrónico y Posterous creará un blog YourName.Posterous.com para cada remitente.

3.2.4 Videoconferencias

El software de videoconferencia rompe las limitaciones geográficas para tener una comunicación interactiva con los interesados y miembros del equipo de trabajo. Por encima y más allá del estándar de software de mensajería instantánea, estos programas permiten conversaciones cara a cara con seres queridos y compañeros de trabajo a través de su PC o dispositivo móvil que tenga cámara web. Pero eso no es todo, la mayoría de los programas de chat de vídeo también ofrecen chat de voz, mensajería de texto, mensajería instantánea y mucho más. Este software permite crear una sala de chat o unirse a otra persona. PC-a-PC mediante voz y video reemplazando las llamadas telefónicas.

Dentro de estas herramientas se encuentran uncialmente las ofrecidas por los buzones de correo más populares como hotmail con Windows Live Messenger , yahoo con Yahoo Messenger, gmail con Google Talk.

Para darle un manejo más profesional a las videoconferencias existen las siguientes opciones:

Adobe Connect: Con un costo desde 55 dólares mensuales. Es un sistema de comunicación Web seguro y flexible que permite a los profesionales de TI ampliar y complementar la funcionalidad de Adobe Acrobat® Connect Professional para proporcionar soluciones de comunicación Web empresarial para formación, marketing, conferencias Web empresariales y colaboración en línea. Permite 99 usuarios para poder realizar conferencias de vídeo, y compartir archivos. Adobe Connect satisface las necesidades desde reunión tradicional de conferencia web, o un seminario o una sesión de entrenamiento. Además tiene soporte móvil para iOS, Android, y Blackberry.

Cisco WebEx Meeting Center: Permite compartir el escritorio a través de un navegador web con la conferencia telefónica y por vídeo, por lo que todo el mundo ve lo mismo mientras habla. WebEx es la más antigua, más conocida y popular solución de conferencia web en el mercado y tiene un costo desde los 48 dólares mensuales. También tiene soporte para Android, Iphone y Ipad.

Citrix GoToMeeting: Su ventaja competitiva es la sencillez y la simplicidad. Se enfoca en la experiencia de usuario al hacer que sea sencillo y rentable la colaboración en línea con colegas y clientes. Lo mejor de todo, los participantes pueden compartir sus cámaras en alta definición, para que pueda disfrutar de más interacciones personales, sin necesidad de complicadas configuraciones. Tiene un costo de 49 dólares mensuales, brinda menos funcionalidad que las anteriores y solo tiene soporte móvil para ipad.

Fuze Meeting Pro: ofrece características de reuniones en línea con mejor y mayor calidad de vídeo en comparación con otros servicios de colaboración tales como GoToMeeting, WebEx, y Adobe Connect pero es mas costoso en su versión completa ya que su costo de entrada es desde 69 dólares por mes; pero hay opción de una versión sencilla desde 15 dólares mensuales. Tiene el mejor desempeño en dispositivos móviles, adicional tiene la opción de compartir escritorio, herramientas para tomar notas y de fácil utilización.

Skype 5.3: Al igual que algunas otras marcas comerciales de tecnología, "Skype" ha entrado a ser la aplicación típica o por defecto en el campo de video conferencia. Su importancia para la vida moderna se destacó por la protesta cuando el servicio se redujo durante casi dos días. Pero a medida que la influencia de Skype se fortalece, también lo hace el software en sí. Skype posee video de alta definición en vídeo llamadas, vídeo llamadas de grupo, con un máximo de cinco participantes, y un codec de audio completamente nuevo y más claro. Skype 5.3 es simplemente la mejor manera de hacer llamadas de voz y vídeo a través de una conexión a Internet desde el PC. Es realmente un ecosistema de comunicaciones completo. Además tiene versiones para Linux y Mac, así como televisores de alta definición que vienen con video llamadas, soporte para iphone, ipad y android.

3.2.5 Wikis herramientas de Gestión

¿Qué es una wiki? La definición en Wikipedia: "un wiki (o una wiki) (del hawaiano wiki wiki, «rápido») es un sitio web colaborativo que puede ser editado por varios usuarios. Los usuarios de una wiki pueden así crear, modificar, borrar el contenido de una página web, de forma interactiva, fácil y rápida; dichas facilidades hacen de la wiki una herramienta efectiva para la escritura colaborativa."

Esta herramienta nace al calor de la Web 2.0 y ha demostrado su potencial en el desarrollo de la Wikipedia, que a día de hoy es la mejor enciclopedia on-line,

superando a la mismísima enciclopedia británica a la hora de realizar consultas por internet.

Ahora el reto es obtener y unificar información de los diferentes proyectos implementados y por implementar; la idea es implicar a todas las personas responsables de los proyectos, en la redacción y mejora de este núcleo de información. Ante la dificultad que supone obtener esa información proyecto por proyecto, ya sea por teléfono o rescribiendo nuevos mails, la solución más sencilla es desarrollar una wiki, donde se debe volcar toda la información inicial de se disponga y crear el habito del equipo de trabajo y de los interesados de consignar la información de manera frecuente.

La utilización y carga de datos en una wiki es sencilla, se necesarita de una persona que supervise y organice la carga inicial de datos, la consistencia de los enlaces y otros temas de administración y gestión; esta labor no exige grandes conocimientos técnicos.

Los programas más populares de wiki son los siguientes: (Benedict, 2007)

MediaWiki: MediaWiki es el software wiki más popular en la red. Se utiliza para ejecutar la Wikipedia (la enciclopedia más grande del mundo en línea) y otros proyectos de fundaciones sin ánimo de lucro de Wikimedia. Al igual que muchas otras wikis MediaWiki soporta varios idiomas, diferentes estilos, multimedia y funciones de extensión. MediaWiki es adecuado para su uso personal y educación. MediaWiki es un software libre licenciado bajo la GNU General Public License (GPL).

TikiWiki: es un potente software colaborativo de código abierto con un sistema de gestión de contenidos escrito en PHP. TikiWiki se puede utilizar para crear sitios web e intranets. TikiWiki ofrece grandes recursos para convertirse en una importante herramienta de colaboración. Se puede utilizar TikiWiki para foros, salas de chat, aplicar encuestas, blog, galería de imágenes, repositorio de archivos y calendario.

DokuWiki: Es una herramienta fácil de usar y compatible con los estándares del sistema wiki. DokuWiki es la mejor opción para captar información y armar documentación en una empresa pequeña o mediana. Se facilita la creación de contenido estructurado, que tiene una sintaxis de gran alcance. DokuWiki ayuda a los equipos y grupos de a interactuar más fácil dentro de un proyecto. Todos los datos se almacenan en archivos de texto plano y no requiere de base de datos.

Los medios de comunicación sociales fomentan y permiten la colaboración de todo el equipo de trabajo con los interesados. Entre más un equipo se colabore y se comunique habrá menos riesgos de cometer errores y más oportunidades de lograr los objetivos. Con los medios sociales se crea un sentimiento de comunidad a si los participantes estén en diferencias ubicaciones físicas.

Al implementar comunicaciones mediante medios sociales hay que asegurarse de tener un plan y un propósito claro para que funcionen. Al publicar la información hay que diferenciar que es público y que es privado; todos no pueden tener la misma información en algunos casos. También se tiene que ser constante en la actualización en los medios sociales, hay que crear costumbre de consignar la información para que no pierda importancia y valor.

Los medios sociales rompen fronteras, acercan a los equipos de trabajo y aumentan la productividad; las limitaciones de ubicaciones físicas y de costosas licencias de software ya no son un inconveniente ya que con las herramientas en línea perfectamente se puede administrar un proyecto de mediana envergadura (menos de 50 personas, presupuesto no mayor a un millón de dólares y duración no mayor a un año).

Las Pyme son las beneficiadas con este tipo de herramientas, los medios sociales y la computación en la nube son un camino más sencillo para su crecimiento. Pero queda la duda de la seguridad de la información, es muy difícil, y nadie garantiza la seguridad de los datos en estas modalidades de software.

4. COLABORACION EN LA EMPRESA 2.0: REDES SOCIALES CORPORATIVAS

Los anteriores capítulos ha determinado cómo la empresa puede aprovechar el enorme flujo de información disponible en las redes sociales y de como éstas se han vuelto parte importante de las vidas de los consumidores en un mundo donde la individualización y la orientación hacia la persona es la clave de la innovación. Después, en el capítulo 3 se puntualizó acerca de cómo la Web 2.0 puede volverse una herramienta colaborativa mediante propuestas online disponibles para el desarrollo de proyectos. Ahora se da paso al siguiente nivel: Cómo aprovechar el modelo exitoso propuesto por las redes sociales como una herramienta corporativa para el manejo de los procesos dentro de las organizaciones.

Sin embargo, para hablar de estas alternativas de colaboración, se deberá hablar primero acerca de la empresa 2.0, un término que aún en Colombia es incipiente, algo extraño, pero que ya constituye a nivel global una propuesta seria para el manejo de los procesos, interacciones y comunicaciones en las compañías.

4.1 LA EMPRESA 2.0

Una buena introducción a lo que es una empresa 2.0 nos la brinda SQLConsultora en su artículo “Algunas cuestiones sobre Empresas 2.0” del 2010. (SQL Consultora, 2010)

La segunda generación de la Web (la Web 2.0) trae aparejada, además del cambio puramente tecnológico, una serie de nuevos paradigmas que día a día (y porque no hora a hora) va haciendo que todo sea diferente.

Ya nadie duda que el crecimiento de esta nueva generación de la Web sea exponencial y que poco a poco esta abarcando nuevas materias, de ahí es que se desprenden los términos Educación 2.0, Marketing 2.0 y así todas las disciplinas del management.

Esto desemboca a que también debe haber una Empresa 2.0. En Latinoamérica podemos decir (de acuerdo a las últimas estadísticas), que si bien las redes sociales y la Web 2.0 van en franco crecimiento, todavía estamos muy lejos de tener la penetración que tiene la segunda generación de la Web en EEUU y Europa.

Sin embargo, como todo cambio social, debe ser paulatino y a mediano / largo plazo. Si hablamos de Empresa 2.0, hablamos de Directores 2.0, Gerentes 2.0 y Recursos Humanos 2.0, en general. Las estructuras rígidas de compañía (y la forma de trabajo de todos sus integrantes) que tenemos en la actualidad en Latinoamérica no concuerdan con la que requiere una Empresa 2.0.

Es necesario que todas las compañías vayan incorporando estrategias para estar preparadas para cuando el cambio sea algo necesario y urgente. Recordemos que la generación Y (nacidos después de 1981) está terminando sus estudios e ingresando al mercado laboral. Esta generación traerá un gran empuje en el hecho de ser sociales y dará mucho énfasis a las relaciones interpersonales, en concordancia con el uso natural de ellos de las redes sociales, donde son todos pares y trabajan y discuten sus problemas cotidianos en un entorno de colaboración.

Una empresa está compuesta por personas. La renovación de las empresas estará comandada por la generación Y. No dejemos que nuestra compañía quede atrás y comencemos a cambiar gradualmente, esperando que estos jóvenes 2.0 de hoy puedan desarrollarse y estar contenidos en un entorno de colaboración, en donde su opinión y participación sea fundamental para el crecimiento y desarrollo de las compañías.

Figura 4. Paralelo entre la empresa tradicional y la empresa 2.0

| Enterprise 1.0 | Enterprise 2.0 |
|---|----------------------------------|
| Hierarchy | Flat Organization |
| Friction | Ease of Organization Flow |
| Bureaucracy | Agility |
| Inflexibility | Flexibility |
| IT-driven technology / Lack of user control | User-driven technology |
| Top down | Bottom up |
| Centralized | Distributed |
| Teams are in one building / one time zone | Teams are global |
| Silos and boundaries | Fuzzy boundaries, open borders |
| Need to know | Transparency |
| Information systems are structured and dictated | Information systems are emergent |
| Taxonomies | Folksonomies |
| Overly complex | Simple |
| Closed/ proprietary standards | Open |
| Scheduled | On Demand |
| Long time-to-market cycles | Short time-to-market cycles |

(Enterprise 2.0 Conference, 2009)

En el documento de Enterprise 2.0 Conference “Enterprise 2.0: What , Why and How” proporcionan una definición a lo que hoy se llama una Empresa 2.0: “En su forma básica, La Empresa 2.0 se trata de la comunicación. La premisa es que entre más fácil las personas se comuniquen – con otros empleados, miembros de su equipo, clientes, vendedores – menos información será aislada. Cuando la información es libre, las personas pueden tener mas realimentación (colaboración), reaccionar más rápidamente (agilidad), y tomar mejores decisiones. Esta es la oportunidad inherente a la empres 2.0: una fuerza de trabajo mas eficiente, productiva e inteligente.”¹¹

El mismo documento detalla las tres fuerzas que energizan una empresa 2.0, como son: *Primero*: El uso de herramientas Web 2.0, *Segundo*: la socialización de las aplicaciones de negocio, moviéndose desde los modelos céntricos de datos a aplicaciones dirigidas por personas, permitiendo la diseminación y recolección de cantidades enormes de inteligencia del negocio y *Tercero*: Las nuevas culturas

¹¹ Traducido del ingles

corporativas, que posibilitan el uso de las herramientas informáticas disponibles por las personas. (Enterprise 2.0 Conference, 2009)

Una de las herramientas de la empresa 2.0 más potentes son las redes sociales corporativas, porque asocian bajo una sola plataforma varias de los programas de la Web 2.0 insignia, como Blogs, Wikis y Foros.

4.2 REDES SOCIALES CORPORATIVAS: EL SIGUIENTE PASO DE LA COLABORACION

Las redes sociales corporativas, por su naturaleza de ser “un ecosistema abierto y en construcción permanente que involucra a usuarios que se identifican en las mismas necesidades y temáticas y que se organizan para potenciar sus recursos, compartir el conocimiento y la información que cada uno posee” (maat Gknowledge) tienen la capacidad de convertirse en una herramienta integral para el seguimiento, control, información, notificación de la operación de una organización.

Hoy en día existen muchas herramientas colaborativas para ser implementadas en una compañía. Una de ellas, Microsoft Sharepoint, que inició como un portal para administración de documentos e información, ha ampliado su rango de acción implementado funcionalidades típicas de Web 2.0 como wikis y blogs. “SharePoint puede utilizarse para sitios de web host que acceda a espacios de trabajo compartidos, almacenes de información y documentos” (Wikipedia, 2012).

“La aplicación de tecnologías 2.0 o social software dentro de las organizaciones para mejorar la productividad, gestionar el conocimiento, compartir información y cooperar, las convierte en redes sociales internas” (Zyncro, 2011)

Al ser productos que tendrán una interacción directa con la cultura de la organización y cambiarán incluso los procesos de negocio se requerirá un cambio profundo a todo nivel, “La idea de crear comunidades internas es que los empleados intercambien contenidos de forma directa y centralizada, tanto

mensajes como documentos. Lo que **fomenta la imaginación, la creatividad, la motivación de los empleados, la productividad y la comunicación interna orientada a la mejora de la cuenta de resultados**, junto a una reducción del uso del correo electrónico” (Ramos, 2012)

Por esto, hay que tener en cuenta unos aspectos claves que para obtener el máximo beneficio a una red social corporativa, se deben tener en cuenta. En el Manual de Buenas prácticas en Redes Sociales Corporativas 2011 de Zyncro se detallan los siguientes aspectos:

Transparencia. Es de vital importancia que los empleados de la empresa tengan toda la información necesaria para poder participar en la toma de decisiones en los ámbitos que les afectan y poder entender y aceptar con mayor compromiso las decisiones, por lo que respetar la transparencia de información con los miembros es imprescindible.

Comunicación. Desarrollar un modelo de comunicación e interacción no jerárquica es la norma a seguir fundamental en cualquier sistema de red social interna. Se persigue que cualquier empleado pueda aportar sus ideas, sugerencias o comentarios. Debe buscarse la ejecución de un modelo de colaboración y comunicación ascendente (bottom-up) como norma de comportamiento interno, donde la información fluya de los niveles inferiores de la estructura a los niveles superiores. Comunicación inmediata, en tiempo real.

Globalidad. La norma que debe imperar en una plataforma interna es la de la no existencia de límites ni en el tiempo ni en el espacio en cuanto a su funcionamiento. Los miembros aportan su conocimiento de forma atemporal para que cualquier miembro presente y futuro pueda beneficiarse del mismo.

Apertura hacia afuera. Aunque hablamos de una plataforma interna, no debemos perder nunca de vista el componente externo. Toda organización está enfocada hacia la apertura, la colaboración y la comunicación y debe

aprovechar el potencial allá donde se encuentre, dentro o fuera de la empresa.

Innovación. La empresa 2.0 es una empresa enfocada a la innovación, y por lo tanto, su plataforma interna deberá estar abierta a nuevos retos y a explorar nuevas formas de hacer las cosas. Se debe fomentar un espíritu crítico y proactivo en los empleados que permanentemente les lleve a sugerir cambios y mejoras.

Inmediatez. Norma imprescindible en cualquier plataforma interna en la empresa 2.0. Si el origen de éstas es el de optimizar tiempo y recursos, lo lógico es que una red social interna permita acceso inmediato al conocimiento compartido por todos sus miembros: que lo nuevo de valor, pueda ser usado por todos sus miembros de forma inmediata.

Cultura participativa y centrada en los empleados. El funcionamiento de la empresa 2.0 depende en gran medida de los tipos de procesos y la tecnología, pero sobre todo del enfoque en los empleados. El uso de una red social interna debe permitir a sus miembros desarrollar su potencial y que éste pueda ser compartido. En su funcionamiento interno -como norma- debe primar el desarrollo de habilidades y cualidades humanas para el intercambio de conocimiento entre empleados, compartir la autoría en la creación de ideas, dialogar y argumentar diferentes puntos de vista.

Colaboración. La empresa 2.0 debe establecer como norma de funcionamiento interno que los equipos de trabajo sean más colaborativos y fomentar la colaboración externa con las empresas de su entorno y, sobre todo, con sus clientes y proveedores.

Ahora bien, se ha tratado el tema de los beneficios de manera global: El impacto que tendría la implementación de este tipo de red interna sobre en la gestión documental, sobre los procesos, sobre el flujo de conocimiento dentro de la empresa. Empero, queda la pregunta concreta acerca de ¿Qué puede hacer exactamente una red social corporativa?.

Para responder a esta pregunta, hay que pensar en la siguiente pregunta: ¿Qué persona, con cuenta en facebook (y que la use regularmente) no notó un incremento en las felicitaciones el día de su cumpleaños recibidas respecto a cuando no tenía una cuenta en esta red social?

Anteriormente la mayoría de comunicaciones de tipo electrónico (personal) se daban por correo electrónico: tarjetas de felicitaciones, cadenas de correos (aun sobreviven), recomendaciones de sitios, un simple : “hola, aún tienes este correo?” e intercambio de archivos. Ahora, es mas común que la persona que posee un usuario de facebook, envíe un mensaje de felicitación debido a que la plataforma se lo recuerda días antes e incluso le brinda la facilidad de escribir sobre el muro del individuo, mediante una aplicación adicional.

Del mismo modo, otras tareas rutinarias como compartir un link, avisar sobre algun acontecimiento e incluso enviar un mensaje privado migraron hacia la plataforma social por su facil concentración, acceso y porque además de hacer estas cosas, se pueden hacer otras tantas. El plus es enterarse de forma sistemática acerca de las publicaciones, ideologías políticas, estados de ánimo, etc de los amigos en contacto.

Si trasladamos esta funcionalidad a la empresa podemos ver algunos beneficios casi inmediatos:

- a. **Perfiles.** Todos los empleados tienen un perfil. En este perfil se encuentra la información básica de las personas, en muchos sentidos, su hoja de vida, actualizandose de forma continua. Se pueden incluir especialidades como etiquetas y la actividad relevante de la persona se puede recuperar en el tiempo.

USO: Las etiquetas permite encontrar personas no solo por su nombre, sino por su contexto organizacional, identificando especialidades y experiencia. Si busca la persona para realizar un proyecto, puede ahorrar tiempo revisando sus perfiles.

Figura 5. Perfiles con información real y actualizada.

Contactos y con información organizacional. Conozca “who is who” en su empresa de forma rápida y efectiva

Alan Turing [Edit M](#)

Vice President, IT
Information Technology

Manager: Rick Zukes [View Org Chart](#)

Activity **About** Files Thanks

Location
San Diego, CA

Email
alan@acme-corp.com

Mobile Phone
858-555-0302

Office Phone
858-555-3695

Skype
alanturing

Twitter
@aturing

Passions
Web design, internet, technology, innovative ideas, my family, traveling

Job Description
Alan brings 25+ years of experience in leading IT departments in multiple fortune 2000 companies. Alan graduated from the University of California, Berkley in 1978 with a B.S. in computer science. He futhered his education with a master's degree from MIT in

Following (19)

Followers (11)

Groups (14)

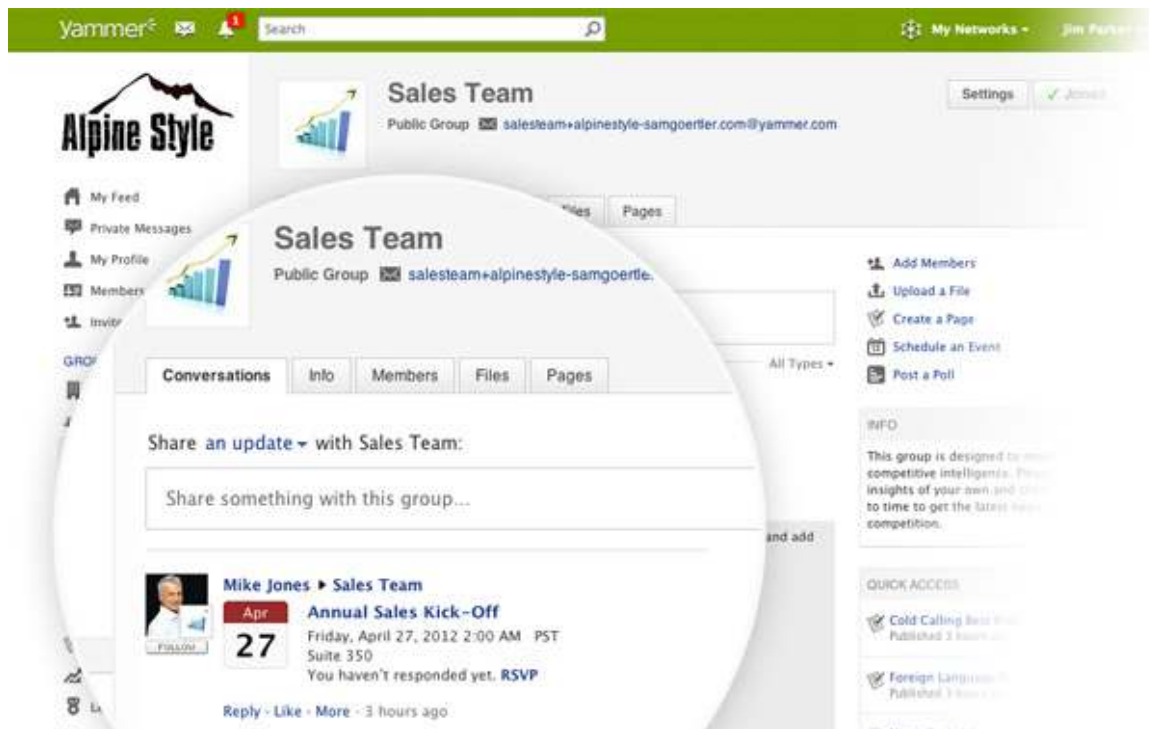
(SocialCast, 2012)

b. Comunidades. “Un sitio donde las personas de la Organización comparten un interés, comparten información e intercambiar ideas. Los miembros de una comunidad pueden participar en actividades y foros específicos de la comunidad, así como compartir blogs, marcadores, canales de información y archivos “ (IBM, 2009)

USO: “El uso de Comunidades (incluyendo el Foro), Actividades, wikis, mensajería instantánea intercambio de archivos y Blogs reducirá al mínimo la dependencia y los problemas de confiar en el correo electrónico para enviar notificaciones y compartir contenidos dentro de la organización. Ideas, noticias e información se pueden publicar una vez y etiquetar para revisión por parte de individuos, grupos o comunidades seleccionadas. Los usuarios con suscripción serán notificados de contenido relevante nuevo y

modificados a través de correos electrónicos generados por el sistema en lugar de imponer la dependencia de una persona para difundir la información. Ahora utilizando comunidades puede generar sub-comunidades y manejar diversos temas donde las ideas y los puntos de vista no se vean a un nivel genérico si no que cada tema o sector de la ciudad pueda ser visto mediante su propia comunidad “ (Siscomputo, 2011)

Figura 6 .Creación de comunidades , grupos o proyectos.



(Yammer, 2012)

- c. **Blogs y microblogs.** “Con los blogs se registra diarios en línea que puede utilizar para ofrecer información oportuna con un toque personal donde los ciudadanos podrán hablar libremente de un tema en especial de su localidad o sector creando ideas y haciendo partícipes a todos de compartirla en las comunidades” (IBM, 2009)

USO: “Puede utilizar un microblog para presentar sus ideas, obtener comentarios de otros usuarios o aprender de la experiencia de otros

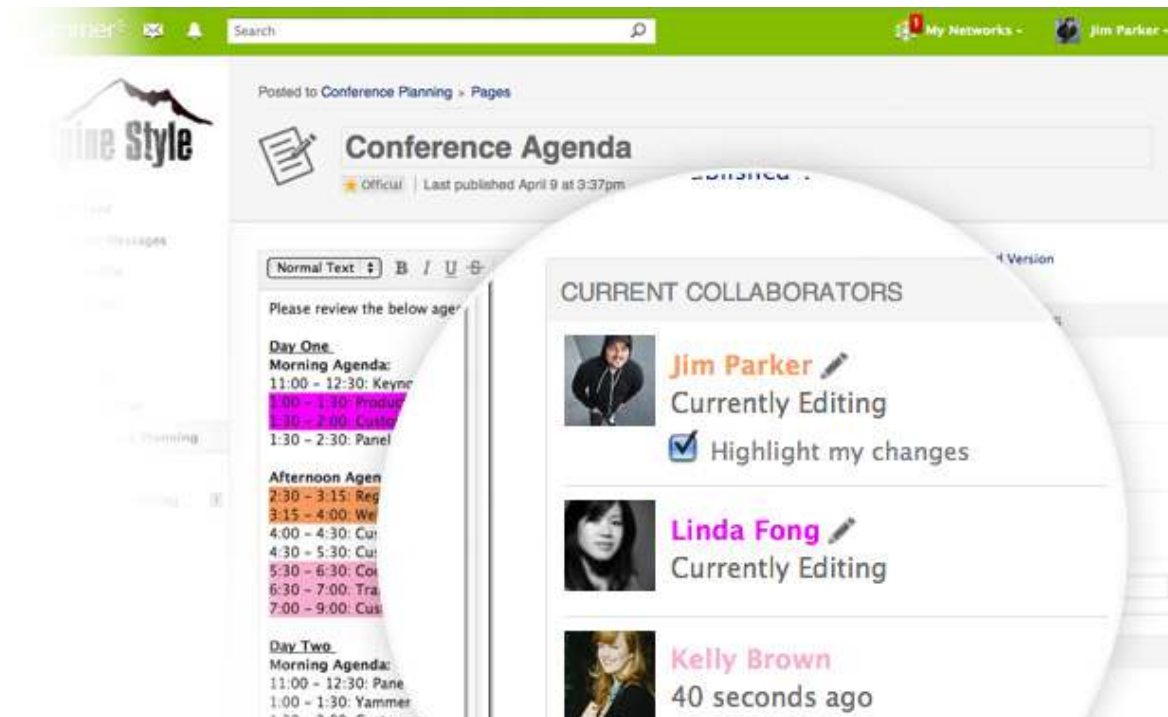
usuarios. También existe un enriquecimiento de contenidos gracias a la producción en distintos espacios distribuidos, permitiendo la funcionalidad de un registro permanente de datos en las manos de las personas que sean capaces de presentar ideas o puntos de vista diferentes y generas espacios colaborativos y de análisis”. (Siscomputo, 2011)

d. Actividades. Las actividades ayudan a realizar el seguimiento del trabajo, a planear los siguientes pasos y a ejecutarse mas rápidamente. Las actividades pueden ser únicamente de un perfil o compartirse con una comunidad. (IBM, 2012)

Como lo señala IBM en la página de su producto Lotus Connections (2012), esto es útil para:

- Reunir emails, chats, documentos, mensajes e información que el equipo requiera para lograr un objetivo
- Realizar organización de las actividades con grupos y personales, llevar un control de lo ejecutado y las líneas de avance en los proyectos. Por ejemplo, se puede organizar una actividad para una reunión logística, presentaciones, pendientes, etc.
- Crear y nombrar secciones y guardar la actividad como una plantilla para su reuso
- Los datos de una actividad son configurables y se pueden renombrar o añadir nuevos campos para que coincidan con los requerimientos del negocio.

Figura 7 .Creacion de documentos conjunta y programada



(Yammer, 2012)

e. Archivos. Esta funcionalidad permite subir documentos y compartirlos con otros como lectores o editores. Se pueden etiquetar archivos para hacerlos fáciles de encontrar, añadir comentarios o recomendaciones, todo esto, reduciendo el tamaño de los buzones de correo (Ahora el archivo está en un único repositorio, no en el buzón de todos los involucrados en el proyecto o actividad, ahorrando almacenamiento) Adicional a esto, se listan varias ventajas (IBM, 2012):

- Administrar versiones de archivos
- Ubicar archivos por búsquedas de texto sobre el título o en el cuerpo del archivo
- Organizar archivos por nombre, número de descargas, tamaño, fecha, etc
- Organizar colecciones públicas o privadas, organizar carpetas, señalar favoritos.

- Opciones de seguimiento para ser notificado cuando un archivo es actualizado
- Conocer propiedades de los recursos compartidos, como quien ha compartido un archivo con quien, las personas que han bajado los documentos.

Figura 8. Administracion de versiones de archivos



(Yammer, 2012)

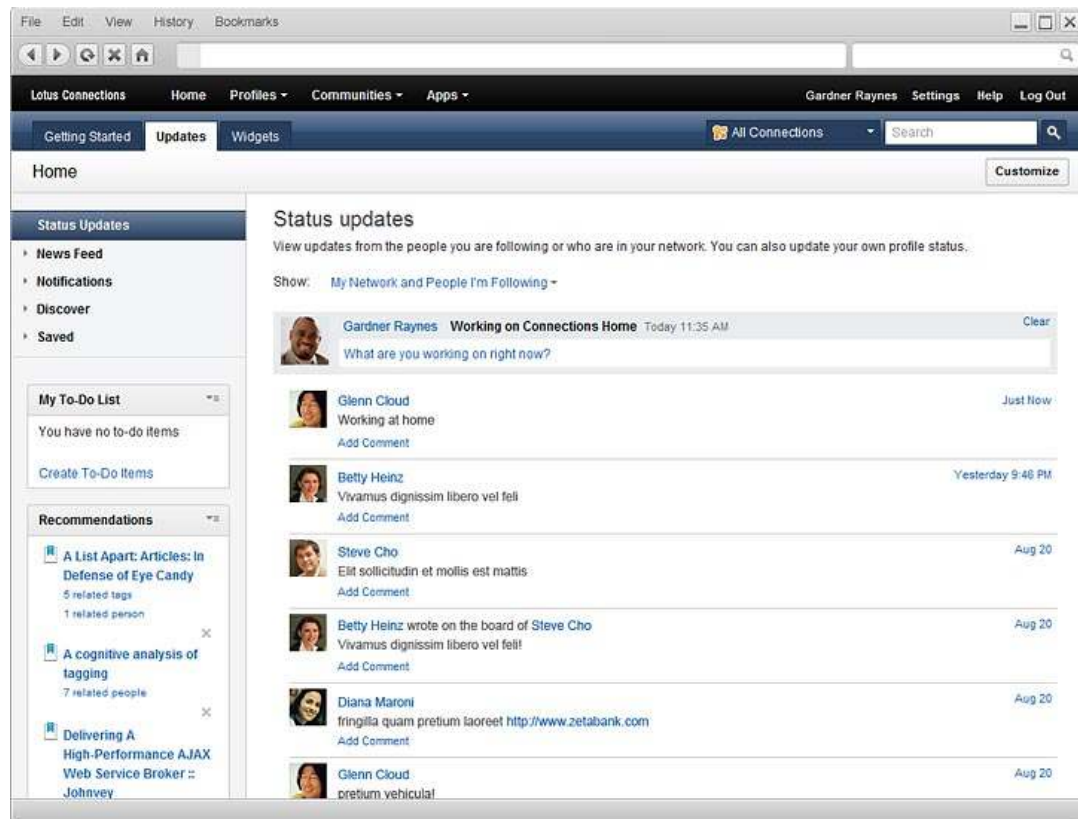
Figura 9. Repositorio de archivos para una comunidad, o usuario

| File Name | Type | Shared By | Added + |
|--------------------------------------|------|-------------------|----------|
| Q2_Budget | XLSX | Alan Turing | Tuesday |
| Corporate_Logo_FOOD | PNG | Marshall Sellers | Monday |
| 2012_competitive_Analysis_Evaluation | PDF | Stromy Apton | Monday |
| Messaging_and_Positioning_Doc | DOCX | Charlotte Winner | Monday |
| Market_L&L_Report | JPG | Heese Burns | April 18 |
| 2012_Corp_messaging_CONTENT_PLAN | PPTX | Gene Orr | April 13 |
| Meeting_and_Customer_Inf_Q2 | CSV | Lorraine Kolowick | April 12 |
| Cal-2013134-17188 | ICS | Joe Coulure | April 12 |
| 101_Presentation | PPT | Kenny Gluck | April 11 |

(SocialCast, 2012)

- f. **Pagina de inicio.** ¿Alguna vez ha hecho una lista de pendientes? ¿Alguna vez se le ha escapado alguno? ¿Bajó recientemente en su smartphone una aplicación de “To Do” porque son demasiadas cosas? ¿Ha olvidado los compromisos que asume en una reunión y debe presentar en la próximo seguimiento? Podría interesarle la pagina de inicio de la red social corporativa.

Figura 10. Home Page de Lotus Connections



(IBM, 2012)

Al integrarse con las actividades creadas, las wikis, los blogs y los marcadores que ha creado, la página de inicio puede recuperar de forma condensada la información de su actividad. Por medio de un “widget”, se obtiene una lista de “To Do” que hace fácil el seguimiento de las tareas y priorizarlas como se requiera.

Podemos listar otros widgets, que agrupan eficientemente las diferentes funcionalidades de la plataforma. Estos Widgets pueden ser:

- Blog, lista las últimas actualizaciones realizadas por los compañeros de trabajo
- Wikis, muestra actualizaciones de las wikis que se están siguiendo
- Archivos, lista los archivos que han sido compartidos con el dueño del perfil y proporciona interfaz para subir los propios.
- Bookmarks, los cuales incluyen los propios, los populares, los recientes
- Comunidades a las cuales pertenece el usuario
- Actividades, nuevas, prioritarias y actualizaciones realizadas
- Recomendaciones, sugiere contenido sobre la red social y desde las diferentes aplicaciones que podrían interesar.

Los widgets son configurables y permiten cambiar su posición (IBM, 2012)

g. Wikis

Una de las formas para administrar la gestión del conocimiento más eficaces es la creación de una wiki especial para la compañía. Se puede documentar la experiencia de un proyecto, la implementación de un sistema, las lecciones aprendidas, todo esto sobre una plataforma centralizada y fácil de usar y editar. Estas pueden ser creadas asociadas a una comunidad o a todos los usuarios.

h. Foros y espacios para lluvias de ideas

Si bien se busca el espacio para la productividad, es necesario dejar el espacio para la creatividad y procesos de innovación continuos. A través de los foros podrán crearse discusiones On-line, donde las personas podrán intercambiar ideas y beneficiarse de la experiencia o habilidades de las personas de la compañía. Al igual que las Wikis, los foros podrán ser restringidos a una comunidad o ser públicos

La industria de las redes sociales corporativas ha crecido durante los últimos años como la opción mas efectiva de colaboración a nivel empresarial. Prueba de esto es que Yammer, una de las más populares ha sido adoptada por mas de 100.000 compañías a nivel mundial, incluyendo algunas del calibre de Deloitte, Fox, eBay, AMD. De acuerdo a una investigación de Gartner, “Para el 2014, los servicios de redes sociales reemplazarán el correo electrónico como el principal vehiculo de comunicaciones interpersonales para el 20% de los usuarios de negocios” (Lupetti, 2011)

4.3 ¿LA MUERTE DE LAS INTRANETS?

Sobre la página web de *Jive* hay un gran anuncio: “La intranet está muerta. Larga vida a la intranet Social”. Luego acota que las intranets tradicionales están diseñadas para contenido, no para seres humanos. La información es difícil de encontrar, usar y compartir. El conocimiento es estático y no refleja las reales interacciones de la compañía. (Jive, 2012)

Es verdad. La intranet quedo en el mundo de la Web 1.0. En algunas organizaciones, la intranet es únicamente usada como un repositorio de los formatos de ISO 9001, los cuales únicamente actualiza el departamento de Calidad de la compañía. Otras empresas, más organizadas, utilizan la intranet como una plataforma donde de manera centralizada los empleados pueden acceder a diferentes plataformas, a abrir casos de servicio e incluso algunas pueden proporcionar, tímidamente una pantalla donde se observan actualizaciones de RSS.

La concepción de la intranet es que “Facilita el trabajo de los empleados, que pueden acceder a la información que necesitan rápidamente y realizar las tareas diarias desde un punto de entrada común” (Hispanista empresas, 2012). Algunas funciones y características de la intranet según Ivett Aportela Rodríguez (2007) son:

- Canalizar y soportar la información, documentación y conocimientos necesarios para las actividades de los empleados, con el consiguiente aumento de su productividad.

- Definir y transmitir la cultura de la entidad, al reflejar sus valores en su diseño y contenidos.
- Mostrar la imagen que los empleados poseen de la organización, porque ellos la construyen al utilizarla, actualizan sus contenidos y la personalizan según sus necesidades.
- Gestionar el trabajo en colaboración, incluso de trabajadores geográficamente dispersos (teletrabajo).
- Promover la comunicación y participación del personal.
- Facilitar la formación de los empleados, el aprendizaje organizacional y los procesos de gestión de conocimiento.

La idea de la tradicional intranet, la cual sigue siendo válida y valiosa para algunas organizaciones tiene un componente impersonal, que realmente hace que esa identificación, o pertenencia que se quiere lograr a través de esta herramienta Web, la cual normalmente se maneja como gestor de contenidos o de enlaces hacia otras aplicaciones, no se cumpla generando problemas, como la falta de información actualizada, búsquedas infructuosas, falta de visibilidad de los procesos y el email como la principal herramienta de comunicación.

En palabras de Jtextido en su apreciación en “De las intranets tradicionales a las intranets colaborativas” (2009):

En la actualidad mucha información de que dispone las empresas está en intranets 1.0 donde es muy complicado poder gestionar toda la información que demanda la red. Otro de los grandes retos que tienen las empresas (intranets 1.0, portales 1.0) es dejar participar a los internautas (clientes) para que puedan explicar sus experiencias o publicar sus comentarios sobre los productos o servicios que se les ofrece. Cada vez las intranets están siendo menos un vehículo de publicación en una sola dirección y más una plataforma de colaboración, participación e innovación. **La Intranet está evolucionando** hacia la intranet colaborativa para tener un canal para distribución de contenidos hacia una plataforma para colaborar, compartir e innovar. (Jtextido, 2009)

También Jordi Raich revisa el tema de La nueva intranet (2009):

Muchos nos preguntamos como afectan a las herramientas de gestión de información que usamos a diario en las empresas, todos los cambios que estamos viendo alrededor del fenómeno web 2.0 y las redes sociales. La Intranet o Portal corporativo hoy debería ser una red de colaboración profesional. Pero en la empresa esto tiene unos condicionantes:

- Todo gira alrededor de los contenidos de la empresa
- Hay que conectar con otras aplicaciones ya existentes (ERP,CRM, BI,...)
- Hay que fomentar y facilitar la participación, eliminar silos de información,...
- El departamento de IT debe tener gran capacidad para extender la intranet, facilitar la integración y fomentar la participación. Administración sencilla, integración segura LDAP, mashups, REST,... (Raich, 2009)

Debido a estos requisitos, los software de Colaboración se vuelven una mejor opción que el texto plano y procedimental. (¿Cuántos pasos, solicitudes o formatos deben diligenciar para realizar una publicación en la intranet de su compañía?)

Si las intranets deben ser el punto centralizado donde los empleados de la compañía comparten su conocimiento y administran contenido, esta idea está mas cerca a la colaboración y a las redes sociales corporativas que una pagina web con links y noticias de la semana. Si se desea que la intranet sea realmente una herramienta útil en la era de la información y del conocimiento, deberá transformarse para que la responsabilidad del contenido y la administración del conocimiento la realice no un ingeniero, ni el departamento de TI de la compañía, sino todos los usuarios del sistema.

4.4 EXTRANETS MÁS SENCILLAS DE IMPLEMENTAR

Los proveedores y socios son ahora parte integral de la estructura empresarial. Más que esto, se convierten en aliados de negocios. Cuando se generan compromisos que implican la participación directa o indirecta en los negocios de

estos aliados, o se identifica como crucial mantener relaciones cercanas con estos, es conveniente el uso de Extranets que registren y permitan esta comunicación de manera fluida.

La Extranet 2.0 “Un espacio de colaboración entre determinados miembros de la empresa y usuarios externos: clientes, proveedores, socios de negocio... Grupos de trabajo en los que compartir mensajes, archivos, tareas u otra información profesional relacionada. Un entorno privado donde desarrollar proyectos, compartir ideas y trabajar colaborativamente.” (Zyncro, 2011)

Figura 13. Estadísticas de implementación de una Extranet Social

Be a Better Partner to Your Partners. These are just some of the benefits our customers have realized from their social extranet communities:

10% reduction in support costs from partners helping customers

93% of partners believe that community helps their business

1500 plus partners can now collaborate in a global network

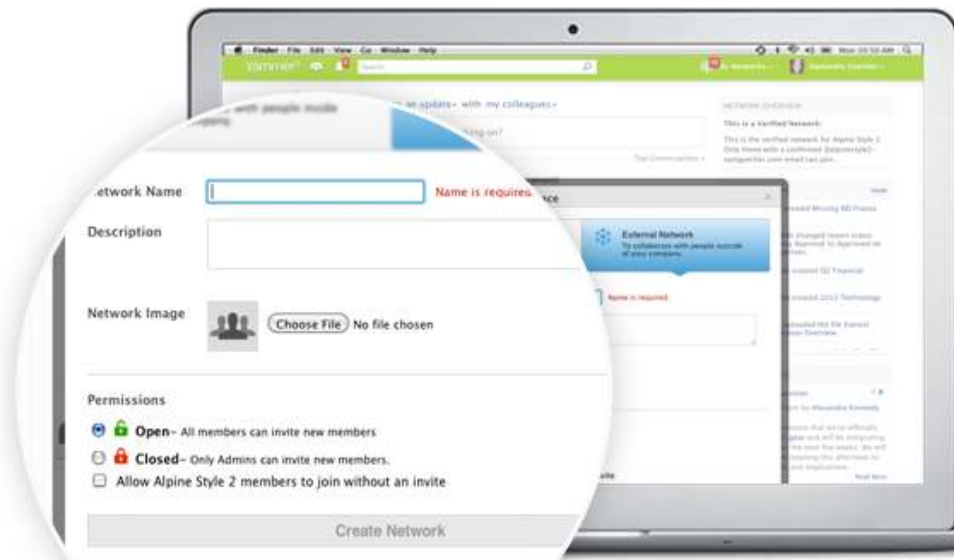
(Telligent Systems Inc, 2012)

Nuevamente, así como en el caso de la red interna de colaboración, se obtienen beneficios en la reducción de correo electrónico, mejor seguimiento de los proyectos, conocimiento centralizado, fidelización y reducción de esfuerzos dedicados a la gestión de la información. Una de las ventajas cruciales, no solo en el tema de aliados, sino internamente, es que los empleados no llevan el control de los contactos en su agenda personal, por tanto, si se van de vacaciones o se retiran de la compañía, las personas que quedan empoderados del cargo vacante no estarán buscando nuevamente los correos electrónicos, los celulares o la forma de contacto con las personas con las que requieren interactuar, sino que deberán unirse a la comunidad, ya sea de la extranet o de la intranet.

Los programas de redes sociales corporativas pueden integrar fácilmente estos espacios colaborativos externos. Por ejemplo, Yammer (www.Yammer.com) indica que puede crear en 20 segundos Extranets dedicadas para colaborar con

contactos empresariales importantes, partners y proveedores, al igual, se puede alternar entre los mundos externos e internos sobre la misma plataforma, manteniendo múltiples redes de manera separada bajo una plataforma integrada.

Figura 14. Creación de extranets dentro de la red Social interna



(Yammer, 2012)

Otras ventajas de implementación de Extranet sociales, mencionados por Telligent Systems, más específicas hacia los socios corporativos son (Telligent Systems Inc, 2012):

- Direccionar ventas de Canal, habilitando a los distribuidores y vendedores con información de marketing y herramientas actualizadas para conseguir ventas exitosas para la compañía.
- Descubrir oportunidades de mercado, creando un espacio donde las ideas pueden convertirse en estrategias o campañas.
- Reducir los ciclos de Investigación y desarrollo, escuchando a los aliados acerca de la creación de nuevos productos o servicios e incluyéndolos en su desarrollo.

4.5 SOFTWARE DE REDES SOCIALES: MÚLTIPLES ALTERNATIVAS PARA ELEGIR

Las redes sociales son estructuras sociales compuestas de grupos de personas, conectadas por uno o varios tipos de relaciones, tales como amistad, parentesco, intereses comunes, experiencias o conocimientos. Puede haber muchos tipos de lazos entre estos grupos de personas. Hay muchas redes públicas y muchas aplicaciones que permiten también crear una red social privada.

Estas redes sociales tiene potencial dentro de las empresas y está demostrado que con una implementación de una red social corporativa y un cambio organizacional para aceptar la red, las empresas son más productivas y eficaces.

A continuación se revisa las aplicaciones más relevantes y usadas para redes sociales corporativas.

4.5.1 Social Text

Socialtext es una solución de colaboración profesional. La aplicación ofrece herramientas que pueden hacer más fácil la comunicación dentro de una empresa. Los usuarios pueden personalizar el tablero de instrumentos, lo que da el acceso de los trabajadores a las herramientas de contacto, tales como datos de contacto individuales, grupos y estados. Los empleados se muestran con perfiles que incluyen en los títulos, nombres, datos de contacto, estados y otra información. Socialtext también proporciona herramientas flexibles de creación de páginas que permiten a los usuarios crear blogs, hojas de cálculo, páginas wiki y otros recursos que pueden ser compartidos dentro de un grupo. La aplicación también ofrece una única herramienta de Socialtext 360 que ofrece un punto de vista visual de sus colegas y su relación con los propósitos del usuario o necesidades. El intuitivo sistema de ayuda al usuario a relacionarse con los demás colegas de experiencia y habilidades similares. (Appappeal, www.appappeal.com, 2012)

Socialtext fue fundada por Ross Mayfield y Kaminski Pedro en diciembre de 2002. La aplicación no ha sido ampliamente difundida entre usuarios comunes. El sitio cuenta con más de 6.500 empresas en todo el mundo a la cuales han ofrecido sus servicios. La lista incluye muchos nombres reconocidos, entre ellos Meredith

Corporation, Oxford University Press, Stern Universidad de Nueva York, de Getty Images, Epitaph Records, Symantec y The Washington Post. (Appappeal, www.appappeal.com, 2012)

Socialtext ofrece muchas de las mismas características que sus competidores, incluyendo perfiles de empleados, las capacidades de mensajería y los estados. La aplicación funciona como una red interna social.

Socialtext se diferencia de sus competidores mediante la característica Socialtext 360. Esta herramienta única ofrece al usuario una representación visual de sus colegas y sus habilidades y experiencia. El usuario puede buscar personas mediante variedad de criterios. La herramienta 360 puede resultar muy útil en la búsqueda de las personas adecuadas para trabajar en un proyecto.

Socialtext utiliza una interfaz profesional, los usuarios son recibidos por una combinación de colores azul y gris con botones, iconos y encabezados simples. El diseño le da al usuario una experiencia simplificada que no incluye obstáculos y fácil acceso a cada función y perfil. Las opciones de personalización también están disponibles para hacer que la interfaz lo más eficiente y eficaz para los propósitos de los usuarios como sea posible. (Appappeal, www.appappeal.com, 2012)

Socialtext abastece a las empresas, cuyas necesidades pueden variar drásticamente. El sitio no ofrece un formulario de inscripción en línea. En cambio, el usuario puede enviar una solicitud al departamento de ventas de Socialtext. Esto se puede hacer haciendo clic en "Contacto de Ventas" que aparece en la esquina superior derecha de la página de inicio. La forma aparece en la parte derecha de la página siguiente y le pide un nombre y apellido, cargo, número de teléfono, dirección de correo electrónico, nombre de la empresa, número de empleados, ubicación del país y la zona horaria, junto con los comentarios del usuario. El usuario será contactado por un representante para discutir una cuenta. (Appappeal, www.appappeal.com, 2012)

Socialtext requiere un presupuesto personalizado para cada nueva empresa que desee utilizar sus servicios. El usuario debe ponerse en contacto con el equipo de ventas para discutir el costo de una cuenta basada en las necesidades individuales de su empresa. Socialtext ofrece un conjunto de servicios y el costo puede variar en función de lo que el usuario requiere y cuántos empleados van a ser complaciente. No se presenta información adicional sobre las tarifas de suscripción o fletes de los servicios individuales. (Appappeal, www.appappeal.com, 2012)

Socialtext está destinado a empresas de diferentes tamaños. La aplicación puede ayudar a las empresas a facilitar la colaboración entre los empleados. La aplicación se adapta muy bien a grandes empresas y a pequeñas también. Las grandes empresas pueden implementar Socialtext para dar a cada empleado una manera fácil de mantenerse en contacto y mantener a otros actualizados sobre los proyectos y los estados. (Appappeal, www.appappeal.com, 2012)

Las características principales:

- Socialtext 360 ayuda a los usuarios ver a los demás con experiencias y habilidades similares.
- Se basa en herramientas de creación de contenidos web que permiten a los equipos relacionarse mucho mejor. Permite la creación de páginas que están disponibles para todo el mundo para la contribución de Información y beneficio de los grupos de trabajo. Con las páginas wiki, hojas de cálculo en línea y los blogs, la información valiosa siempre esta actualizada y no encerrada dentro de las bandejas de entrada individuales.
- Socialtext hace que sea fácil de integrar un CRM, ERP, recursos humanos y sistemas de gestión de contenidos dentro de la plataforma de Socialtext. Socialtext Connect ofrece conectividad e integración a través de un API¹² con herramientas colaborativas de otros como Microsoft SharePoint y Salesforce.com.
- Las Intranets sociales son la piedra angular de la colaboración en una empresa. El panel de Socialtext es una página de inicio personalizable, que

¹² Interfaz de programación de aplicaciones (IPA) o API (del inglés *Application Programming Interface*)

muestra la información que le importa a un usuario específico en un solo lugar.

- Socialtext es accesible en cualquier momento desde múltiples plataformas, tales como la Web, dispositivos móviles o desde el escritorio de un PC.

(Socialtext, 2012)

Figura 15. SocialText mobile



(Socialtext I. A., 2012)

Con Socialtext, se maneja de manera sencilla y elegante, tiene una muy buena experiencia de usuario y está diseñado para que sea lo más fácil posible para que los usuarios puedan crear, compartir y gestionar el contenido de forma eficaz.

4.5.2 Social Cast

Socialcast es una plataforma de colaboración destinada a las empresas. La aplicación combina las personas y datos para proporcionar un rápido acceso a los recursos dentro de una empresa. Flujos de actividad permiten a los usuarios mantenerse al día sobre actividades y progreso de un proyecto. Socialcast también permite a los usuarios añadir acceso de usuarios externos que no forman parte de la empresa. Permite manejo de roles dentro de la aplicación, así cada usuario tendrá un rol y se le asignarán permisos según al rol que pertenezca. Genera análisis y estadísticas en tiempo real de la gestión de la información y

con los organigramas muestran las relaciones dentro de la empresa. Hay un tablero compartido que ofrece un espacio para los ejecutivos de la compañía para comunicarse con los empleados.

Socialcast fue fundada en junio de 2005 por Tim Young. Los comentarios que recibe son en general positivos, jactándose de la sencillez de la aplicación y el diseño de fácil uso. Esta herramienta tiene herencias de facebook como los toques personales y los “me gusta” y “no me gusta”. (Appappeal, appappeal, 2012)

Socialcast ofrece muchas características como la personalización del tablero de actividades, personalizar el escritorio y el perfil. Los usuarios pueden dar "gracias" a los otros empleados por su ayuda. Esta característica simple, no se relaciona directamente con la productividad, pero sin duda puede elevar la moral y motivar a los empleados a trabajar juntos. Socialcast facilita la colaboración y las interacciones sociales dentro de una empresa. También proporciona un espacio para los ocupados ejecutivos de alto rango a compartir sus observaciones, actualizaciones y cualquier otra cosa con los empleados, sin la programación de una reunión de toda la compañía.

Socialcast ofrece a los usuarios dos opciones de licencias para elegir. El primero es la licencia básica y gratuita. Esto incluye el API de acceso, la integración básica, la seguridad básica, redes sociales, características de microblogging, los grupos móviles de acceso y organigramas. La licencia para empresas tiene disponible además una nube privada, opciones de implementación del cortafuegos, integración empresarial, la seguridad de nivel empresarial, los informes de actividad social, los servicios avanzados de análisis de redes, los colaboradores externos, la capacidad de gracias, personalización y encuestas de usuarios. Los usuarios interesados en una licencia de empresa deben ponerse en contacto con Socialcast para recibir una cotización. (Appappeal, appappeal, 2012)

Socialcast es ideal para empresas que necesitan una forma sencilla de comunicación. La aplicación es ideal para empresas medianas y grandes que tienen que gestionar un número de mayor de empleados y recursos. Los usuarios pueden colaborar en línea y trabajar más eficientemente a través de flujos de

actividad, mensajes privados y otras características sociales. Las pequeñas empresas pueden no encontrar Socialcast tan atractivo a menos que sus empleados trabajen en lugares diferentes o con diferentes horarios. (Appappeal, appappeal, 2012)

Las principales características de Socialcast

- Conversaciones de negocios. Comunicación segura con el equipo de trabajo para mantener a todos al día. Difundir las ideas y la información rápidamente sin saturar las bandejas de entrada o interrumpir a la gente.
- Grupos públicos y privados. Los grupos son públicos o privados, y ayudan a organizar actividades de comunicación en torno a un proyecto.
- Perfiles de empleados enriquecidos. Permite crear perfiles que reflejan experiencia y actividades de los usuarios, para que los usuarios se relacionen por experiencias comunes y también tener la posibilidad de algunos aprender de otros.
- Organigramas Visuales. Visualmente se muestra una versión actualizada de la estructura organizativa, para que la gente sepa cuál es su lugar y cómo involucrar a otros miembros del equipo tanto por la función y rol.
- Tablero Virtual. Proporciona conversaciones en tiempo real dentro de su comunidad Socialcast. Fomenta la planeación estratégica y se crea una comunicación directa con los empleados para que participen más activamente del negocio.
- Notificaciones personalizadas. Cuando ocurre algo importante en una comunidad Socialcast, se puede configurar alertas y eventos que son enviados a un dispositivo móvil, o a un escritorio, y a una dirección de correo electrónico.
- Recomendaciones inteligentes. Se puede buscar nuevas personas y conversaciones dentro de la comunidad que pueden ayudar a hacer el trabajo a alguien. El uso de un motor de recomendación avanzada, Socialcast recomienda a las personas o grupos sobre la base de su actividad, dando a conocer las personas o proyectos que se alinean con su papel en la organización.

(Socialcast, 2012)

Figura 16. SocialCast Logo



(Socialcast, 2012)

Socialcast es una plataforma que conecta a las personas al conocimiento, ideas y recursos que necesitan para trabajar con más inteligencia. Socialcast unifica la comunicación y la colaboración a través de la organización en un moderno flujo de trabajo mediante la integración de una capa robusta social dentro de las aplicaciones empresariales y sistemas de la gente usa todos los días.

4.5.3 Yammer

Yammer es una red de la empresa social que ayuda a los objetivos de una unidad de negocio. Es muy similar a Twitter y Facebook, sin embargo, se centra en las necesidades de las empresas. Las empresas pueden mantener sus comunicaciones privadas y seguras al tiempo que los empleados de una ubicación centralizada para la red.

Yammer ofrece a la empresa microblogging que permite a los usuarios iniciar conversaciones, colaborar y leer los mensajes hechos por otros. Los empleados pueden crear perfiles completos con imágenes, la historia de la experiencia laboral, e información de contacto. Yammer también permite a los usuarios formar grupos que se pueden establecer de forma pública o privada para que sólo determinados miembros de la empresa puedan unirse. Las características adicionales incluyen un directorio de la empresa, base de conocimientos, la capacidad de intercambio de archivos, la creación una comunidad para los que

están fuera de la red de la empresa y herramientas administrativas que gestionan la información. (appappeal, 2012)

Yammer fue fundada en septiembre de 2008 por David Sacks y Pisoni Adán. Con base en San Francisco, California, el equipo de Yammer se compone de alrededor de 100 personas. (appappeal, 2012)

En junio de 2012 Yammer fue adquirida por Microsoft por US \$ 1.2 mil millones en efectivo. (Dinero.com, 2012) Yammer se destaca porque ofrece una lista de herramientas de profundidad diseñadas específicamente para las empresas. Los usuarios pueden mantener el control mientras que se proporciona una red social para los empleados y otras personas relevantes. La aplicación es de uso fácil y reduce el tiempo en las comunicaciones y se puede buscar a los compañeros de trabajo que tiene perfiles similares.

Yammer ofrece dos tipos de licencia para la empresa. La primera es una licencia básica gratuita. La cuenta gratuita incluye funciones de seguridad y privacidad, micro blogs, actualizaciones de estado, los perfiles de los empleados, de intercambio de archivos con almacenamiento limitado, grupos, comunidades externas, escritorio y aplicaciones móviles, listas de eventos, encuestas y preguntas, acceso limitado a la API y la posibilidad de desactivar los ex empleados. La licencia con costo se maneja como una afiliación que cuesta \$ 5 por usuario al mes, y se incluye administración avanzada, controles de seguridad, personalización de marca, sincronización con ActiveDirectory, inicio de sesión único, mensajes de difusión, atención al cliente prioritario, integración con SharePoint, exportación de datos, comunicaciones de crisis y una solución de firewall virtual. El sitio ofrece descuentos por volumen, así como precios especiales para organizaciones no lucrativas e instituciones educativas. (appappeal, 2012)

Figura 17. Yammer multiplataforma



(Yammer, 2012)

Yammer es una herramienta útil para las empresas. La aplicación ofrece a la empresa una red social funcional que es segura y eficaz. Las muchas características incluidas pueden cultivar la productividad y ayudar a los compañeros de trabajo a comunicarse mejor.

Las principales características de Yammer son:

- Permitir a los empleados configurar sus propios perfiles individuales.
- Administrar los microblogs y actualizaciones de estado.
- Compartir archivos con almacenamiento ilimitado.
- Crear grupos de usuarios públicos y privados dentro de la red.
- Crear encuestas y preguntar a los compañeros de trabajo preguntas

Yammer trae el poder de las redes sociales para la empresa en un entorno privado y seguro. Yammer es tan fácil de usar como software de consumo tan grande como Facebook y Twitter, pero está diseñado para la colaboración empresa, el intercambio de archivos, intercambio de conocimientos y la eficiencia del equipo. (Yammer, 2012)

4.5.4 Jive

Es una plataforma de negocios a través de una red social. Al interior de la empresa activa la colaboración y conecta a los usuarios de manera sencilla. Fuera de la empresa apoya los procesos relacionados con los clientes, sirve para mejorar el servicio, da soporte a marketing y ventas.

La Plataforma de Jive en la empresa de redes permite comprometer a los empleados, clientes y la web social. Aumenta la eficiencia de la comunicación interna, crear lealtad de marca, y supervisa la charla de los clientes y las ideas, todo desde una ubicación central. (Jive, 2012)

Con Jive, ya no es necesaria la utilización de una intranet, esta plataforma permite integrar aplicaciones empresariales que están dispersas, además tiene funcionalidades heredadas de facebook y twitter.

Los precios de Jive inician con la versión Express s en \$ 900 por trimestre para 100 usuarios activos. Comenzando con el usuario activo 101, cada usuario es de \$ 9 por trimestre. (Jive, 2012)

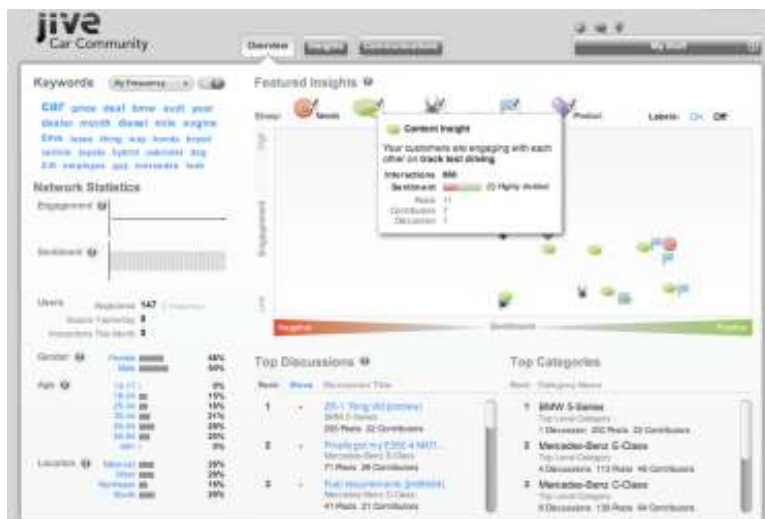
Las principales características son:

- Jive para los equipos de trabajo: con Jive se mejora el trabajo en equipo con grupos de cualquier tamaño.
- Intranet Social: dinamiza la comunicación corporativa y la colaboración de la empresa.
- Servicio al Cliente social: reducir los costos de servicio al mismo tiempo aumentar la satisfacción del cliente.
- Social Marketing y Ventas: la conciencia de marca y la lealtad, y las oportunidades de ventas. (Jive, 2012)

Es una tecnología que libera a las personas a trabajar de forma más eficaz y, por supuesto, sin las ineficiencias de correo electrónico, reuniones empresariales,

sistemas anticuados y otras herramientas de la vieja escuela. Los compañeros de trabajo pueden sincronizar, compartir información, tomar decisiones e innovar más rápido que nunca. Las organizaciones pueden lograr la máxima productividad. Las empresas y los clientes pueden interactuar en formas nuevas y forjar relaciones más fuertes. (Jive, 2012)

Figura 18. Jive Comunidades e interacción web



(Iviverprise, 2012)

4.5.5 Zyncro

Zyncro permite tener una intranet personalizada y flexible para una empresa y, se puede añadir usuarios con distintos roles y tipos de permisos, espacio de ilimitado y personalizado. Además se puede asignar distintas tareas a cada usuario dependiendo de su rol. También tiene opciones de comunicación corporativa, personal entre los compañeros que comparten proyecto o mensajes directos, similar al email. (Tecnologiapyme, 2011)

Zyncro permite administrar un directorio de usuarios que pueden ser de la empresa o externos, que se añaden para determinados proyectos donde se necesite estar en contacto con proveedores o con otras empresas o con

empleados. Todo esto ayuda a crear grupos de trabajo, que harán posible que los usuarios compartan documentos, guarden versiones de los mismos y tengan una comunicación fluida. También cuenta de un potente buscador que permite buscar documentos como en su contenido. (Tecnologiapyme, 2011)

Por último dispone de un cliente de escritorio que permite sincronizar el contenido que se tiene en un PC en la nube. Está disponible para sistemas Windows y para Mac está todavía en fase beta. De esta manera todo el contenido que se tenga sincronizado se va guardando en Zyncro a la vez que se trabaja con él en el PC. (Tecnologiapyme, 2011)

Zyncro es una alternativa interesante comparada con soluciones como TeamBox, donde ofrece más espacio en su versión gratuita pero tiene limitados el número de usuarios. Pero también otras como PiuPoint para empresas que no necesitan o tienen SharePoint o también gestores de proyectos en la red como Doolphy, al que aventaja en el aspecto social y de comunicación entre los usuarios, pero pierde en la gestión del propio proyecto. (Tecnologiapyme, 2011)

El costo depende de las características de la empresa y de la versión escogida, a continuación la política de precios de Zyncro, obtenida de su página corporativa (Zyncro, 2011)

Zyncro dispone de una versión gratuita que entrega 1 GB de almacenamiento y cinco usuarios, que permitirá conocer el servicio de primera mano, e incluso crear una pequeña Intranet para una empresa entre dos o tres sucursales distintas, con la limitación de los usuarios que pueden participar.

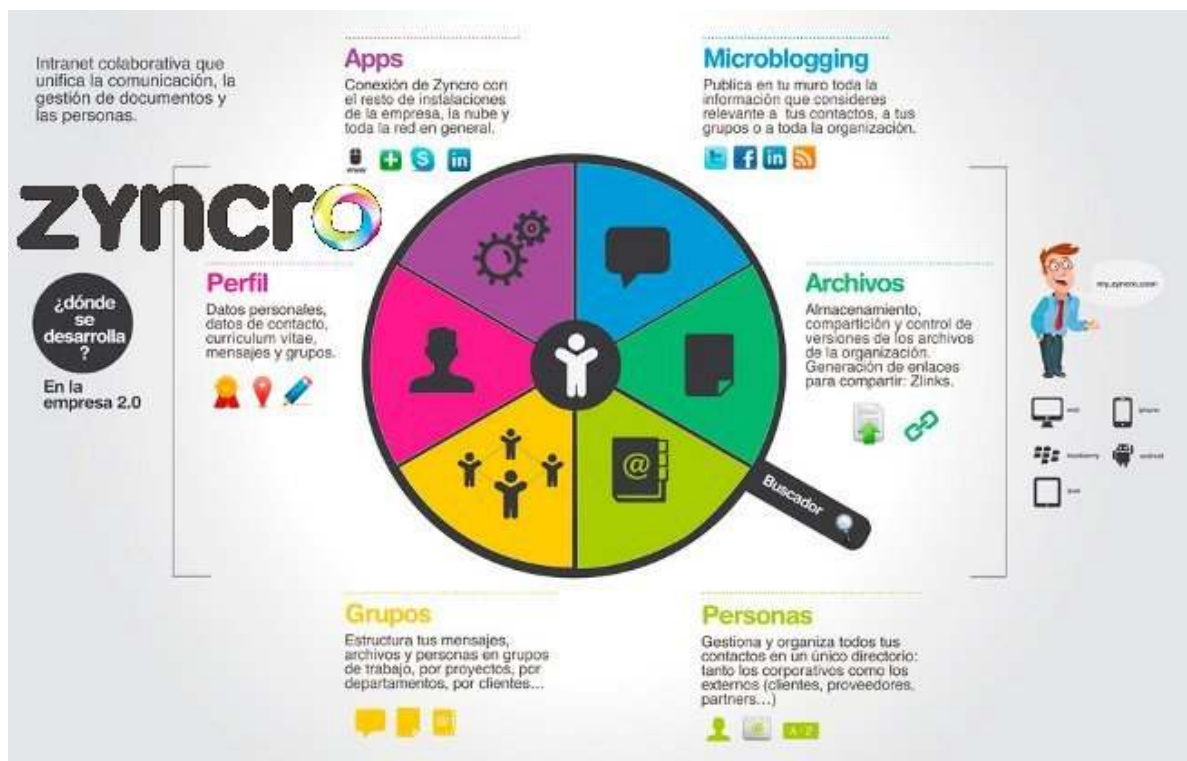
El coste de la versión Business será de 4,94 euros por usuario extra al mes y 4,96 euros por un espacio de 20 GB, aunque esta última va variando en función del espacio contratado. No así los usuarios que se tarifican siempre al mismo precio, independientemente del volumen contratado.

Por último existe una versión Enterprise que nos facilita usuarios y espacio ilimitados, cuyo coste está en función de las características de cada

empresa. Depende ya a cada organización ver si esta política de precios se ajusta a sus necesidades o si les facilitará un rápido retorno de la inversión con la mejora de productividad que debe suponer en su organización.

Zyncro es una plataforma que entrega soluciones de comunicación y gestión para empresas y grupos de trabajo. Sus servicios integran diversas herramientas en la nube para facilitar la labor y la motivación de trabajadores, clientes y proveedores.

Figura 19. Modelo Zyncro



(Zyncro, 2011)

La principal ventaja de Zyncro es que ahorra tiempo y optimiza el uso de herramientas tradicionales como el correo electrónico, esta plataforma moderna permite el uso de microblogging, la administración de contactos y otras funciones propias de la red social corporativa.

Zyncro no requiere instalación en servidores propios de la empresa, únicamente hay que hacer un registro de la plataforma en la web y su seguridad es personalizable y garantizada. También se pueden publicar contenidos externamente para compartir información y promociones con clientes y proveedores. (Tecnologiapyme, 2011)

Zyncro también se integra con otras herramientas que por si solas están aisladas pero Zyncro las agrupa para implementar un entorno de trabajo, entre otras se integra con gestión de documentos con Sharepoint, calendarios con Google Calendar y perfiles profesionales con LinkedIn. (Tecnologiapyme, 2011)

Ventajas

- Fácil configuración
- Centraliza la información corporativa
- Optimiza productividad y comunicación interna
- Publicación externa de contenidos
- Integración con servicios de terceros

(Zyncro, 2011)

4.5.6 Microsoft SharePoint y Outlook

SharePoint es una plataforma de colaboración empresarial que permite incrementar la productividad y administrar los contenidos a través interfaz de Office que es muy conocida y difundida. La implementación de SharePoint permite integrar recursos, realizar búsquedas, también permite responder con rapidez frente a las cambiantes necesidades empresariales. La información compartida en Share Point permite tomar decisiones bien informadas e implementar soluciones personalizadas de forma rápida y segura para mejorar la colaboración en toda la empresa y con terceros. La consolidación de soluciones mediante SharePoint contribuye a ahorrar mediante la reducción de los gastos de mantenimiento y formación y a través del aumento de la productividad del departamento de TI. Todo gracias a una plataforma que ofrece un control total y además cumple con las normativas. La plataforma SharePoint tiene usos múltiples permite la gestión y el suministro de los portales de intranet, extranet y sitios web, gestión

documental y gestión de archivos, espacios de colaboración, herramientas de redes sociales, la integración de búsqueda empresarial, las herramientas de inteligencia de negocios, proceso / información y soluciones de terceros desarrolladas. SharePoint también se puede utilizar como una plataforma de desarrollo de aplicaciones web. (Corporation, 2012)

SharePoint se considera muy importante en el entorno de las redes sociales de la empresa, a pesar de está muy lejos de los demás productos de esta categoría, al menos en la experiencia de usuario. SharePoint tiene más potencial como una plataforma para crear aplicaciones sociales, la adición de elementos básicos como los perfiles alimentan es la actividad.

Con un poco de personalización, o la adición de productos de terceros de software social, SharePoint puede entregar una experiencia social que aprovecha las inversiones existentes de una empresa en el portal y encaja con otras tecnologías de colaboración de Microsoft, tales como las comunicaciones unificadas como Outlook Social Connector que permite conectar con las redes sociales y empresariales que usa, como Microsoft SharePoint, Windows Live o sitios de redes sociales populares como Facebook, LinkedIn y MySpace. Este complemento de Outlook permite conectar a una red social, agregar colegas a una red, sincronizar información de contacto de colegas de redes sociales y personalizar el aspecto del panel de personas. (Corporation, 2012)

4.5.7 Cuadro Comparativo Software Redes Corporativas

A continuación se presenta un cuadro comparativo resumen, donde se puede observar de manera consolidada las propiedades y características de los programas ya presentados en los numerales anteriores. Adicional se incluye una sugerencia orientada hacia el tipo de organización que podría implementar estas herramientas

Cuadro 1. Resumen de características de Software

| Software Característica | Social Text | Social Cast | Yammer | Jlve | Zyncro | SharePoint y Outlook |
|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--|--|--|----------------------------------|
| Microblogging | SI | NO | SI | NO | SI | NO |
| Blog | SI | NO | SI | SI | NO | NO |
| Web/Hojas de Calculo | SI | NO | NO | | NO | SI |
| Wiki | SI | SI | SI | SI | SI | NO |
| Mensajería | SI | SI | SI | SI | SI | SI |
| Perfiles | SI | SI | SI | SI | SI | SI |
| Usuarios Externos | SI | SI | SI | SI | SI | NO |
| Correlación Usuarios | Intuitiva Automática | Intuitiva Automática | Intuitiva Automática | No Intuitiva Mecánica | No Intuitiva Mecánica | No Intuitiva Mecánica |
| Versión Gratis | NO | SI | SI | NO | SI | SI |
| Costo Licencia | Depende Funciones Usuarios | Depende Funciones Usuarios | 5 dólares usuario/mes | 900 Dólares 100 usuarios por trimestre. 9 Dólares Usuario Adicional | 9 Euros usuario mes. Con 20 GB de Almacenamiento | Depende Funciones Usuarios |
| Integración Redes Publicas | NO | NO | SI | NO | SI | NO |
| Integración Otras Plataformas | CRM ERP SharePoint | NO | SharePoint Outlook Directorio Activo Firewall | CRM | NO | Plataformas Microsoft |
| Almacenamiento | Depende Plan | Depende Plan | Ilimitado Versión Paga | Depende Plan | 20 GB Usuario | No Aplica |
| Personalización | SI | SI | SI | NO | NO | SI |
| Multiplataforma | Móvil Web Escritorio | Móvil Web Escritorio | Móvil Web Escritorio | Móvil Web Escritorio | Móvil Web Escritorio | Web Escritorio |
| Informes | NO | SI | SI | NO | SI | SI |
| Organigramas | NO | SI | NO | NO | NO | NO |
| Tipo Organizacion | MEDIANA GRANDE | PEQUEÑA MEDIANA GRANDE | PEQUEÑA MEDIANA GRANDE | MEDIANA GRANDE | MEDIANA GRANDE | MEDIANA GRANDE |

Hay que tener en cuenta si se realiza una prueba de concepto que las versiones gratuitas de Zyncro y SharePoint son más una demostración, ya que son muy limitadas comparadas con las versiones gratis de Social Cast y Yammer. Este Software es más recomendado para empresas con más de 100 usuarios para poder aprovechar su potencial. Las empresas pequeñas pueden mejorar su comunicación y productividad con aplicaciones más sencillas aunque dispersas como las expuestas en el Capítulo 3.

4.6 VISIBILIDAD. MEDICION Y ANALISIS DE EMPLEADOS

En el capítulo 2 se analizó el caso de una compañía donde sin conocer las relaciones y redes internas sociales, una reestructuración aisló a la persona que más ejercía influencia dentro de la organización, generando problemas y errores en los procesos. ¿No sería conveniente que en vez de contratar a un consultor en interacciones sociales la misma herramienta de software sobre la cual trabajan día a día los empleados le mostrara estas relaciones?

Dentro de las empresas que adoptan redes sociales, el conocimiento se transmite de 4 formas, según los manuales de buenas prácticas de Zyncro, (ZYNCRO TECH, S.L., 2011)¹³:

1. Mensajes generados por los miembros de la comunidad: la evolución del email
2. Documentos corporativos: Documentos de texto, presentaciones, hojas de cálculo, imágenes, videos, etc.
3. Reportes: Generados por los sistemas de información (ERP, CRM, BI, etc.)
4. Interacciones: Expresados como comentarios, “Me gusta” o intercambio de datos de contacto.

Descubriendo como cada empleado maneja y administra cada una de estas cuatro formas de comunicación, las compañías pueden evaluar lo que cada empleado proporciona para construir el conocimiento corporativo.

Si se analiza y se clasifica estos datos, se puede lograr catalogar a cada empleado de acuerdo a su contribución en la compañía, e incluso se puede utilizar esta información para motivar mejoras en las personas, según el comportamiento que se detecte.

Estos comportamientos pueden clasificarse en 3 roles principales: **Liderazgo**, **Conocimiento y Red Activa**. El **Liderazgo** se refiere a las contribuciones que

¹³ Traducido del inglés

cada empleado realiza y recibe dentro de su red de contactos. Esto se puede extraer de, por ejemplo, los mensajes enviados, comentarios recibidos, “Me gusta” recibidos y seguidores. Con estos parámetros puede medirse la contribución real de los empleados, motivar a no-participantes, premiar la participación activa y reconocer el valor de un líder en su desempeño diario. El **Conocimiento** se refiere a la información que cada trabajador brinda a la compañía y como es utilizada por sus contactos en red. Este indicador se enfoca en la interacción y en los documentos que hacen parte del conocimiento corporativo: documentos subidos, descargados, comentarios o “Me gusta” recibidos o realizados. (ZYNCRO TECH, S.L., 2011)

Cada empleado recibe una calificación acorde a sus acciones, y esta es relativa a la máxima obtenida por el empleado que realiza la mayor contribución a la compañía. Al igual que en el caso mostrado del capítulo 2, se pueden encontrar talentos escondidos o interacciones de conocimiento desconocidos, que bien aprovechados o direccionados podrían apalancar nuevos cargos o dirigirse hacia un programa de reconocimientos.

El Tercero y último es *Red Activa* el cual se refiere al número de contactos con los que cada empleado interactúa en un periodo de tiempo, es decir, con cuales contactos cada empleado realmente trabaja en la cotidianidad. Se calcula mediante “Like” enviados a otros contactos o su fuente al recibirlos y comentarios publicados o recibidos. Con esta información se pueden revisar la conformación de los equipos de trabajo y la forma como interactúan. Por ejemplo, un Gerente de Proyecto debería tener un perfil de Red Activa amplio, mientras que una persona que realiza tareas individuales tendría un número mas limitado de contactos activos. Esto nos podría decir si la gestión en determinadas tareas se está cumpliendo de manera adecuada, ya que si un gerente de proyecto tiene una red activa pequeña podría indicar que no se está realizando buena gestión de las comunicaciones, mientras que una red amplia en un empleado con tareas mecánicas podría indicar de alguna manera falta de concentración (ZYNCRO TECH, S.L., 2011)

Este tipo de análisis únicamente es posible si se siguen las recomendaciones o buenas prácticas al emplear como herramienta de trabajo una red social corporativa, ya que si la cultura de la organización no apalanca estas comunicaciones y se siguen utilizando otras herramientas sin focalizarse en la red

social como complementos, tales como mails, chats o repositorios de archivos diferentes, no se realizará un análisis con datos reales, sino solo de aquello que a bien los empleados tengan en publicar o utilizar. Cómo implementar correctamente una red social corporativa, los impedimentos y la resistencia al uso que muchas de estas enfrentan, se verá en el siguiente capítulo.

4.7 EL RETO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL: IMPLEMENTACION, BUENAS PRÁCTICAS, RESISTENCIA Y DESVENTAJAS

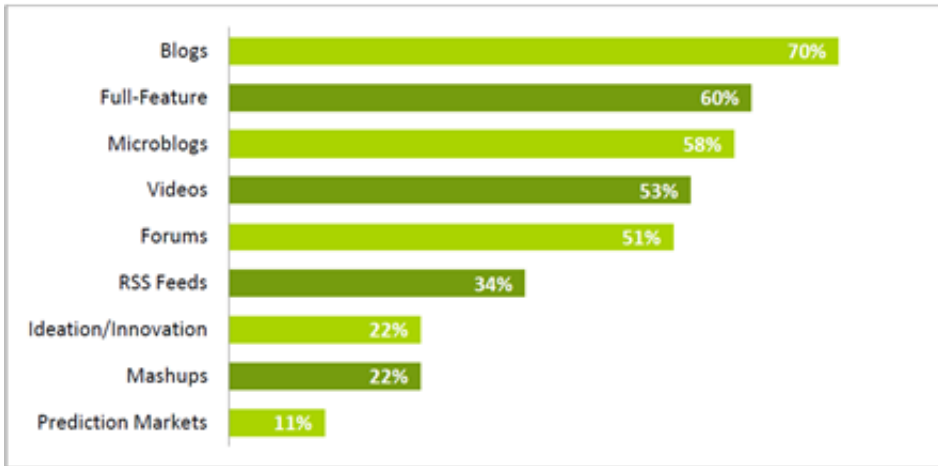
4.7.1 El reto del inicio y sus consecuencias

Antes de la implementación formal de cualquier tipo de herramienta 2.0 utilizada para colaboración suelen verse “ISLAS” que a modo de experimentación, aprovechan los conceptos de la Web 2.0. Un ejemplo de esto se observa en la figura 15.

¿De dónde nacen las iniciativas para usar un software de colaboración en una compañía? Se pensaría que IT es el primer departamento interesado en este tipo de desarrollos. Sin embargo, la realidad (triste) es que IT aunque puede presentar a las directivas las opciones de implementación enmarcadas en lo que hoy se llama “la empresa 2.0”, sus propuestas normalmente no son tenidas en cuenta, no son correctamente presentadas para lograr el efecto deseado o bien la innovación en los procesos del negocio no es la razón de existencia del departamento de TI.

Curiosamente son los grupos de trabajo, los administradores de personal, los ejecutivos, los que encabezan o simplemente tratan de usar herramientas de tipo 2.0 para mejorar sus comunicaciones. En la figura se ven los porcentajes de quienes han dirigido los esfuerzos para utilizar herramientas tipo 2.0, en un informe acerca del estado del uso de herramientas colaborativas en el 2009.

Figura 20. Que herramientas son utilizadas actualmente en su organización?



(Chess Media Group, 2011)

Figura 21. ¿Quién dirige el uso de herramientas 2.0 en su organización?

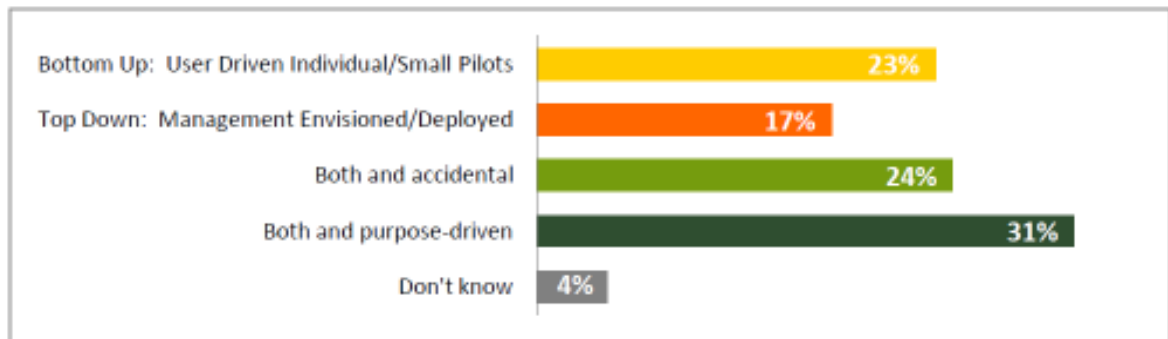


(Enterprise 2.0 Conference, 2009)

Es así mismo interesante ver que en el segundo semestre del 2011, en el informe de estado de la empresa 2.0 y de colaboración, se agregan otros componentes, como el componente accidental, que podría decir que debido a la iniciativa de toda la empresa se llegó a ese punto, e incluso hay un 4% que no sabe de donde

provino, pero existe. Obviamente consideremos que este estudio abarca empresas Norteamericanas y Canadienses.

Figura 22. En su compañía, de donde proviene el impulso para convertirse en una empresa 2.0?



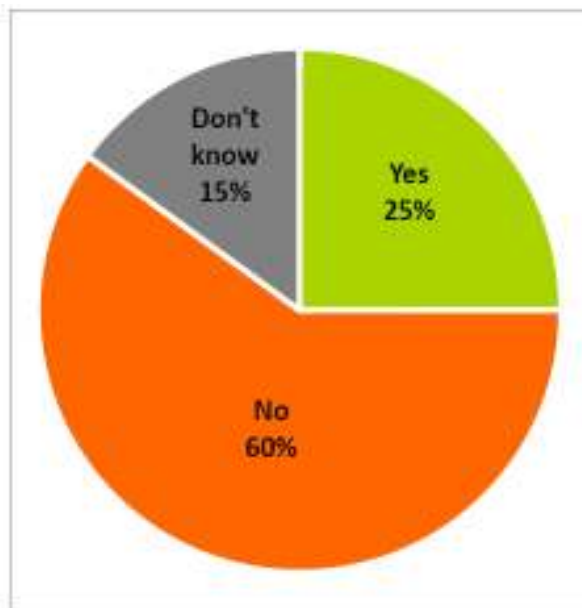
(Chess Media Group, 2011)

Se observa en estas estadísticas una tendencia importante: Normalmente el esfuerzo para convertirse en una empresa 2.0 no hace parte de un programa institucionalizado, donde se integre el uso de estas herramientas con la cultura organizacional y los procesos de negocio, sino que son mas bien accidentales, individualizados, utilizados por entes de operación, ya que ven en ello una fuerza poderosa para organizar mejor su trabajo y realizar tareas de forma mas eficiente. ¿Que hace falta para aumentar el porcentaje del impulso desde un marco estratégico y gerencial direccionado hacia un propósito? ¿Por qué existe resistencia?

Muchas organizaciones son resistentes a estas ideas ya que se encuentran atascadas en lo que se llama “El paradigma del valor”. Los gerentes dentro de las compañías ven el ROI de la empresa 2.0 como incierto, no ven el valor generado para el negocio de estas estrategias y herramientas emergentes. Sin embargo, la mayoría de compañías no definen indicadores de desempeño para medir el progreso o el éxito de adopción y utilización, y aquellas que logran definirlos no realizan un seguimiento del sistema implementado. Sin tener datos y evaluar un “antes” y un “después” es imposible de ver cualquier valor tangible o intangible que redunde en un beneficio para el negocio.(ver figura 18).

Incluso, los indicadores financieros no son la justificación primordial para una iniciativa de colaboración emergente. La generación de valor tiene muchas facetas: La habilidad de descubrir personas, información relevante, y expertos de manera rápida y sencilla, el impulso innovador y de creatividad para alcanzar la excelencia en el desempeño y la resolución rápida de problemas mediante la inteligencia colectiva son factores difíciles de medir en términos de dinero, pero que obviamente impactarán en los procesos diarios. (Chess Media Group, 2011)

Figura 23. Definió indicadores de desempeño antes de la implementación de las herramientas colaborativas 2.0?

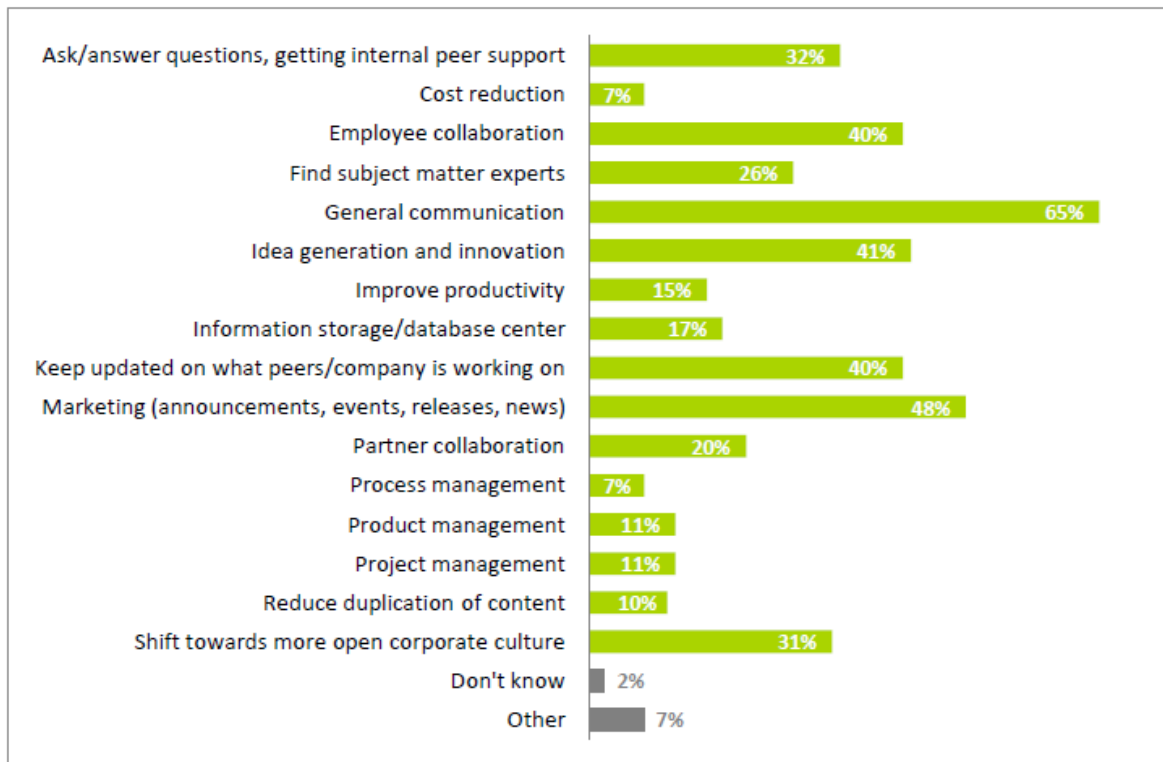


(Chess Media Group, 2011)

Por ejemplo, revisemos una de las herramientas 2.0, simple y fácil de implementar: Un blog. Para que usualmente se usa el blog, sin tener definida una política clara organizacional direccionada hacia la empresa 2.0.

La figura 24 ilustra las funcionalidades corporativas de un blog.

Figura 24. ¿Para que es utilizado un blog en su compañía?



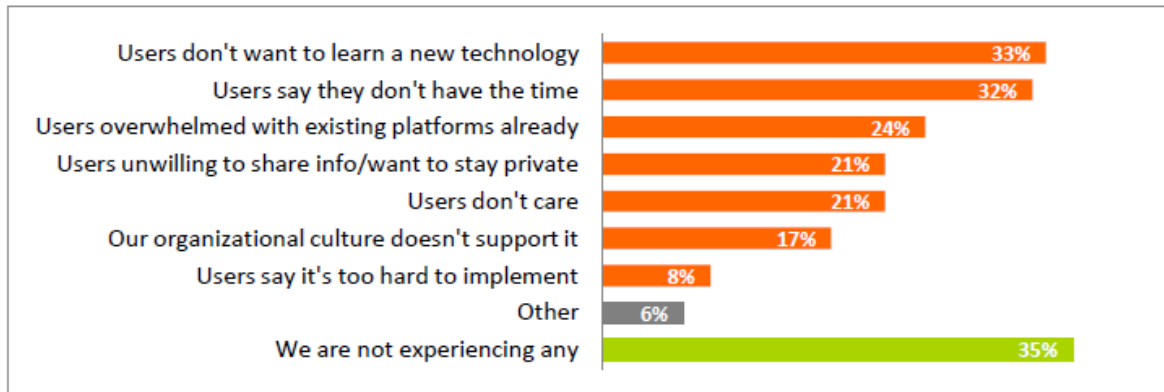
(Chess Media Group, 2011)

La colaboración entre empleados es un medio para permanecer competitivos. Algunas organizaciones ahora centran sus esfuerzos en la producción de nuevos servicios y/o productos, mediante un enfoque creativo y de innovación continua. Conectando la inteligencia colectiva de los empleados pueden abrirse nuevas oportunidades para las organizaciones

4.7.2 Resistencia

Se expuso en el párrafo anterior acerca de la posible resistencia determinada por el retorno de la inversión al migrar de una empresa de modelo tradicional a la empresa 2.0. Otros factores se resumen en la figura 25 a continuación

Figura 25. ¿Está teniendo resistencia en la utilización de plataformas 2.0? ¿A que se debe?



(Chess Media Group, 2011)

Hay factores claves en estas estadísticas. Lo primero es revisar una de las características de una empresa 2.0, relatada en el documento anteriormente citado: "Enterprise 2.0":

La Web 2.0 permite la recolección y diseminación de cantidades incrementales de inteligencia. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que para los negocios, el calor no está en los datos mismos, sino en *como las personas están usándolos*, sin una forma de navegar, sin unas normas, un proceso para interpretar y compartir datos, la inteligencia de negocio puede ser abrumadora, y en el peor caso, inútil. La tercera clave para una empresa 2.0 radica en las culturas de negocio, la cual muchas veces se pasa de largo, pero es posiblemente el elemento clave. Por definición, las aplicaciones sociales requieren que las personas las utilicen. Sin cambiar la manera en que las personas se comportan en las organizaciones y las organizaciones mismas cambien la forma en que llevan sus procesos, es imposible liberar a los trabajadores y a la información en este medio y alcanzar agilidad y productividad mejorada. No es suficiente con comprar la tecnología, debe ser ADOPTADA. (Enterprise 2.0 Conference, 2009)

Como en todo proceso de adopción y asimilación de tecnologías, existen factores ambientales a solventar. Al hablar de asimilación, necesariamente se debe pensar en la absorción de tecnología. Esta se define como la habilidad para identificar,

asimilar, aplicar y explotar de forma rentable el conocimiento generado en el exterior de la organización (Cohen y Levinthal, 1990, 1994; Zahra y George, 2002).

Para que ese conocimiento sea “identificado, asimilado, aplicado y explotado” entran en juego las llamadas Barreras de transferencia: Barreras tecnológicas, Barreras Organizacionales y Barreras personales. Después de todo, son los individuos los que se encargaran de hacer provechosa o no la tecnología, y es sobre el individuo y sus interacciones sobre los que se medirá finalmente el grado de asimilación de la misma. El “aprendizaje organizacional” se logra por la interacción y superposición de los grupos y equipos, más allá del aprendizaje de los meros individuos. (Salazar) La “organización inteligente” puede ser definida como un sistema social que es capaz de aprender, y en consecuencia de saber transformarse y adaptarse a los cambios del entorno – como si fuera un solo organismo-. Para ello resulta esencial el aprendizaje en equipo, esto es, la “inteligencia compartida”. Este aprendizaje en equipo resulta favorecido por formas flexibles de organización, que propicien el intercambio interno de información y de conocimiento (Nonaka, 1994; Muñoz y Cordón, 2003). ¿Y cómo aplica el aprendizaje organizacional en la asimilación de tecnología? Se responde con 4 principios:

- Capacitación: En el proceso de transferencia de tecnología siempre estuvo presente esta palabra. Solo mediante planes de capacitación es posible el éxito de la cesión, para independizarse poco a poco del cedente y así entender no solo el Know how sino el know why de los procesos implicados. Entre menor sea la dependencia, mayor asimilación se ha logrado, lo que logrará el objetivo de competitividad indirectamente.
- Difusión: Es posible que la capacitación solo sea posible para un grupo de las personas de la organización en sus procesos más directos. Sin embargo, si la tecnología implica un uso extendido en la empresa, como normalmente se desea, estas personas deberán ser semilleros de conocimiento para difundir a las demás personas dentro de la empresa los cambios en sus procesos adaptados al sector de la compañía. Entre mayor sea la difusión en los procesos internos, mayor será la asimilación.

- Política: Es necesario no solo que un grupo se centre en la adopción de la tecnología. Toda la empresa deberá estar involucrada o al menos informada en el proceso, directa o indirectamente. Si no se establecen políticas de uso, capacitación y reglas para el aprovechamiento de la tecnología, esta no podrá ser asimilada correctamente. Entre más integrada esté la tecnología en la política de la compañía, mayor será el grado de asimilación lograda y generará mayor asimilación como un proceso cíclico.
- Pertenencia: esto tiene que ver con las barreras personales. El aprendizaje, que conlleva la asimilación no podrá darse si los grupos no sienten pertenencia, mejora en su vida y procesos en la adopción de la tecnología. Entre menos resistencia al cambio y más ventajas

4.7.3 Evitar Problemas: Anticiparse al ROI

Se había hablado en la sección anterior lo importante que era definir objetivos y saber medir el progreso y el éxito de la iniciativa hacia convertirse en una empresa 2.0. Por eso, la clave está en establecer medidas de desempeño que provean información acerca de las herramientas sociales y como están influenciando a los individuos y al comportamiento organizacional, y sobre todo que valor al negocio está siendo generado a través de ellas.

El reto no es fácil. Gartner afirma que más del 70% de iniciativas sociales dominadas por TI fracasarán durante el 2012 y que solo el 25% de las empresas van a utilizar el análisis de medios sociales para incrementar su productividad para el 2015. Estos datos son en gran medida por la falta de integración de los departamentos de tecnología con el negocio y la falta de planeación inicial para conocer como las herramientas pueden entregar resultados al negocio. (IBM, 2010)

Como lo indica Brito, “Cuando se establezca una estrategia de medición, siempre es importante responder la pregunta: ¿Que problema del negocio se resuelve?”

(Brito, 2011) Por ello una de las principales cuestiones es la definición de objetivos, para conocer los criterios de medición y que herramientas.

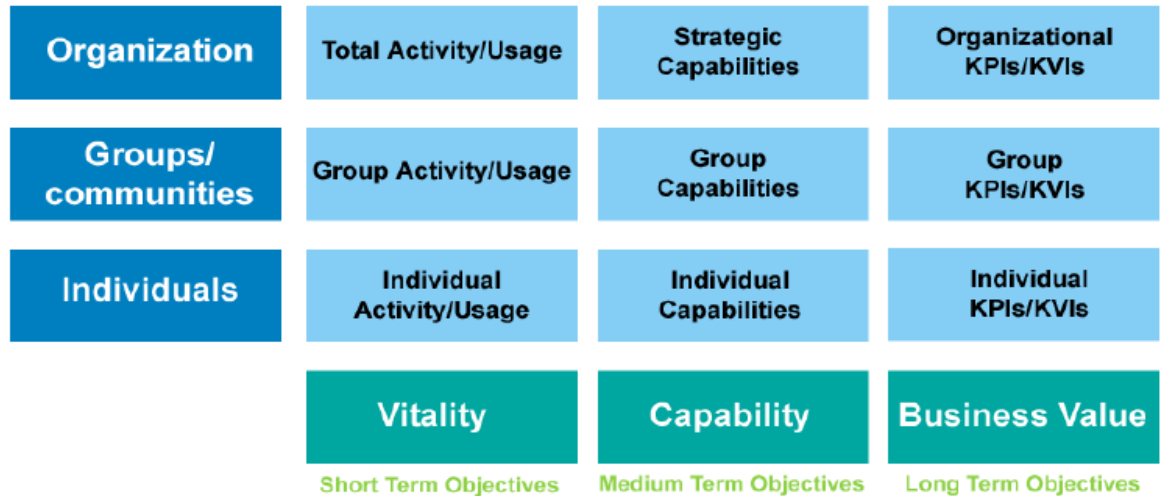
Los objetivos que podrían plantearse pueden enfocarse en los siguientes frentes (IBM, 2010):

- Trabajo mas eficiente entre zonas horarias y países
- Conocimiento centralizado sin importar la distancia geográfica
- Reducción de costos de viaje
- Llevar innovaciones al mercado mas rápidamente
- Entrega de proyectos a tiempo
- Resolución rápida de problemas
- Retención de experiencias de empleados retirados
- Retención de personal
- Construcción de comunidades

Debido a que estos cambios pueden gestarse a varios niveles, es conveniente hablar de los niveles de medición. Hay cambios a nivel de toda la organización, los cuales pueden ser mas difíciles de interpretar que los cambios sobre un grupo, comunidad o departamento. Hacer mediciones sobre grupos posibilita un detalle más preciso y enfocado de cada una de las herramientas sociales. Por último están las métricas individuales, que permiten hacer análisis de como las personas consumen o contribuyen al contenido de toda la red, las interpretaciones hacia las publicaciones y su forma particular de utilizar la red en su labor diaria. (IBM, 2010). La figura 26 resume estos niveles y las mediciones que pueden realizarse.

Una vez definidos los niveles y los tipos de objetivos (vitalidad, Capacidad o Valor para el negocio) se necesita conocer cómo se van a medir. El documento acerca de “Como medir el valor del software social” de IBM habla de las opciones posibles para realizar esto:

Figura 26. Definición de objetivos para realizar trazabilidad a herramientas sociales corporativas



(IBM, 2010)

Medición de vitalidad: Se puede medir mediante herramientas de reporte incluidas en la red social corporativa donde se compare el uso de diferentes objetos a través del tiempo, como blogs, marcas o actividades, de forma individual o global.

Medición de Capacidad: Ya que las capacidades son combinaciones de múltiples acciones, para medir este objetivo es necesario aplicar SNA (Social Network Analysis), por ejemplo, quien se comunica con quien, donde están las debilidades, que requerimientos toman mas tiempo, departamentos cuellos de botella e incluso el porcentaje de búsquedas exitosas según los bookmarks definidos. Acá también entran a jugar las encuestas para medición de la percepción de los usuarios y votaciones de si “esto le resultó útil”.

Medición de valor para el negocio: Estas mediciones pueden realizarse mediante herramientas ya existentes que realizan seguimiento a indicadores de proceso claves para la compañía. Por ejemplo, la meta es analizar el incremento de la eficiencia sobre las llamadas recibidas en el call center por parte de los clientes. La herramienta existente para seguimiento del call center indica el tiempo

promedio de las llamadas, el número de llamadas, etc. Esto puede ser correlacionado con las medidas de capacidad y vitalidad para entender las contribuciones que las tecnologías sociales han realizado sobre estos procesos.

La conclusión es que existan métricas definidas y que estas se puedan comparar, tomando un antes y un después. Por tanto, los pasos para crear este esquema es:

1. Identificar un uso específico y definir objetivos para cada caso de uso.
2. Basado en estos objetivos, identificar los tipos de medidas y los niveles en que se desean capturar.
3. Identificar las herramientas que posibilitarán los datos para realizar estos análisis.

Muchas implementaciones carecen de una estrategia definida de utilización de los reportes disponibles que proveen por defecto los programas de redes sociales. Es indispensable dirigir los esfuerzos no solo hacia el éxito sobre la utilización del software, la cultura de la organización y el cambio en los procesos, sino también tener un frente que analice los datos disponibles y que los análisis obtenidos de estos reportes sean útiles para una constante realimentación.

4.7.4 Mejores prácticas para uso de redes sociales internas

Las siguientes mejores prácticas se toman del documento “Manual de Buenas prácticas en redes sociales corporativas” (Zyncro & Social Media Network, 2011). Estas se deben tener en cuenta antes, durante y en ambiente productivo en caso de ser implementada una red corporativa. Es un documento servirá para modelar una políticas corporativa la cual deberá ser conocida por todos los miembros de la organización.

Cómo y cuándo usar las redes sociales internas: Ambos conceptos están íntimamente ligados a las normas anteriormente indicadas para el uso de las Redes Sociales Corporativas. Partiendo de la base de que estas redes son empleadas para realizar el cometido en el día a día laboral, su uso debe ser necesariamente inherente al puesto, es decir, debe formar parte del trabajo que se desarrolla en la organización en todo momento, motivo por el cual, a la llegada de un trabajador a su puesto, su obligación es la de conectarse a su Red Social Corporativa y mantenerse “enchufado” durante toda la jornada laboral, sin que esto derive en un detrimento de su productividad, sino todo lo contrario, lo motive y oriente en su día a día profesional.

Uno de los fines de estas herramientas es el mantener constantemente informados a los miembros de la organización de las posibles novedades que atañen a la misma. De poco vale la Red Social en su norma de compartir con celeridad si los miembros se conectan a la red social de forma esporádica e intermitente. Por lo tanto, cuándo usarla: permanentemente. Los perfiles laborales dentro de la organización pueden tener funciones distintas, pero las normas de información y compartir contenidos comunes de valor priman en todos los puestos, motivo por el cual la conexión de los miembros a su Red Social Corporativa deberá ser constante para estar al día de lo que se mueve en su organización y a la vez servir de vehículo para compartir información valiosa común que pueda redundar en un beneficio de toda la organización. Además de estar constantemente conectado a ella como si fuese otra parte más del trabajo diario, se debe participar en el momento que acontece algo que pueda ser útil para la organización o para alguno de sus miembros.

En los principios normativos que rige cualquier red social ya indicamos que está la inmediatez, es decir, la celeridad. Muchas veces el éxito de una información radica en la rapidez con que es transmitida. Es posible que haya perfiles en la organización que no sean activos respecto al aporte de contenidos, pero todos, absolutamente todos los miembros de la compañía son sujetos pasivos, por existir determinadas informaciones que atañen a la empresa que deben ser leídas por todos. Y es por ello que es necesario que cualquier miembro se conecte de forma regular al “hilo” de la

información corporativa para estar al día de lo que ocurre en su organización.

En cuanto al cómo, es importante señalar el hecho de que, aunque es una Red Social, el “apellido” Corporativa hace que su uso sea profesional, es decir, no personal. No se puede considerar como un chat personal en el que cada miembro cuenta sus experiencias personales. Sólo se incluirán estas si pueden derivar en un beneficio para la organización en su conjunto o para alguno de sus miembros. Lo personal, si no es relativo al funcionamiento de la organización y la beneficia carece de sitio en la Red Social Corporativa.

¿Cómo y cuándo usar la Red social Corporativa?: Como canal de recepción de información de forma constante Como canal de emisión de información, siempre y cuando se considere que se aporta algo de valor a la red o alguno de sus miembros Siendo prudentes y pensando antes de publicar, los comentarios pueden tener repercusión, y las opiniones encontradas deben ser siempre con el respeto por otros puntos de vista y una actitud constructiva por delante.

- Siendo coherente con la empresa, con su estilo, y con uno mismo.
- Aportando valor y contenidos relevantes y de interés para todos o alguno de
- los miembros de la organización.
- Leyendo las aportaciones de los demás para mantenerse al día.
- Siendo respetuosos.
- Siendo participativos.
- Todo ello con inmediatez, espíritu de compartir y de enriquecer a la organización.

A quién seguir y cómo crear grupos de trabajo: Al igual que en cualquier Red Social, la gestión de los contactos debe ser realizada con criterios

coherentes. Al tratarse del ámbito corporativo hay que crear una red previa de seguidores pertinente para el desempeño profesional.

Lo fundamental a la hora de elegir a quién seguir y de crear grupos de trabajo es analizar lo que realmente se quiere compartir con ellos. Puede que sea necesario seguir a determinadas personas de la organización porque son las fuentes informativas de las noticias corporativas, como es el caso del CEO, del presidente, de la cabeza visible de la organización, o de departamentos específicos para estar informados, pero eso no implica que se deban incluir en grupos de trabajo, serían personas cuya actividad y noticias personales se deben seguir. En primer lugar se debe analizar el concepto de interactuar como factor clave para seguir o no a alguien. Si comienzas a seguir a alguien con quien no piensas interactuar, estarás realizando una tarea ineficiente en la gestión de tus seguidores.

Siempre deberá haber un motivo objetivo por el cual sigues a alguien: recibir información corporativa, compartir experiencias en una determinada área de la organización, compartir actividad laboral directa con esa persona... Cualquier criterio profesional será válido para poder seguir a alguien.

Una vez determinado el por qué seguir a una persona, se debe analizar si los motivos por los que se realiza el seguimiento son comunes a otras personas. Éste es el principio de la creación de los grupos de trabajo: grupos de comunicación e intercambio de información con miembros de la organización con los que se comparten intereses comunes. En un grupo de trabajo, la información que se transmite llega a la totalidad de los miembros que conforman el grupo cada vez que se comparte algo con ellos. Se trata de un criterio lógico de eficiencia de tiempo y de recursos, además de evitar saturar a todos tus seguidores con información o mensajes que a alguno no les afecten, al poder dirigir de forma exclusiva un mensaje a un determinado grupo y no a la totalidad de los seguidores.

Lo que se consigue es que la información fluya a quien esté realmente interesado en ella y se consiga fortalecer más la relación profesional entre los miembros de cada grupo. Además, si se decide compartir una determinada información en formato documento, el criterio lógico es compartirla con los usuarios de la Red que realmente tienen algo que ver con ella, que esa información no sea pública a todos los seguidores, sino solamente a aquellos que realmente deben tenerla.

Inmediatez, colaboración, compartir conocimientos..., todos son criterios que se deben aplicar a la hora de crear grupos de trabajo específicos. La comunicación se convierte por lo tanto en el factor fundamental de unión entre los miembros del grupo ya que las diferentes aportaciones de los miembros que lo componen permitirán generar sinergias importantes en ese grupo que posibiliten su eficiencia y crecimiento profesional, cualidades ambas que además permitirán adquirir habilidades que pueden ser transmitidas a otros grupos de trabajo o al conjunto total de los seguidores.

Por lo tanto dos factores son fundamentales para seguir a alguien y generar grupos de trabajo:

- Que haya algún motivo para interactuar con un seguidor (aunque sea de lector).
- Que entre los miembros de un grupo haya intereses comunes y pertinentes que den origen y fortalezcan esa relación de trabajo.

Perfiles Profesionales: El perfil profesional es lo primero que leerán de nosotros nuestros compañeros, superiores, directivos de nuestra empresa (nos conozcan o no), seleccionadores (internos o externos), partners, clientes... por lo que debemos disponer de un buen perfil corporativo y dedicarle el tiempo necesario para que capte el interés de quien lo lea.

Debe ser un resumen de nuestros conocimientos, aptitudes y trayectoria profesional, pues se trata de un escaparate propio, tanto dentro de la empresa como de cara a clientes y otros contactos externos. El perfil dentro de una Red Social Corporativa servirá, entre otros, para desentrañar el “quién es quién” dentro de la organización. Además, aportará visibilidad

sobre la experiencia y conocimientos de cada empleado para poder potenciar y promocionar el bagaje profesional de cada uno en caso de que sea necesario. En el perfil se deben destacar las capacidades, competencias, habilidades, logros obtenidos y formación que tenemos, y para optimizarlo es recomendable:

- Olvidarnos de hacer un mini CV. No es un currículum lo que mostramos, es un resumen de nuestra “vida” profesional que debe transmitir la información principal sobre nuestra experiencia, así como todo aquello que podemos aportar.
- Usar orden cronológico inverso. Tanto en la formación obtenida como en la trayectoria profesional, reflejar desde lo más reciente a lo más antiguo, pero con información concisa y concreta. Utilizar siempre frases claras, cortas y concisas. Todo lo que queremos reflejar deberíamos hacerlo en un solo párrafo y utilizar definiciones comprensibles para cualquiera.
- Usar palabras clave. Las que te identifiquen. Aquellas que un posible seleccionador interno, un superior o un cliente potencial utilizaría para buscar a alguien como tú.
- No confundir profesionalidad con ser aburrido. Podemos darle un ligero toque de humor u originalidad si procede.
- Ser honestos. Si vendemos unas aptitudes, experiencia y capacidades mayores a las que tenemos, y llegado el momento no somos capaces de demostrarlas, perderemos toda credibilidad.
- Posicionarnos. Al hablar de nuestras especialidades, tenemos la oportunidad de posicionarnos como queremos que se nos vea. Debemos priorizar qué queremos que lean de nosotros, elegir el atributo que nos distingue, y resaltarlo.
- Mantener el perfil actualizado y completo. El perfil debe estar siempre actualizado y completo, y cada vez que nuestra situación sufra un cambio profesional o de formación obtenida, debemos mantener el perfil actualizado.
- Ser siempre como eres. Es importante presentarse en el perfil como si fuera una presentando en persona a quién está leyendo.
- Ser fácilmente identificable. Utilizando también el nombre por el que nos conozcan habitualmente en el entorno laboral, aunque sea un diminutivo.

- Poner foto. Se debe incluir una foto lo más actual posible, evitando fotos en grupo o en la que no se distinga bien la cara.
- Reflejar nuestras aptitudes y fortalezas. Todas aquellas que puedan aportar valor, como por ejemplo: pro actividad, movilidad, facilidad de trabajo en equipo, orientación a objetivos, etc.
- Resumir los logros profesionales alcanzados. Aquellos que sean acordes con nuestro puesto de trabajo y lo que podríamos aportar dentro de la organización.

4.7.5 Problemas Jerárquicos: Organización más abierta

Uno de los conflictos usuales cuando se implementa una red social corporativa es hacerlo pensando que nada cambiará en el fondo, por lo menos en temas de comunicación. Es la misma presunción que a veces tienen las compañías cuando tienen un perfil en Facebook o de twitter porque “esta a la moda” y se sorprenden cuando les llegan requerimientos, quejas o solicitudes a través de estos canales. Si no se está dispuesto a que cualquier persona pueda hablar con la empresa y de la empresa del tema que sea, mejor no salga a las redes porque será el comienzo de un infierno.

De la misma manera como una persona del común puede mirar un Tweet del Presidente de la Republica y opinar o responder y este político puede hacer un comentario acerca de una mención, las redes sociales corporativas sufrirán del mismo concepto. Debido a que *“Las Redes Sociales Corporativas provocan un estilo de comunicación más abierto y enriquecedor y simplifican la comunicación”* (Zyncro & Social Media Network, 2011) se espera que la comunicación se enriquezca no solo con las personas que están en el mismo nivel jerárquico, o en la misma área, sino que tiende a potenciar el acercamiento. Por eso, *“Tanto jefes como empleados deben actuar sin miedo ni vergüenza, todos los miembros de la red pueden aprender de otros y realizar aportaciones útiles al resto”* (Zyncro & Social Media Network, 2011)

Es común que algunas directivas no deseen que esto ocurra, porque aún tienen el pensamiento de la era industrial donde por tener un mayor cargo se cree que se

es mejor persona o profesional. Está demostrado que la capacidad innovadora, de cambio o de buenas ideas puede surgir de cualquier persona, sobre todo si tiene un enfoque diferente. Por ello, el cambio debe venir desde arriba, el ejemplo debe provenir de la cabeza y las directivas, desde el primer momento deben buscar la comunicación de los objetivos que buscan con la implantación de la red, y que se continúe compartiendo esta información en forma de avances e hitos relacionados con los mismos.

Por eso, teniendo en cuenta que las estructuras jerárquicas tenderán a sufrir en cierto punto de una democratización, es importante que “a la hora de publicar contenidos que vayan dirigidos a directores de departamentos o cargos superiores, debemos perseguir no hacer perder el tiempo a nadie, publicando sólo contenidos que sean relevantes, facilitando la lectura con mensajes directos y sintéticos, indicando si son hechos u opiniones y proporcionando las fuentes pertinentes. Los directivos y cargos por su parte, en una Red Social Corporativa deben olvidarse del argumento de *falta de tiempo* y dedicarle un tiempo al día a la misma, manteniéndose al día de lo que en ella acontece. Aquellos puestos que disponen de una secretaria o tienen aspectos relacionados con la comunicación delegados en terceros, en el caso de las redes sociales han de gestionar ellos mismos su participación, sus respuestas, comentarios y mensajes, cada uno ha de ser uno mismo en la red, independientemente del cargo que ostente.” (Zyncro & Social Media Network, 2011)

4.7.6 No es la tecnología, es la cultura

Se han revisado las iniciativas de implementación de redes sociales corporativas, y se ha visto que el éxito de las mismas depende de una definición de objetivos clara desde el principio, indicadores de desempeño y una conciencia clara del cambio organizacional que se presentará en el montaje de estas herramientas.

En muchas ocasiones, y no solo con este tipo de tecnología, ocurre que cuando desde las directivas no se transmiten los propósitos claros del QUE, PORQUE, y PARA QUE se crea un ambiente de resistencia al cambio. Así mismo es probable que aunque el cambio tecnológico sea exitoso para el departamento de TI, si las

personas no la utilizan, se verá por la organización como otro esfuerzo inútil de hacer las cosas diferentes, en vez de potenciar cambios reales.

Las desventajas mencionadas pueden ser franqueables siempre y cuando se tenga claro el concepto y consecuencias de la nueva tecnología y así mismo se establezcan políticas claras para el manejo de los procesos de negocio y las comunicaciones. Sin esto, las personas seguirán usando el correo como principal medio de comunicación, seguirán llevando contactos en sus agendas personales y seguirán habilitando repositorios temporales de documentación en cada proyecto. De esta manera, es fácil culpar a TI del fracaso, esperando ver de alguna manera retorno sobre la inversión realizada, cuando realmente el problema radica en la cultura y en la forma en que se mueve la compañía.

5. CASOS DE ÉXITO EN USO DE MEDIOS SOCIALES

5.1 LECCIONES ACERCA DE LO QUE NO SE DEBE HACER

Para hablar de casos de éxito, primero hay que hacer la obligada referencia a algunos episodios desastrosos para compañías que al no saber como manejar el poder e impacto de las redes sociales o no tener políticas definidas acerca del manejo al usuario, se vieron envueltas en escándalos que afectaron su imagen, la lealtad de sus clientes y sus ventas.

5.1.1 Nestle ecológico

El caso de Nestle se referencia en la web CECC Digital (2012), como uno de los casos recientes de crisis por una mala comunicación de la empresa en las redes sociales. El autor describe el desastre y lo que podría haberse hecho para evitarlo, todo debido a la omisión de una regla de oro crucial para una corporación: “Se respetuoso”

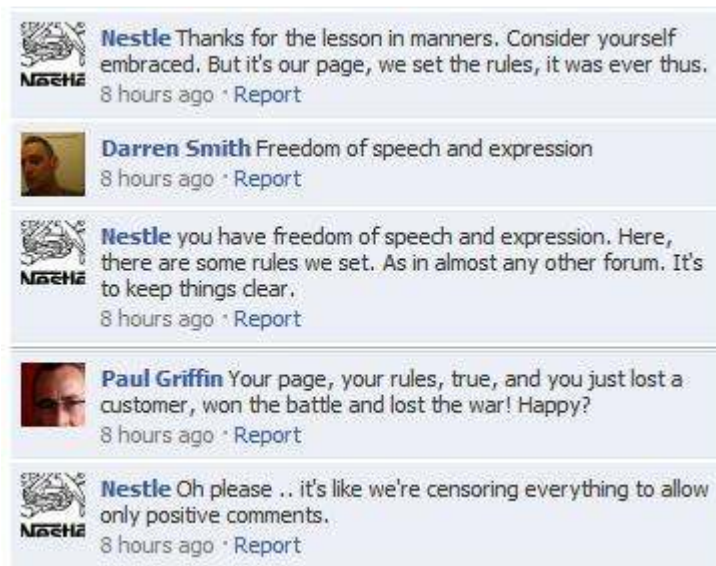
Todo empezó el pasado 17 de marzo cuando Green Peace publicó un informe en el que se dice que Nestlé utiliza aceite de palma procedente de Indonesia para elaborar sus productos y su proveedor, Sinar Mas, incumple las leyes indonesias deforestando la selva y destruyendo el habitat de una especie protegida como los orangutanes.

Nestle respondió negando la acusación y diciendo que su proveedor es Cargil, pero los ecologistas, que afirman que Sinar Mas es, a su vez, el proveedor de Cargil, lanzaron una campaña en Youtube, Twitter y Facebook invitando a los internautas a utilizar un logo modificado de Kit-Kat con la palabra “killer”.

El 18 de Marzo la multinacional suiza consiguió que Youtube retirara el video alegando uso indebido de su marca registrada y publicó en su pagina de Facebook una entrada en la que decía a sus fans de que si publicaban alguna modificación de su logo borrarían la publicación.

A la mayoría de los fans no les gusto la censura impuesta por Nestle, que en lugar de atender las quejas y preguntas de sus seguidores respondió que tanto el logo como la pagina de Facebook son propiedad de la empresa, por lo que únicamente Nestle fija las reglas de participación y *si alguien no esta conforme es libre de dejar de ser fan.*

Figura 27. Perfil de Facebook de Nestle. Conversaciones fuera de lugar



(CECC Digital, 2012)

Esta actitud ha generado una ofensiva global contra la empresa suiza, tanto en grupos anti-Nestle como Boycott Nestle, Can this orangutan get more fans than Nestle? o NESTLÉ: "Killer-Asesino" como en su propia pagina de facebook, que difunden listados de productos publicados durante otra crisis de comunicación ya superada relativa a los productos de alimentación infantil.

Tras dos días bajo el chaparrón y varios comunicados en su web, un representante de Nestle intentó sin éxito calmar los ánimos insinuando que la reacción del público era desproporcionada, ya que

no censuraban a todo para permitir solo comentarios positivos. Finalmente, intentó dar marcha atrás y pidió disculpas por los errores cometidos y sus malas formas, anunciando que dejarían de eliminar los post de los fans, aunque no parece que la situación se haya calmado.

Conclusiones: Independientemente de la veracidad o no de las críticas recibidas (que desconocemos), Nestle reaccionó tarde y mal, al no saber adaptar su mensaje a las reglas de etiqueta seguidas en las redes sociales.

Tampoco supo reconocer en la modificación de su logo (practica común en Internet) una consolidación de su branding global. Pese a que en este caso fuera utilizado con connotaciones negativas, el que los internautas modifiquen y difundan un logo esta al alcance de muy pocas marcas (Nike, Puma, Google, Coca Cola, etc). Si esta crisis se hubiera gestionado correctamente, sin intentar silenciar a sus fans ni prohibirles adaptar el logo corporativo, Nestle podría haber sentado las bases de futuros éxitos.

Nadie discute hoy día que tener presencia donde esta tu publico, como en Facebook, es la base de una estrategia de Social Media. Esto implica que es el público, si considera tu marca y tus contenidos interesantes o útiles, quien decide participar y enriquecer tu página haciéndose fan. Partiendo de esta base resulta obvio que faltarles al respeto diciendo que ese espacio no les pertenece y censurando su participación no conseguirás generar confianza en tu audiencia ni un clima positivo hacia tu marca.

Por otro lado, uno de los objetivos de cualquier estrategia de Social Media es construir relaciones estables y duraderas con nuestro público objetivo. Para conseguirlo la honestidad es otro de los elementos clave y utilizar el lenguaje corporativo en estos medios sociales no ayuda. Los usuarios rechazan los mensajes corporativos

y exigen un trato personal y humanizado, por lo que reconocer los errores y pedir disculpas cuando sea necesario suele ser muy valorado por los usuarios y positivo para las empresas.

Una respuesta sincera y amplia hubiera contenido las críticas y en lugar de incentivarlas como sucedió con la censura. Nestle no dio explicaciones satisfactorias cuando sus fans lo requirieron y no se disculparon hasta que se vieron impotentes para contener la avalancha de críticas (casi una por minuto desde el inicio de la crisis).

Cualquier empresa esta expuesta a las crisis de comunicación y la única forma de superarlas y salir fortalecido de ellas es asumir las críticas como normales, incluir su monitorización dentro de los procesos corporativos, darles una respuesta adecuada mejorando nuestros servicios y satisfacer las expectativas de nuestro público para generar confianza.

5.1.2 Pizza con adiciones indeseadas: Domino's y YouTube

Las crisis pueden salir del lugar menos pensado. Por eso, hoy en día es crucial que una compañía tenga monitoreo constante sobre lo que se dice y lo que en este caso se ve en Internet. Michael Brito (2010) describe esta crisis, la mayor en la historia de esta marca, que dañó su imagen corporativa e hizo que la percepción de buena calidad que esta empresa había trabajado por años, fuera de positiva a negativa en una noche.

En abril del 2009, unos empleados de Domino's se filmaron realizando "adiciones" de mal gusto a una pizza antes de servirla a un cliente, luego subieron el video en YouTube como una broma. En poco tiempo el video se volvió viral, y la conversación generada creó un grupo de odio en Twitter. (...)

Domino's no respondió en casi una semana. Patrick Doyle, presidente de Domino's USA, protagonizó una disculpa sincera en YouTube y explicó que los empleados en cuestión habían sido despedidos y acusados de ofensa grave. (...) La broma causó que Domino's *cambiara su modelo de negocio*. (...) Ahora Domino's está reexaminando su proceso de selección para asegurar que solo se contraten candidatos de alta calidad, también lleva auditores a cada franquicia de manera regular, para asegurar condiciones de limpieza y alta calidad en estándares de manejo de comestibles.

Después de pocos meses del incidente, Domino's comenzó a direccionar muchas quejas acerca de la calidad de la comida, y admitió abiertamente a millones que falló en su objetivo clave de entregar una pizza de calidad. En Diciembre del 2009, Domino's anunció el cambio de su receta central. (...)

Domino's se convirtió en un experto en comunicar fracasos exitosos y salió airoso, debido a que escuchó a su cliente social, comunicó estas preocupaciones a nivel interior e hizo un cambio en su negocio para responder a sus clientes.¹⁴

5.2 CASOS DE ÉXITO. COMO INCORPORAR LAS REDES SOCIALES COMO PARTE DEL NEGOCIO Y DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y OBTENER BENEFICIOS

Los siguientes son ejemplos de como las empresas potencian sus capacidades mediante el software social

5.2.1 Un conocido: Dell

Un viejo conocido en el mercado de Internet, Dell, uno de los que cambió radicalmente el modelo de negocio de venta de computadores de escritorio al

¹⁴ Traducido del Ingles

ofrecer ventas a la medida, personalizadas. Ahora, exitoso en Twitter, este caso lo relata Luis Galeano en su web Social Media y Marketing digital (Galeano, 2011)

Quien puede ser una de las primeras grandes empresas en haber utilizado Twitter para lucrarse (¡y de que manera!) es Dell, que en su blog oficial anuncia haber sobrepasado los tres millones de dólares en ventas gracias a @DellOutlet, su cuenta en la popular red social en la que publica anuncios de venta de máquinas. De esta cantidad, dos millones corresponden a máquinas “outlet”, computadoras que no son precisamente de última generación pero que aún pueden despertar interés entre los compradores. (...) Las ofertas han sido preparadas para que en los escasos 140 caracteres que deje de margen Twitter para los mensajes de sus usuarios, quepan los principales datos referentes a las características técnicas y de precio de las computadoras ofertadas.

5.2.2 Caso local: Bancolombia

“A Bancolombia le fue otorgado el premio en el año 2011 a la mejor estrategia en redes sociales de bancos de consumo en Latinoamérica”. (Llano, 2011)

En la entrevista publicada en Marketing digital de El Colombiano, por Juan Carlos Llano (2011) concedida por Paula Andrea Echeverri, gerente de marca y Publicidad de Bancolombia, mencionan cuales prácticas fueron consideradas para merecer este reconocimiento:

- Usar las redes sociales para adquirir nuevos clientes potenciales, adquirir información relevante de sus usuarios, lanzar nuevos productos y hacer una detección oportuna de marketing difamatorio.
- Responder a preguntas frecuentes de forma oportuna y entregar soluciones.
- Usar las redes sociales para resolver las necesidades financieras de los clientes y direccionarlos hacia el canal adecuado.

En esta entrevista, Bancolombia resalta su presencia en las redes desde el 2009, donde han aprendido a comunicarse con los clientes de maneras diferentes, logrando 49.000 fans en Facebook y 14.000 seguidores en Twitter. El secreto es complementar la marca con recomendaciones y comentarios sobre temas financiero y el comportamiento de los mercados fundamental, cambiario, monetario, renta fija y accionario.

Mencionan que el riesgo está en no monitorear constantemente “qué pasa, qué están diciendo o preguntando, responderle siempre a los clientes y usuarios oportuna y eficientemente, direccionarlos al canal o área que mayor conocimiento tenga del tema por el que pregunta” (Llano, 2011)

Así mismo resalta la importancia de las *métricas* en las redes sociales, “con ellas medimos la percepción y el sentimiento que nuestros seguidores tienen del Grupo Bancolombia, y además podemos medir la efectividad de nuestras estrategias. La medición la hacemos basada en los niveles de involucramiento de nuestros fans y seguidores, midiendo la exposición, conexión, interacción e influencia” (Llano, 2011)

5.2.3 Zara: Diferencias radicales

El caso de Zara es extraño, y no sigue las reglas. Puede ser una excepción en el manejo que realizaría una organización si desea obtener fans leales. Su página de Facebook aporta poco, pero cada vez que publica una colección, en minutos suma varios miles de Likes. ¿Su silencio se ve recompensado o su estrategia es solo el producto? La cuestión es que a Zara le funciona. (Rodríguez, 2012)

5.2.4 IBM

Por medio de la oportunidad de crear su propio Blog y una cuenta en Twitter, IBM hizo que sus empleados se comunicaran directamente con sus clientes. Esto les

permitted a return of nearly 100 million dollars. It could only function at IBM, where the organizational culture could have reached a higher level to prevent such a loss? What strategy did he use to evangelize to his employees? (Alto Nivel, 2011)

5.2.5 Estrategias de innovación abierta: Starbucks y Donkin 'Donuts

Social networks are the perfect scenario for open innovation strategies. Starbucks created a web platform where users could suggest improvements to its products and services, and it also included a blog to see news about advances in the development process. Another case is Donkin' Donuts, where sales increased through campaigns of creating menu items. (Alto Nivel, 2011)

5.2.6 Citrix, Incorporación de Colaboración

Citrix Systems is a company that does not need an introduction in the world of technology. It has more than 180,000 clients worldwide, ranging from professionals to multinational corporations, in financial sectors to government and education.

Many people search for solutions to their problems in the company's knowledge base or on the web, but it seems that Citrix clients were not finding the information they needed in a quick or easy way on the company's online platform. Due to this, they turned to the call center, which led to an increase in calls for attention to concerns that could have been resolved by the clients themselves if they had access to the information. This new and important volume of calls overwhelmed the call center operators and the support calls that were actually more complex, taking more time to be resolved due to the demand generated.

Debido a esto, se decidió optar por una solución que debía ser de bajo costo, integrable con los sistemas existentes y rica en contenido, muy personalizable, que lograra reducir en al menos un 15% el volumen de llamadas al call center. Ya que para el momento ya existían herramientas para alimentar las interacciones de los agentes y de soporte a la comunidad virtual, la solución tenía que salir a producción rápido, de manera integrada y sobre todo, a bajo precio.

Después de montar una solución con Jive Software, en el primer mes se había superado la reducción planeada del 15%, y al poco tiempo se decremento el volumen en un 30% en una compañía que crece en usuarios periódicamente. El tráfico sobre la plataforma online se cuadruplicó, al igual que la participación, se vio un incremento en las interacciones directas y los miembros de ella interactuaban de tal forma que las comunicaciones punto a punto también crecieron. (Jive, 2012)

5.2.7 Juniper: reto Organizacional

Juniper, otro gigante tecnológico. Tiene 7000 empleados directos y oficinas en 50 países. Sus clientes están entre los 100 proveedores de servicio globales y más de cientos de agencias gubernamentales y organizaciones de alto nivel.

Debido a esta tipología altamente distribuida y la gran cantidad de líneas tecnológicas que ofrece la compañía, Juniper se enfrentaba al reto de concentrar diferentes sub-culturas organizacionales debido a recientes adquisiciones, propiedad intelectual a proteger y expertos en diferentes frentes tecnológicos en una sola estrategia de colaboración. Se tenían múltiples herramientas 2.0 distribuidas, wikis para una sola área del negocio o blogs para otra y solo un puñado de ellas era administrado o centralizado por TI. Buscar al experto en determinada materia podría ser cuestión de semanas.

En primera instancia, se hizo una prueba de concepto, acerca de si una Red social corporativa integrada sería utilizada por los empleados de la compañía y si estarían dispuestos a adoptar esta nueva tecnología para mejorar ciertos

procesos. Ante la gran respuesta positiva, se procedió a la implementación de la herramienta, respaldada no solo por TI, sino por altos niveles administrativos, quienes veían esto como una oportunidad de negocio y propulsor de innovación. Al mes de estar en operación, más del 50% de los empleados usaban el portal y pronto las estadísticas hablaron por si mismas, 82% de los empleados mejoraron procesos, y más del 92% afirmaba que era fácil encontrar a las personas, expertos o la información en el sistema. (Jive, 2012)

Entre algunas de los puntos que presentaron mejora están los siguientes:

- Los equipos de ingeniería se auto – organizaron desempeñando funciones sin importar su ubicación física para administrar proyectos
- El equipo de ventas desarrolló estrategias a modo global para clientes y futuros prospectos
- Los departamentos de marketing y de desarrollo de producto colaboraron juntos en la especificación de productos
- Equipos ayudaban a otros equipos, ofreciendo entrenamiento, información técnica y comunicando procesos y mejores prácticas
- Se formaron nuevos grupos en áreas de interés, como innovación.

(Jive, 2012)

5.2.8 Tecnología social en TI: Shell, British Telecom

Hoy en día el uso de software tipo 2.0 es muy extendido. Las compañías han entendido que son potenciadoras de conocimiento y colaboración empresarial, a pesar de los posibles temores acerca de seguridad de los sistemas de TI, donde la premisa evidente es la confianza en su equipo de trabajo. (Laurika, 2010)

“Shell utiliza su documentación oficial en wikis, debido a que posibilita actualizaciones en tiempo real y permite contribuir a los no-editores”¹⁵ (Laurika,

¹⁵ Traducido del ingles

2010). De esta manera le dice adiós al papel y a los repositorios de archivos, facilitando una mejor gestión de su conocimiento corporativo.

British Telecom también utiliza una base de datos estilo Wikipedia, llamada BTpedia, la cual es una herramienta integradora de diferentes estilos de software 2.0: permite blogs, podcast, colaboración empresarial y gestión de proyectos. (Laurika, 2010)

5.2.9 Cruz Roja Chilena

El caso de la Cruz Roja Chilena es uno donde claramente se ve reflejado que una organización está compuesta por personas y que por ello, más allá de lograr resultados económicos, algunos cambios salvan vidas. La Cruz Roja Chilena fue creada en 1903. Su propósito es cumplir con los valores humanitarios dados por la Organización Internacional de la Cruz Roja. Tiene varias áreas predominantes de acción: Respuesta a desastres, manejo de desastres y salud. Esta organización tiene 12 centros regionales y 154 sedes en el país.

La Cruz Roja se convierte en una cadena de millones de personas cuando un desastre ocurre. Provee alivio y ayuda basándose en sus especialistas del rescate y en su red de personas que administran espacios para refugio, al igual que los encargados de distribución de productos esenciales como agua y comida. Sin embargo, la organización maneja manualmente la logística y carece de los medios para administrar de forma óptima sus recursos y coordinar una respuesta humanitaria adecuada a gran velocidad. Debido a eso, la organización decidió modernizar sus operaciones.

La forma de hacer esto fue colocar en la “nube” una solución tecnológica que provee herramientas de colaboración en línea con capacidades de tipo Web 2.0, posibilitando a empleados y voluntarios coordinarse y sincronizarse para responder a las crisis más rápido, intercambiando información sin importar la geografía y utilizando cualquier tipo de dispositivo, para movilizar a los especialistas de rescate o los recursos destinados a una emergencia de manera

más eficiente. Incluso a través de geo referenciación, localizar los puntos donde se requiere de intervención inmediata se hizo más sencillo. (IBM, 2011)

CONCLUSIONES

La necesidad básica de la comunicación está siendo suplida de otras formas. Los medios sociales le ha dado interacción a la comunicación y han abierto nuevos, pero sobre todo, variados canales de comunicación. Al tener como plataforma Internet tienen la ventaja que millones de personas pueden acceder a ellos sin importar su círculo social, cultura, idioma y situación geográfica. Hay una realidad clarísima, la cual refleja que estos sitios hoy en día tienen el mayor tráfico de visitas en la Internet. Su efecto por la población puede decirse que es viral, sobre todo en la generación digital -como hoy en día se llama a la Generación Z-, es decir, los nacidos entre 1995 – 2004, personas que nacieron con este cambio y hacen parte de su rutina diaria desde que tienen uso de razón. (Wikipedia, 2012) Tanto se ha infiltrado esta forma de vida, que se habla de síndrome de abstinencia de internet, focalizado sobre todo al aislamiento de las redes sociales y chat. (aimiero, 2011)

Los medios sociales atraen usuarios de un estilo y necesidades diferentes. Estas personas son consumidores activos, orientados hacia la individualización de sus preferencias, los cuales quieren compartir constantemente conocimiento, experiencias y oportunidades. Esta caracterización ha cambiado la forma en que las empresas se acercan a sus clientes, revolucionando sus métodos de mercadeo, atención al cliente e incluso de procesos de generación de nuevos productos. La información manejada en los medios sociales ha proporcionado -y lo seguirá haciendo- ventajas a las empresas que quieran posicionar sus marcas, manejar sus estrategias de mercadeo o establecer canales virtuales. Mediante estas herramientas, al alcance de cualquier empresa ya que son de conocimiento público, es más fácil conocer el comportamiento del mercado, las opiniones, las inquietudes, las necesidades de los usuarios de manera inmediata y al mismo tiempo brindar mayor agilidad en el tiempo de respuesta, lo cual se traduce en calidad en el servicio, mayor innovación, competencia abierta e interacciones directas con los consumidores, siendo esto una de las ventajas más representativas de los medios sociales. Son la nueva herramienta para los negocios, y se demuestra esta afirmación a través de muchos casos de éxito en los que se generan grandes resultados económicos al incluirlos en el modelo de negocio.

Por esto mismo, es crucial poner especial atención a lo que se dice y habla en estos medios, ya que ante las ansias de este nuevo consumidor 2.0 de compartir y poner en evidencia hasta el mas mínimo detalle, es sencillo caer en trampas mortales, a través de comentarios desfavorables o videos comprometedores que afectan directamente a la marca y a la empresa.

¿Cómo puede decidir una empresa ser social o mantenerse bajo el esquema de mercadeo y promoción antiguo? La respuesta radica en donde se ubican sus clientes y que grado de influencia puede y quiere darles en sus procesos internos. Una empresa social debe ser una organización abierta al cambio, y orientada hacia el consumidor. De otro modo, todas las interacciones serán inútiles y por tanto, relegadas en la internet.

En gran medida el proceso se sustenta en la orientación que desee establecer la compañía, ser un B2B o un B2C o un B2B con capacidades de B2C. La recomendación es no simplemente volverse social por moda, sino tener una estrategia para ello, una política de la compañía, pues al interactuar directamente con los clientes, si se está mal enfocado, la marca se verá afectada por empleados que se enfurezcan, realicen post inadecuados e incluso si se comenta información desactualizada.

No se debe caer en la trampa. Porque algo esté disponible al público no necesariamente se traduce en que será gratis para la organización. Los esfuerzos deben ser medidos, y el tiempo que se gaste debe ser sustentado. De la misma forma es crucial que la información que se obtenga y transmita esté claramente diferenciada, catalogada y analizada de forma constante. Ser social no es abrir un perfil de Facebook o una cuenta de Twitter y abandonarlos a su suerte.

Por otro lado, si la empresa desea explotar las características de las herramientas 2.0 no es necesario salir a internet enteramente. En los medios sociales existen sitios especializados, dependiendo de los interés de los usuarios, ya sea para negocios, o en relaciones a otros temas específicos, los usuarios pueden definir cuál sitio es el más adecuado para potencializar sus objetivos. Existe la posibilidad de manejar la información pública o privada, cada quien es autónomo para decidir

que quieren compartir o no. Estas herramientas brindan posibilidades nuevas en el manejo de proyectos, rompiendo con los problemas básicos de comunicación entre los integrantes y en la consolidación de la información.

Los medios 2.0 en la empresa fomentan y permiten la colaboración de todo el equipo de trabajo con los clientes. Entre más un equipo colabore entre si y se comunique, habrá menos riesgos involucrados y más oportunidades para lograr los objetivos planteados. Mediante ellos se crea un sentimiento de comunidad, de esta manera, los participantes que se encuentren en diferentes ubicaciones físicas rompen fronteras, acercan a los equipos de trabajo y aumentan la productividad.

Otro punto a favor es que las limitaciones de costosas licencias de software no son mas un inconveniente pues con las herramientas en línea disponibles en la actualidad, perfectamente se puede administrar un proyecto de mediana envergadura (menos de 50 personas, presupuesto no mayor a un millón de dólares y duración no mayor a un año). Con esto se rompe uno de los paradigmas de comunicación entre los equipos de trabajo y se deja de lado medios tradicionales como el teléfono, el email, o la publicación de comunicados en la intranet con cero interacción, dando paso a plataformas integradas, con facilidades de búsqueda y orientadas hacia la consolidación de la información.

Pero la advertencia esta latente: Al implementar esquemas de colaboración mediante herramientas 2.0 hay que asegurarse de tener un plan y un propósito claro para que funcionen. Al publicar la información hay que definir una política entre lo que es público y que es privado; todos no pueden tener la misma información en algunos casos. Se debe que ser constante en la actualización en los medios sociales para la creación de valor esperada, por lo que hay que crear y facilitar una costumbre de consignar la información para que no pierda importancia, relevancia y oportunidad: un blog sin entradas, un foro sin participaciones, una wiki sin comentarios no sirven para mejorar la productividad. El ROI de estas iniciativas deberá medirse eficientemente, trazando objetivos antes y después y teniendo formas de comparaciones efectivas.

La pequeña y la mediana empresa son unas de las principales beneficiadas con este tipo de herramientas, potenciadas mediante la computación en la nube, cuya combinación ofrece un camino más sencillo para su crecimiento. Sin embargo, al pensar en alojamiento de información en internet siempre quedará la duda acerca de como garantizar de manera eficiente la seguridad de la información, y su manejo. Las organizaciones pequeñas pueden mejorar su comunicación, productividad y ahorrar costos con aplicaciones más sencillas que un software de red social corporativa: Skype, TikiWiki, WordPress, Manymoon y otras aplicaciones de Google Store, las cuales ofrecen funcionalidades específicas para cubrir las necesidades de este tipo de organizaciones a un costo muy cómodo o gratis. Contraste directo con grandes corporaciones donde montar una red social convertiría en un factor que le potenciador, aumentando la productividad y reduciendo los tiempos de respuesta entre los empleados o los clientes.

Por ello, tal vez la lección más importante es que para una red social corporativa no solo hay que adquirir e implementar un software, dejando IT al mando de la operación, si no también promover un cambio cultural en la organización ya que necesariamente la comunicación tradicional se verá transformada, al igual que el modelo de interacción de los empleados en la jerarquía organizacional y los procesos mismos, los cuales se ha demostrado, son la nueva ventaja competitiva de las organizaciones en un mundo innovador.

Los medios sociales, considerados anteriormente como un juego de estudiantes universitarios, así como la internet en algún momento fue categorizada como una red únicamente para investigadores o para pasar el tiempo, se ven ahora como una revolución a nivel global, cambiando a su vez a los usuarios que la utilizan día a día, hasta la misma sociedad, lo cual ineludiblemente tuvo un impacto en las empresas, las cuales, no olvidemos, están confirmadas por personas. ¿Hasta dónde llegará la transformación? Esa es una pregunta que no la responde el software, sino la capacidad de cada empresa para adaptarse al cambio.

BIBLIOGRAFIA

- EDUTEKA*. (2007, 12 01). Retrieved 05 15, 2012, from EDUTEKA:
<http://www.eduteka.org/Web20Intro.php>
- CNBC*. (2010). Retrieved from http://m.cnn.com/us_news/34843251
- Emol Ciencia y Tecnologia*. (2011). Retrieved from Las redes Sociales y su rol protagonico en la crisis de Egipto: <http://www.emol.com/noticias/tecnologia/2011/02/11/463952/las-redes-sociales-y-su-rol-protagonico-en-la-crisis-de-egipto.html>
- Puro Marketing*. (2011). Retrieved from <http://www.puromarketing.com/42/11292/impacto-social-media-negocios-empresas-realidad.html>
- TechMediaNetwork.com*. (2012). Retrieved 2012, from TechMediaNetwork.com: <http://online-project-management-review.toptenreviews.com/>
- Wikipedia*. (2012). Retrieved from http://es.wikipedia.org/wiki/Red_social
- Wikipedia*. (2012). Retrieved from http://es.wikipedia.org/wiki/Miner%C3%ADa_de_datos
- Wikipedia*. (2012, 4 4). Retrieved 4 6, 2012, from <http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>
- aimiero. (2011, 01 03). *barrapunto.com*. Retrieved from 24 horas sin Internet puede generar "síndrome de abstinencia": <http://barrapunto.com/articles/11/01/03/1950256.shtml>
- Alto Nivel. (2011, 10 11). *Revista SUMMA*. Retrieved from 10 casos de éxito en redes sociales: <http://www.revistasumma.com/mercadeo/18043-10-casos-de-exito-en-redes-sociales.html>
- Amadeo. (2007, Agosto 17). *El blog de Homero*. Retrieved 4 6, 2012, from <http://amadeo.obolog.com/historia-teoria-marketing-23017>
- American Marketing Association [AMA]. (2012). *Marketing Power*. Retrieved 4 6, 2012, from American Marketing Association: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>
- Anderson, P. (2007). *eduteka*. Retrieved 2012, from eduteka: <http://www.eduteka.org/Web20Intro.php>
- Anderson, P. (2007). *What is Web 2.0? Ideas, technologies and implications for education*. Joint Information Systems Committee.

- Appappeal. (2012). *appappeal*. Retrieved from appappeal:
<http://www.appappeal.com/app/socialcast/>
- appappeal. (2012). *www.appappeal.com*. Retrieved from *www.appappeal.com*:
<http://www.appappeal.com/app/yammer/>
- Appappeal. (2012). *www.appappeal.com*. Retrieved from *www.appappeal.com*:
<http://www.appappeal.com/app/socialtext/>
- Benedict, H. (2007, Agosto 15). *Tech Corner*. Retrieved 2012 2012, from Tech Corner:
<http://www.benh.org/techblog/2007/08/top-5-open-source-wiki-engines/>
- Brito, M. (2011). *Smart Business, Social Business. A playbook for social media in your Organization*. Amazon Kindle.
- CECC Digital. (2012, 1 10). *CECC Blog: Relaciones Publicas*. Retrieved 6 2012, from El caso Nestle: otro fracaso de Relaciones Publicas en redes sociales:
http://www.cecc.edu.mx/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=187:el-caso-nestle-otro-fracaso-de-relaciones-publicas-en-redes-sociales&catid=9:blog-relaciones-publicas&Itemid=30
- Chess Media Group. (2011). *State of Enterprise 2.0 Collaboration Q2 2011*. Retrieved Junio 2012, from <http://www.informationweek.com/news/telecom/collaboration/232500086>
- Comscore. (2011). *www.comscore.com*. Retrieved 2012, from *www.comscore.com*:
http://www.comscore.com/Press_Events/Presentations_Whitepapers/2011/it_is_a_social_world_top_10_need-to-knows_about_social_networking
- Corporation, M. (2012). <http://office.microsoft.com>. Retrieved from <http://office.microsoft.com>:
<http://office.microsoft.com/es-hn/outlook-help/ver-actualizaciones-de-redes-sociales-de-colegas-en-outlook-HA101831053.aspx>
- Cortes, M. (2009). Bienvenido al nuevo Marketing ebook. In Varios, *Del 1.0 al 2.0: Claves para entender el nuevo Marketing* (pp. 6-23). España: Creative Commons.
- CreceNegocios. (2012, 4 17). *Crece Negocios*. Retrieved from Todo sobre pequeños y medianos negocios: <http://www.crecenegocios.com/retorno-sobre-la-sobre-inversion-roi/>
- Daniel, A. (2011). *www.instantshift.com*. Retrieved 2012, from *www.instantshift.com*:
<http://www.instantshift.com/2011/10/20/the-history-of-social-media/>
- Dinero.com. (2012, 06 25). *www.dinero.com*. Retrieved from *www.dinero.com*:
<http://www.dinero.com/negocios/articulo/microsoft-compra-red-social-empresarial-yammer-us1200-millones/154093>

- DotCom Systems. (2011). *DotCom Systems*. Retrieved Abril 6, 2012, from CRM...Un poco de historia:
http://www.dotcom.net.co/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=55
- Enterprise 2.0 Conference. (2009, 5). *Enterprise 2.0: What, Why and How*.
- Frederic, C. (2007). *blog.cozic.fr*. Retrieved 2012, from *blog.cozic.fr*: <http://blog.cozic.fr/le-web20-illustre-en-une-seule-image>
- Fukuhara, N. (2011, Junio 14). *Natsumi Fukuhara*. Retrieved Abril 6, 2012, from Las 4Cs del Marketing: <http://natsumifukuhara.com/2011/06/las-4-del-marketing/>
- Gajargo, S. (2002, Septiembre). *Gestiopolis*. Retrieved Abril 6, 2012, from ¿Qué es CRM y cuál es el verdadero significado?:
<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/43/crmmmba.htm>
- Galeano, L. G. (2011, 07 23). *Social Media y Marketing Digital*. Retrieved 2012, from 5 casos de éxito con Twitter: <http://luisgaleano.com/5-casos-de-exito-con-twitter/>
- Google, ©. (2012). *Google App MarketPlace*. Retrieved from Google App MarketPlace:
<https://www.google.com/enterprise/marketplace/search?categoryId=6&orderBy=RATING&type=INSTALLABLE&referrer=Paging>
- GUPTA, H. (2012). *www.teckilla.com*. Retrieved 2012, from *www.teckilla.com*:
<http://www.teckilla.com/the-evolution-of-social-networking-infographics>
- Hispavista empresas. (2012). *Hispavista, Desarrollo de intranets*. Retrieved from
<http://empresas.hispavista.com/soluciones/intranets/>
- Hoyos, J. (2011, Abril 14). *Mundo Contact*. Retrieved Abril 6, 2012, from Qué implica la integración de las redes sociales con el CRM y Call Center #colaboramx:
<http://mundocontact.wordpress.com/2011/04/14/que-implica-la-integracion-de-las-redes-sociales-con-el-crm-y-call-center-colaboramx/>
- ia.inteligenciartificial. (n.d.). Retrieved from *Monografias.com*:
<http://www.monografias.com/trabajos56/mineria-de-datos-venezuela/mineria-de-datos-venezuela.shtml>
- IBM. (2009, 5). *Creación de comunidades inteligentes con IBM Social Collaboration Tool Suite*. Retrieved from <http://www.ibm.com/developerworks/ssa/library/ws-SocialCollaboration/>
- IBM. (2010, 06). *Measuring the value of social software*. Retrieved from IBM Software Services for Lotus: www.ibm.com

- IBM. (2011, 11 16). *Case Studies*. Retrieved 2012, from Chilean Red Cross (Cruz Roja Chilena): http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/KJON-8NMVWN?OpenDocument&Site=lotus&cty=en_us
- IBM. (2012). *IBM Connections, Driving business results*. Retrieved from <http://www-01.ibm.com/software/lotus/products/connections/>
- Intelecto. (2009, Noviembre 21). Conceptos Básicos de CRM Parte 1.
- Jensen, D., & Neville, J. (n.d.). *Purdue University College of science*. Retrieved from <http://www.cs.purdue.edu/homes/neville/papers/jensen-neville-nas2002.pdf>
- Jive. (2012). *Customer case study*. Retrieved 2012, from Merging corporate cultures and technologies with Social Business Software: www.jivesoftware.com
- Jive. (2012). *Customer Case Study*. Retrieved 2012, from Reducing call volumes by helping customers self-serve: Case Citrix: www.jivesoftware.com
- Jive. (2012). *Jive, the new way to bussiness*. Retrieved from <http://www.jivesoftware.com/social-business/solutions/social-intranet>
- Jtexido. (2009, 06). *La Resonancia - Trivial Blog* . Retrieved 2012, from De las intranets tradicionales a las intranets colaborativas: <http://tinval.wordpress.com/author/jteixido/>
- Kulkarni, S., & College, J.-H. (2009). *Scribd*. Retrieved from <http://es.scribd.com/doc/10734350/Social-Networks-and-Data-Mining>
- Laurika. (2010, 05). *Huddle*. Retrieved 2012, from The case for social business software in IT: <http://www.huddle.com/blog/the-case-for-social-business-software-in-it/>
- liverenterprise. (2012). *www.liverenterprise.com*. Retrieved from www.liverenterprise.com: http://www.liverenterprise.com/images/screenshots/Jive_SBS.png
- Llano, J. C. (2011, 08 22). *Marketing Digital*. Retrieved 2012, from El Colombiano: <http://www.ecbloguer.com/marketingdigital/?p=1808>
- LorenaAmarante Marketing online. (2010, 3 26). SlideShare. *Social Media Analytics*.
- Lupetti, A. (2011, 4 13). *Woork Up*. Retrieved 6 7, 2012, from <http://woorkup.com/2011/04/13/6-interesting-tools-for-enterprise-social-network/>
- maat Gknowledge. (n.d.). *maat Gnowledge*. Retrieved from www.knowleer.com

- Mas, A. (2008). *Trabajar sin Conexión*. Retrieved April 6, 2012, from Redes sociales y CRM. Un matrimonio con futuro: <http://www.trabajarsinconexion.com/2008/10/31/redes-sociales-y-crm-un-matrimonio-con-futuro/>
- Molina, C. (2011, Abril 11). *Social Media Experience*. Retrieved Mayo 2, 2012, from <http://socialmediaexperience.wordpress.com/>
- O'Reilly, T. (2005). *oreilly.com*. Retrieved 2012, from oreilly.com: <http://oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html?page=2>
- Outstart. (2011). *Case study:OutStart Participate Social Business Software*. Retrieved 2012, from international organization needed to create a collaborative environment to connect its Distributed Workforce: <http://www.outstart.com/Collateral/Documents/English-US/CS-SBS-international-organization-111011.pdf>
- Paul, A., & Nilsson, J. (2011). *Social CRM for Dummies*. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Prahalad, C., & Krishnan, M. (2009). *La nueva era de la innovación*. Mc Graw Hill.
- Project Management Institute. (2008). *Project Management Body Of Knowledge(PMBOK GUIDE)*. Newtown Square: Project Management Institute.
- Raich, J. (2009, 06). *La Resonancia Trivial Blog*. Retrieved 2012, from La nueva intranet: La vision de Mindtouch: <http://tinval.wordpress.com/2009/06/25/la-nueva-intranet-la-vision-de-mindtouch/>
- Ramos, E. (2012, 5 22). *Zyncro blog*. Retrieved from <http://blog.zyncro.com/2012/05/22/como-utilizan-las-empresas-las-redes-sociales-corporativas-descubrelo-en-un-nuevo-webinar/>
- Redaccion. (2008). *ElTiempo.com*. Retrieved 2012, from Marcha contra las Farc, mayor movilización en la historia del país: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3945957>
- Rodríguez, I. M. (2007). *Intranets: las tecnologías de información y comunicación en función de la organización*. Retrieved from http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/aci041007.html
- Rodriguez, M. (2012, 01 25). *Desenredando la red*. Retrieved from Cinco casos de éxito españoles en redes sociales: <http://desenredandolared.com/2012/01/25/cinco-casos-de-exito-espanoles-en-redes-sociales/>
- Salas, R. (2003, 08 13). *WinRed, Ideas y negocios en la red*. Retrieved April 6, 2012, from <http://winred.com/estrategias/amazon-com-un-modelo-de-referencia-del-comercio-electronico-en-la-red/gmx-niv102-con1897.htm>

- Salazar, J. f. (n.d.). *Asimilación de tecnología*. Retrieved from <http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/tecnologia/8.htm>
- Sheldrake, P. (2008). Issuu.com. *Social Web Analytics ebook 2008*. (A. Soto, Trans.)
- Siscomputo. (2011). *PROP-CONNECTIONS*. Bogota.
- SocialCast. (2012). *Social Cast by VMWare*. Retrieved from <http://www.socialcast.com/enterprise-social-network>
- Socialcast. (2012). *www.socialcast.com*. Retrieved from [www.socialcast.com: http://www.socialcast.com/solutions](http://www.socialcast.com/solutions)
- Socialtext. (2012). *Socialtext*. Retrieved from Socialtext: <http://www.socialtext.com/index.php>
- Socialtext, I. A. (2012). <http://www.socialtext.com/features/>. Retrieved from <http://www.socialtext.com/features/>: http://www.socialtext.com/images/illus_features_accessmethods_2col.png
- SQL Consultora. (2010). *ALGUNAS CUESTIONES SOBRE EMPRESAS 2.0*. Retrieved from Post: <http://sqlconsultora.com.ar/posts/104-algunas-cuestiones-sobre-empresas-20>
- Tecnologiapyme. (2011). <http://www.tecnologiapyme.com>. Retrieved from <http://www.tecnologiapyme.com>: <http://www.tecnologiapyme.com/servicios-web/zyncro-intranet-colaborativa-20-para-mejorar-la-productividad-de-la-empresa>
- Telligent Systems Inc. (2012). *Telligent Social Extranet* . Retrieved from For Microsoft SharePoint: <http://telligent.com/solutions/sharepoint/p/social-extranet-for-sharepoint.aspx>
- Trabajo.com.mx*. (n.d.). Retrieved 4 6, 2012, from De las 4P hacia las 4 C's de la mercadotecnia: http://www.trabajo.com.mx/de_las_4p_hacia_las_4_cs_de_la_mercadotecnia.htm
- Tsvetovat, M., & Kouznetsov, A. (2011). *Social network analysis for startups: finding connections on the social web*. O'Reilly for Amazon kindle.
- Universidad Militar Nueva Granada. (2011, 3 31). *umng.edu.co*. Retrieved from www.umng.edu.co
- Wikipedia. (2012, 06 24). *Generación Z*. Retrieved from http://es.wikipedia.org/wiki/Generaci%C3%B3n_Z
- Wikipedia. (2012). *Wikipedia. Microsoft Sharepoint*. Retrieved from <http://es.wikipedia.org/wiki/Sharepoint>
- Yammer. (2012). <https://www.yammer.com>. Retrieved from <https://www.yammer.com>: <https://www.yammer.com/solutions/sales/>

- Yammer. (2012). *Yammer the enterprise Social Network*. Retrieved from <https://www.yammer.com/product/features/content-collaboration/>
- Zyncro & Social Media Network. (2011). *Manual de Buenas prácticas en redes sociales corporativas*. Retrieved from www.zyncro.com
- Zyncro. (2011). <http://www.tecnologiapyme.com>. Retrieved from <http://www.tecnologiapyme.com>: <http://www.tecnologiapyme.com/servicios-web/zyncro-intranet-colaborativa-20-para-mejorar-la-productividad-de-la-empresa>
- Zyncro. (2011). *Zyncro, your enterprise social Network*. Retrieved from Manual de buenas Practicas en redes sociales corporativas: <http://www.zyncro.com/>
- Zyncro. (2012). *Zyncro Small Business*. Retrieved from <https://www.zyncro.com/es/pricing/small-business>
- ZYNCR0 TECH, S.L. (2011). *How to assess your employees contribution in your Enterprise Social Network*. Retrieved from www.zyncro.com