

# Comunidades Virtuales: Experiencia de una Red Virtual de Internacionalización Empresarial

Juan Manuel López-Valcárcel Cerqueira<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Doctor Ingeniero Industrial y Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales (Universidad de Vigo), Lagoas Marcosende nº 9, jmlopez@uvigo.es

## RESUMEN

*La Comunidad Virtual de Internacionalización Empresarial es un espacio de debate, información y cooperación abierto a todos los profesionales interesados en la internacionalización de su empresa. Cuenta con la participación de más de 145 empresas gallegas con actividad exportadora. Es por tanto un grupo homogéneo, no en cuanto al sector de actividad, pero sí en su interés de continuar desarrollando su actividad en el exterior, aumentando la cuota de exportación, con nuevos productos, creando filiales... y para ello colaboran, cooperan y comparten problemas, experiencias y opiniones, consiguiendo así encontrar soluciones a los problemas más rápidamente o evitar cometer algunos errores tanto en los pequeños problemas de trabajo diario como en la organización y gestión de la empresa.*

## 1. Introducción

Las Comunidades en sentido general se podrían definir como una agrupación de personas con un objetivo común. Para los sociólogos una comunidad es un tipo especial de grupo social. Un conjunto de personas que persiguen un fin común, para lo cual establecen una red de relaciones producto de su interacción y comunicación y cuya conducta se rige por un conjunto de normas culturales compartiendo intereses, creencias y valores comunes. Se podría decir entonces, que el origen de las Comunidades se remonta a los orígenes de la sociedad, ya que el ser humano para vivir en sociedad necesita realizar trabajos en grupo y para ello establece relaciones y comunicación entre la gente del mismo entorno en la búsqueda de un objetivo común. Se crean comunidades dentro y fuera de las organizaciones.

## 2. ¿Qué es una Comunidad Virtual?

Según la definición de APQC (American Productivity & Quality Center), en su Best Practice Report (2000) [1], las comunidades son grupos de gente que se agrupan para compartir y aprender unos de otros, cara a cara y virtualmente. Les une un interés común y continúan en la comunidad por el deseo y la necesidad de compartir problemas, experiencias, puntos de vista, conocimiento y las mejores prácticas.

Como destacan Wenger, McDermott y Snyder (2002) [2] los miembros de una comunidad de prácticas profundizan y amplían su conocimiento interactuando con el resto de los miembros en busca de la mejora continua, construyendo ventajas competitivas duraderas y generando el cambio en las organizaciones.

Cap Gemini Ernst & Young (CGEY) denomina a las comunidades de prácticas COIN (community of interest network) y las definen como un grupo que:

- ✓ Posee un interés común y definido, como una línea de servicio, una región o un sector;
- ✓ Colabora para ampliar sus puntos de vista y conseguir soluciones mejores; y

- ✓ Conduce la adquisición, reutilización y creación de conocimiento con la experiencia en el comportamiento de grandes organizaciones. [3]

Las Comunidades Virtuales surgen con la penetración de internet en la sociedad, que supone un nuevo espacio tecnológico, económico y cultural. Las Comunidades son espacios destinados a facilitar la interacción entre personas con intereses comunes poniendo a disposición de los miembros herramientas de las nuevas tecnologías que facilitan la comunicación y eliminan la limitación del lugar de residencia común.

El autor del libro *The Virtual Community*, Howard Rheingold, define las Comunidades Virtuales como "Agregaciones sociales que emergen de la red cuando un número suficiente de personas entablan discusiones públicas durante un tiempo lo suficientemente largo, con suficiente sentimiento humano, para formar redes de relaciones personales en el ciberespacio". [4]

En el mundo de los negocios, se trata de espacios donde los profesionales de un sector o interesados en un determinado tema, pueden intercambiar conocimientos y experiencias. Tienen a su alcance recursos de la red y documentos relacionados con su sector o temas de interés. Las Comunidades deben aportar un know-how específico para los miembros.

El 29 de Octubre de 1969, dentro del proyecto ARPANET, un equipo de investigadores en Los Ángeles y Stanford consiguieron enviar, por primera vez, paquetes de datos entre dos ordenadores a través de la red telefónica, se sitúa en esta fecha el nacimiento de Internet, aunque durante los primeros quince años solo podían utilizar la red un grupo reducido de instituciones y empresas. Las primeras comunidades surgieron en 1975 con el desarrollo de las listas de correo, que se basaban en el servicio de e-mail desarrollado unos años antes. Posteriormente fueron desarrollándose otros servicios y herramientas que facilitaron e impulsaron el auge de las Comunidades Virtuales, la mayoría tienen su origen en ARPANET aunque fueron evolucionando con los años. Se crean los grupos de noticias o newsgroups de Usenet, las Listas de Correo y Foros que son sistemas de comunicación en tiempo diferido y para comunicarse en tiempo real surge el Chat. En la actualidad en las Comunidades Virtuales se combinan los servicios de almacenamiento y búsqueda de información con los de comunicación, así como el desarrollo de plataformas comerciales

La Comunidad Virtual originaria se fundó en 1985 y es conocida con el nombre "The Well" (Whole Earth 'Lectronic link). Los miembros de esta comunidad comentan sus experiencias destacando el intenso contacto social dentro de la Comunidad, la disposición a la ayuda de sus miembros y la enorme influencia de la Comunidad sobre la vida "real". [5]

En cuanto a la tipología, como las comunidades se forman respondiendo a distintos objetivos y/o necesidades esto implica que habrá distintos tipos de Comunidades. Hagel y Armstrong (1997) proponen la siguiente clasificación: [6]

- ❖ Comunidades Virtuales orientadas al usuario:
  - ✓ Geográficas: Personas que viven en la misma área geográfica o interesadas en información sobre la misma área.
  - ✓ Demográficas: Los usuarios tienen características demográficas (edad, sexo...) similares
  - ✓ Temáticas: Tema de interés para los usuarios
- ❖ Comunidades Virtuales orientadas a la organización:

- ✓ Verticales: Empresas de distintas ramas de actividad
- ✓ Funcionales: Área específica del funcionamiento de la empresa
- ✓ Geográficas: concentradas en una zona geográfica cubierta por la organización

Otra tipología propuesta, y que se complementa con la anterior, se basa en tres criterios: el grado de interactividad de los miembros, el grado de focalización de su tema de discusión y el grado de cohesión social.

Las Comunidades Virtuales hoy en día ofrecen la posibilidad de obtener grandes beneficios en el ámbito de la vida privada con la información que se intercambia, permitiendo con la colaboración ayudar a otras personas y beneficiarse uno mismo. Este papel también se está desarrollando en el ámbito de los negocios, siendo un recurso muy interesante para desarrollar el capital humano de las organizaciones, generar innovación y ayudar a la gestión del cambio.

### 3. La Gestión del Conocimiento en la Economía Instantánea

¿Cómo llega el Conocimiento a las Organizaciones? Annie Brooking (1999) [7] señala seis Fuentes:

- Redes Informales
- Redes Formales
- Informes y conclusiones
- Documentos
- Talleres de trabajo
- Encuentros para compartir experiencias

Podemos afirmar que en La Red Virtual de Internacionalización, que se presenta en este trabajo, se utilizan las seis fuentes señaladas. Nos hemos situado claramente en el campo de la Gestión del Conocimiento.

Estamos en la Sociedad del exceso, lo difícil hoy en día es conseguir captar la atención. Hemos pasado en pocos años de la sociedad con escasa información a una sociedad en la que abunda tanto la oferta de productos y servicios como la de información. Esto lleva a la situación de "más de lo mismo" y a tener que competir para captar la atención del cliente.[8] Las Comunidades Virtuales desempeñan un papel importante en esta situación como instrumento para atraer y mantener la atención en temas especializados.

H. Davenport (2001) [9] cree que gestionar la atención es la clave de los negocios, y señala como las páginas web viven de la atención que son capaces de atraer a su espacio virtual, destacando cuatro claves que se deben seguir:

- ✓ Relevancia: Información y servicios importantes para los usuarios. Actualización permanente
- ✓ Comunidad: Con sentido de la pertenencia y alta participación, incluso en el diseño
- ✓ Enganche: Satisfacer una necesidad y conseguir interesar a los usuarios
- ✓ Comodidad: Descarga rápida y navegación sencilla.

Nuestra comunidad sigue estos principios clave de la Economía de la Atención

No me gusta la denominación Nueva Economía, ni incluso Economía Digital, prefiero hablar de cómo el progreso y las Tecnologías de la Información e Internet han afectado a dos variables clásicas de la Economía y el Mundo de los Negocios: El Tiempo y los Costes. El

verdadero padre o fundador de la Economía, Adam Smith, en su obra "La Riqueza de las Naciones" ya indicaba que la especialización era la base del progreso. Nuestro ingeniero Taylor, en su Organización Científica del Trabajo, estaba enormemente preocupado por bajar los tiempos como base de la Nueva Ciencia de la Organización Científica del Trabajo. La frase "Time is Money" siempre ha sido la clave del mundo de los negocios.

¿Estamos lejos de Australia?. Todo se mide por tiempo y dinero. Nos separan 36h de viaje y 3.000 € de coste de un billete de avión. Si pasamos una semana podemos viajar por 1.200 €. Estas variables hacen que hoy en día, para alguien con familia y raíces en Vigo, trabajar en Londres, esté mucho más cerca en términos económicos, que hace 30 años trabajar en Madrid.

Prefiero hablar de la Economía Instantánea o de la "Now Economy" en contraposición a la "New Economy". Lo que verdaderamente ha cambiado es que todo lo tenemos al alcance del ratón y en tiempo real. Además se sigue cumpliendo la Ley de Moore; hoy en día por 600 € podemos disponer de un PC clónico que procesa toda la información de nuestros clientes. Estamos en una Sociedad en Tiempo Real.

La Economía del Conocimiento, basada en la disponibilidad de información barata y en tiempo real es una de las consecuencias de la Economía Instantánea. Y para esta economía, es decir para la economía actual, el aprender a aprender y el ritmo como las personas aprenden es la verdadera ventaja competitiva de las personas y de sus empresas. Por todo ello interesan más que nunca las Comunidades de Prácticas.

De la misma manera que el vértigo de la globalización nos obliga a apoyarnos más en lo local, en las Comunidades Virtuales se requiere un buen equilibrio entre lo virtual y lo real. Un amigo se hace cuando comemos con el un kilo de sal. Es necesario que las personas que contactan en la red se conozcan personalmente, que coman juntos un par de veces al año, para que se cree un sentimiento de amistad y confianza mutua. Hay que ir un poco hacia delante, la electrónica y las comunicaciones más avanzados, y otro hacia atrás, una buena comida y un rato de charla con un amigo. Decía un comercial de la empresa Steelcase "correo interno, correo electrónico, correo oral ¿qué pasó con el correo cara a cara? Nelson B. (2002) [10]

Como decíamos anteriormente las Comunidades son tan antiguas como la humanidad, la novedad en las Comunidades Virtuales es que se consigue una forma de encontrar y compartir las mejores prácticas, desarrollar el conocimiento y ayudar a los miembros a trabajar mejor.

En cuanto hablamos de Gestión del Conocimiento es necesario establecer la división entre conocimiento explícito y tácito. El explícito está en documentos, en bases de datos, manuales... Pertenece al capital estructural de la empresa y es el más fácil de gestionar.

El conocimiento tácito es el más importante, difícil de descubrir y el de mayor valor añadido. Es el conocimiento no expresado que está en la cabeza de los expertos, en la cultura, en las costumbres y en las relaciones. A. Stewart (2001) [11]

El proceso llamado SECI por Ikujiro Nonaka (1995) [12], donde el conocimiento tácito se transforma en explícito y viceversa, se da ampliamente en nuestra red virtual. Veamos:

- ✓ Socialización (tácito a tácito).- Se da en nuestras reuniones, comidas, talleres de trabajo.
- ✓ Externalización: (tácito a explícito).- Foros
- ✓ Combinación / Creación (explícito a explícito).- E-mail, visitas a enlaces.
- ✓ Internacionalización (explícito a tácito).- Visitas al portal, clics.

La Comunidad Virtual está en línea con la Organización triple I que Charles Handy (1993) [13] recomienda como la nueva fórmula para el éxito y la efectividad  $I3 = VA$ , donde I representa Inteligencia, Información e Ideas y VA valor añadido. Las empresas se parecen cada vez más a las Universidades en sus objetivos ya que las personas inteligentes están interesadas en información e ideas.

#### **4. Caso práctico: COMUNIDAD VIRTUAL DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL**

La Comunidad Virtual de Internacionalización Empresarial es un espacio de debate y cooperación abierto a todos los profesionales interesados en la internacionalización de su empresa.

Comenzó su actividad en Agosto de 1998 fruto de la colaboración entre el Departamento de Organización de Empresas y Marketing de la Universidad de Vigo y el Instituto Gallego de Promoción Económica (IGAPE), y continúa con el mismo objetivo en la actualidad ofreciendo nuevos servicios y herramientas tecnológicas mejoradas que facilitan la comunicación entre los miembros.

Realizaremos un breve recorrido por la página de la Comunidad para tratar de mostrar el contenido y servicios que ofrece.

Desde la página principal, que se divide en cinco secciones, se accede a toda la información y herramientas de la Comunidad. En la sección central se encuentra un apartado de noticias relacionadas con el comercio exterior, que tiene como objetivo mantener informados a los miembros y mostrar una página actualizada.

En el "frame" derecho se publica quincenalmente una encuesta que permite conocer la opinión de los miembros sobre temas de actualidad relacionados con el comercio exterior, sobre cuestiones concretas de organización de empresas exportadoras, o sobre la página de la Comunidad y sus servicios. Tras enviar el voto se muestra el resultado mediante un porcentaje y su representación gráfica.

En la parte inferior izquierda de la página, a través de los botones rápidos, los miembros pueden acceder con un solo click a páginas de gran utilidad para la internacionalización. Además de las secciones de Ofertas y Demandas de trabajo que forman la Bolsa de Trabajo de la Comunidad. En la sección de Ofertas podemos consultar Curriculum Vitae de profesionales expertos en comercio exterior. En la sección de Demandas los miembros pueden publicar sus ofertas de trabajo para el departamento exterior de la empresa.

Continuando con la parte inferior, a la derecha hay un banner de la Comunidad que lleva al formulario de solicitud de alta. Entre el banner y los botones de acceso rápido se encuentra el acceso a un apartado de libros seleccionados, que contiene un listado con los libros recomendados relacionados con la internacionalización en el que se muestra la portada, el título y una breve descripción de cada libro.

En el "frame" izquierdo se encuentra el índice principal que da acceso al contenido de la Comunidad. Empezando por un apartado en el que se describe brevemente la Comunidad y sus objetivos, y otro en el que se puede consultar la lista de miembros y cubrir el formulario de solicitud de alta.

Como secciones de información se encuentran los dos últimos apartados, Enlaces de Interés y Documentos. El apartado de Enlaces de Interés contiene, clasificados por categorías y subcategorías, más de 1.000 direcciones relacionadas con el comercio exterior. En el de Documentos, se publican informes y artículos de elaboración propia o publicados por organismos reconocidos, y se clasifican por carpetas en temas para facilitar la búsqueda del documento de interés.

En cuanto a las herramientas de comunicación, contamos con un Chat, comunicación en tiempo real, un Foro y la Lista de Distribución, comunicación en diferido.



Figura 1: Página principal de la Comunidad

En la figura 1 se puede observar la página principal de la Comunidad Virtual de Internacionalización Empresarial. El objetivo principal de esta Comunidad es ofrecer una herramienta para apoyar la internacionalización de la empresa gallega.

Contamos con la participación de más de 145 empresas con el interés común de potenciar su actividad en el exterior. La Comunidad Virtual ofrece un espacio de debate e información que facilita la colaboración, cooperación y el compartir problemas, experiencias y opiniones con el resto de los miembros consiguiendo así solucionar problemas o dudas comunes o incluso evitar el cometer algunos errores en la organización y gestión diaria de la empresa gracias a consejos de otras empresas que vivieron con anterioridad una situación similar a la que tu tienes en este momento. Además pueden localizar información sobre temas de internacionalización fácilmente bien a través de los informes y documentos o bien mediante el directorio específico de enlaces.

Una gran ventaja de esta Comunidad Virtual en cuanto a su funcionamiento es que se apoya en reuniones reales. Esto facilita la participación de los miembros ya que se conocen entre ellos y resulta más fácil compartir experiencias y conocimiento.

## 5. Conclusiones

En una sociedad que se caracteriza por el exceso de información, las Comunidades aportan un conocimiento y saber hacer específico hacia sus miembros, por ello el auge de las comunidades será cada vez mayor.

Hay que lograr formar parte de las comunidades, participar en el día a día, no solo contemplarlas desde las alturas. El ejecutivo del siglo XXI cada vez dedicará más porcentaje de su tiempo a comunicarse. Las organizaciones jerárquicas van desapareciendo, en parte impulsadas por el desarrollo de la Red. Las relaciones dependen más de la cooperación que del control. La cooperación depende más de la confianza. Por ello nuestro objetivo es generar confianza. Cuando los miembros de la Red se conocen personalmente unos a otros y captan la elevada competencia profesional de muchos de ellos el nivel de confianza sube.

Los miembros de comunidades abiertas deben también tener un sentido de la propiedad similar a las redes privadas, de pertenecer a un club exclusivo, por lo que no interesa que el crecimiento en número de personas que integran la red sea muy grande. Con más de 200 miembros se podría romper la confianza y la exclusividad.

La capacidad de desarrollo de este tipo de redes dependerá de la capacidad de generar confianza. Se trata de una confianza funcional, confianza básica o suficiente para utilizar la red. Romper la balanza coste beneficios a favor de los grandes beneficios generados. Cuando nos atrevemos a comprar un libro en amazon.com es porque el lugar ha generado nuestra confianza. Aquí lo que se trata es sin aportar información confidencial, aportar todo lo que podamos y poder así recibir a cambio otra información o conocimiento que puede ser de gran utilidad para nuestra empresa. Si le entregamos a alguien 1€, nosotros somos más pobres y el que recibe el euro más rico. Entregando conocimiento, al practicar y comunicar, sabemos más, por lo que ganamos todos.

El éxito de nuestra Comunidad descansa en dos pilares:

- ✓ La Tecnología que aporta la posibilidad de utilizar y compartir los conocimientos en tiempo real.
- ✓ La Dimensión Humana y Organizativa que aporta la confianza y la coordinación para poder crear ese Conocimiento.

El mayor valor de la Comunidad está en que crea conocimiento. Pretendemos ir más allá de los datos y la información. Nuestro objetivo es el conocimiento, pero nos gustaría algún día llegar a una etapa más alta, que donde se desarrolle y se genere sabiduría.

## Referencias

- [1] APQC (2000) Best Practice Report *"Successfully Implementing Knowledge Management"*.
- [2] Wenger, E., McDermott, R., Snyder, W., (2002) *"Cultivating Communities of Practice"* Harvard Business School Press.
- [3] APQC (2001) *"Building and Sustaining Communities of Practice: Continuing Success in Knowledge Management"*. pp. 7-8
- [4] Rheingold, Howard, (2000) *"The Virtual Community"*, The Mit Press.
- [5] Brunold, J., Merz, H., Wagner, J. (2002) *"Comunidades Virtuales"*, Ediciones Deusto.
- [6] Hagel, J., Armstrong, A., (1997) *"Net Gain"* Harvard Business School.
- [7] Brooking, A, (1999) *"Corporate Memory"* International Thomson Business Press.
- [8] Ridderstrale, J., Nordström, K., (1999) *"Funky Business"* Prentice Hall.
- [9] H. Davenport, T., Beck, (2001) *"The Attention Economy"* Harvard Business School Press.
- [10] Nelson Bob, (2002) *"1001 formas de motivar"* Gestión 2000.com.
- [11] A. Stewart, Thomas, (2001) *"The wealth of knowledge"*
- [12] Nonaka, I.; Takeouchi, H., (1995) *"The knowledge-creating company"* Oxford University Press, New York.
- [13] Handy Charles, (1993) *"La edad de la sinrazón"* Editorial Limusa, Méjico.

## Direcciones internet

<http://www.igatel.net/cv/internacionalizacion>

<http://www.internacionalizacion.com>