

CREANDO VALOR A TRAVÉS DE LAS TIC: NUEVOS INTERMEDIARIOS

CREATING VALUE THROUGH THE TIC: NEW INTERMEDIARIES

Recibido: 28/05/07

Aceptado: 23/07/07



Christian Serarols i Tarrés
Ingeniero Industrial
Doctor en Administración de Empresas
Departamento de Economía de la
Empresa
Universidad Autónoma de Barcelona



Joan Lluís Serarols Font
Ingeniero Industrial
Universidad de Girona

RESUMEN

Este trabajo analiza cómo se puede crear valor a través del uso de las TIC. Para ello se utiliza el *Modelo de creación de valor en e-business* desarrollado por Amit y Zott (2001) y se aplica a una tipología de nuevos intermediarios que opera en el sector de los contenidos digitales: agregadores de noticias. Para lograr este objetivo, se ha realizado un estudio exploratorio y un estudio de casos a través de entrevistas personales con informadores estratégicos y un análisis del contenido de las páginas web de 56 empresas relacionadas con el sector y cuestionarios, principalmente. Se han analizado empresas de EEUU, Canadá, España, Francia, Alemania, Reino Unido y Suiza.

Palabras clave: Creación de valor, sector de distribución de noticias, *e-business*, agregadores de contenidos web (ACW).

ABSTRACT

This paper explores the creation of value using ICT. For this purpose, we use the model of value creation in e-businesses developed by Amit and Zott (2001) and we apply it to a new typology of intermediaries that operate in the online news industry: news content aggregators. An exploratory study has been conducted based on strategic informants, web content analysis of 56 companies' websites and questionnaires (of 24 web content aggregators contacted). Companies from USA, Canada, Spain, Fran-

ce, Germany, UK, and Switzerland have been analyzed.

Key words: Value creation, online news industry, e-business, web content aggregators.

1. INTRODUCCIÓN

La mayor aceptación y uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y el descenso de los costes de acceso a Internet han proporcionado un amplio abanico de actividades económicas y nuevos modelos de negocio. El sector de la música y de las noticias son ejemplos de mercados que más se han visto afectados por las TIC. Por ejemplo, en el mercado de la distribución de música *online*, las redes *peer-to-peer* (redes P2P, redes entre individuos) como *Kazaa*, *eMule*, *Bittorrent*, etc. han revolucionado la distribución de música entre usuarios permitiendo intercambios masivos de cualquier tipo de archivos de audio.

De un modo similar, el sector de las noticias se está viendo modificado por escritores, periodistas, fotógrafos y terceras empresas que pueden distribuir sus contenidos directamente al cliente final. Además, se puede observar la existencia de nuevos intermediarios, llamados *infomediarios*, que se sitúan en distintas etapas de la cadena de valor proporcionando valor añadido a sus clientes (Grover y Teng, 2001; Kalakota y Robinson, 1999; Sawhney, Prandelli y Verona, 2003).

Este trabajo se centra en analizar cómo se puede crear valor en Inter-

net. Para realizar esta investigación, se aplica el *Modelo de creación de valor en e-businesses* desarrollado por Amit y Zott (2001) a una tipología de nuevos intermediarios que opera en el sector de los contenidos digitales: agregadores de noticias.

2. MARCO TEÓRICO PARA LA CREACIÓN DE VALOR EN INTERNET

Para analizar el impacto de Internet desde la perspectiva de la empresa, hemos utilizado el marco teórico de la cadena de valor (Porter, 1985), tal y como proponen un gran número de autores como Koh y Nam (2005), Porter (2001) y Rayport y Sviokla (1995), entre otros. Teniendo en cuenta el impacto general de Internet en la cadena de valor, en las actividades relacionadas con la infraestructura, Internet potencia el uso de información en tiempo real para la toma de decisiones. En este sentido, Malhotra (1993) considera que Internet permite la fragmentación de procesos de negocio favoreciendo que las empresas ofrezcan una cartera reducida de productos y/o servicios y se centren en sus competencias esenciales. Mediante la especialización, éstas pueden implementar estrategias de colaboración con terceras empresas para desarrollar actividades secundarias para su negocio. Además, Internet permite desarrollar modelos de negocios nuevos y/o complementarios (Rappa, 2004a, 2004b). Estos modelos se basan en la creación de

valor mediante el uso intensivo de la información (Rayport y Sviokla, 1995).

En este sentido, Amit y Zott (2001) han estudiado la creación de valor en Internet y han identificado cuatro aspectos principales y catalizadores para ello: eficiencia, complementariedades, retención e innovación. En relación con la primera, señalan que la **eficiencia** (*efficiency*) de una transacción aumenta cuando los costes por transacción decrecen. Cuanto mayor sea la eficiencia de la transacción en un determinado negocio electrónico, menores son los costes y por consiguiente mayor es el valor creado. Esta eficiencia se puede obtener de varias formas, por ejemplo, reduciendo las asimetrías informativas que se producen entre vendedores y compradores proporcionando información actualizada. Las **complementariedades** (*complementarities*) surgen cuando un conjunto de productos proporciona mayor valor que el valor total que representan estos productos consumidos por separado. El análisis de Amit y Zott destaca que los negocios en Internet proporcionan un mayor potencial de creación de valor ofreciendo paquetes de productos/servicios complementarios a sus clientes. Estas complementariedades pueden ser verticales (por ejemplo, servicios post-venta) u horizontales (por ejemplo, proporcionar el seguro de un coche o el pago del impuesto municipal) que son proporcionadas por empresas colaboradoras. **Retención** (*lock-in*), el potencial de creación de valor de una empresa digital puede depender en gran medida de la capacidad de motivar a los compradores a realizar repetidas compras y a la capacidad de crear incentivos lo suficientemente atractivos para mantener vivas las relaciones con socios estratégicos. La retención impide la migración de clientes y socios estratégicos y tiene como base los costes de cambio (Teoría de Costes de Transacción), también la teoría de los Recursos de la Empresa que sugiere que la

marca, la confianza entre comprador-vendedor contribuyen a retener. La creación de valor a través de la **innovación** (*novelty*) ha sido ampliamente estudiada en la literatura y especialmente por Schumpeter (1934). Adicionalmente a las tradicionales fuentes de creación de valor a través de la innovación (introducción de nuevos productos y servicios; nuevos métodos de producción, distribución o *marketing*; o apertura de nuevos mercados), la evidencia demuestra que las empresas digitales también pueden innovar en la forma de estructurar sus transacciones. Las características diferenciales de los mercados electrónicos (eliminación de las restricciones geográficas y físicas, posibilidad de intercambio de información del cliente al vendedor, y otras técnicas de optimización de los flujos informativos) hacen que las posibilidades para la innovación sean infinitas.

3. CREANDO VALOR EN LA RED: LOS AGREGADORES

La cadena de valor tradicional del sector de distribución de noticias consta de varias etapas: creación (nuevos contenidos), selección y certificación (recopilar noticias), producción (impresión de las noticias), distribución (envío de la información a minoristas y otros vendedores) y consumo (lectura de un periódico, por ejemplo) (Clemons y Lang, 2003). En la actualidad, las noticias son un producto digital y los actores de la cadena pueden redefinir sus procesos utilizando las TIC. Con ello, pueden hacer llegar sus productos directamente a los lectores. Además, el papel de estas empresas cambia con la utilización de Internet, redefiniendo la cadena de valor del sector y creando nuevas oportunidades para la intermediación. Entre estos actores destacamos los agregadores de noticias. Su misión principal consiste en organizar y distribuir contenido, normalmente muy disperso, a los lectores.

Estos nuevos intermediarios pueden crear valor agregando productos

y servicios (fenómeno denominado *bundling*) que tradicionalmente han sido ofrecidos por parte de distintas industrias (Bakos, 1998). En este sentido, un agregador de contenidos *web*¹ (ACW) es una entidad que *recopila y analiza información de múltiples fuentes de contenidos web* (Madnick y Siegel, 2002: 36). Los ACW combinan contenido y aplicaciones con o sin acuerdos previos (generalmente con) con las fuentes de información y añadiendo valor mediante una serie de servicios asociados (Madnick y Siegel, 2002). Así pues, el proceso de agregación de contenidos se desarrolla en cuatro etapas diferenciadas: a) la obtención de información bruta de los creadores, b) la clasificación e indexación de estos contenidos, c) la personalización de los contenidos de acuerdo con las especificaciones de los clientes y d) la transferencia de los contenidos.

Para obtener los datos empíricos se ha utilizado como técnica principal el estudio de casos (Eisenhardt, 1989). Se han realizado entrevistas personales cara a cara y cuestionarios por correo electrónico para recopilar la información necesaria directamente de los ACW. Se ha utilizado una combinación de varios métodos para contactar a los participantes del estudio. Primero, dado que el modelo de los ACW es aún nuevo en la intermediación en Internet, se han utilizado informadores estratégicos del sector de contenidos digitales en España: *iMente*, *Mynewsonline*, *iConoce*, *Netcontenidos*, *Contentarena*, *nFactory*, *Prensadigital* y *Spypress*. Después se han realizado entrevistas para entender la actividad de dichas empresas. A posteriori, hemos analizado los casos no españoles. Para poder identificar los atributos para la creación de valor de estos infomediarios, recopilamos la información siguiente: historia, modelo de negocio, fundador, financiación, facturación, alianzas con terceras empresas, proveedores de contenidos, productos, tipo de contenido, servicios gratuitos, servicios de pago, clientes principales

¹ Un agregador de noticias es un subtipo de Agregador de Contenidos Web centrado en organizar y distribuir noticias de actualidad, generalmente procedentes de periódicos.

y características de su web. Recibimos siete cuestionarios completos de una muestra de 24 ACW contactados. Se han analizado empresas que operan en EEUU, Canadá, España, Alemania, Reino Unido y Suiza.

4. ANÁLISIS DE LAS FORMAS DE CREACIÓN DE VALOR: LOS AGREGADORES

En la actualidad, empresas, instituciones, administraciones públicas y otras organizaciones demandan contenido agregado de varias fuentes de información. Estas organizaciones necesitan suministrar contenido actualizado, información financiera y económica al personal clave de sus empresas para ser integrado en sus Intranets. También necesitan proporcionar contenidos dinámicos para sus webs procedente de grupos de comunicación tradicionales y alternativos para evitar el llamado *Síndrome del portal vacío* (Miller, 2004).

Los ACW distribuyen contenido agregado a estas organizaciones dejando el control de todo el proceso al propio usuario (herramientas de selección, personalización, gestión, formato, etc.). La agregación de contenidos no constituye un nuevo modelo de negocio en su concepción, ya que los periódicos llevan décadas comprando y publicando contenido de fuentes de información externas como, por ejemplo, noticias especializadas de agencias (*Efe, Europa Press, Reuters, etc.*). Los ACW son infomediarios que distribuyen información digital a empresas, instituciones o usuarios finales mediante un proceso mecanizado y estandarizado basado en la tecnología. Estas empresas combinan contenido procedente de varios medios de comunicación *on line* y *off line* con o sin acuerdos previos con estos creadores de contenidos. Los ACW que disponen de acuerdos legales para poder revender el contenido de los creadores suelen pagar entre el 35% y 60 % del precio final de dicho contenido al creador, aunque la mayoría de los proveedores de contenidos suelen ofrecer tarifas planas para acceder a todo el contenido en vez de pago por uso.

La Tabla 1 y la Figura 1 muestran

los distintos actores que hemos observado en la cadena de valor virtual sector de distribución de noticias: medios de comunicación tradiciona-

les, nuevos, alternativos, intermediarios distribuidores y ACW.

<p>Grupos de comunicación y otros intermediarios de Internet</p>	<p><u>Medios de comunicación tradicionales:</u> USA Today (www.usatoday.com); New York Times (www.nytimes.com); The Guardian (www.guardian.co.uk/online); BBC News (news.bbc.co.uk); El País (www.elpais.es); El Mundo (www.elmundo.es); CNN (www.cnn.com); ABC (www.abc.es); EFE (www.efe.es); Reuters (http://www.reuters.com); Rolling Stone Magazine (http://www.rollingstone.com); Salon (www.salon.com)</p> <p><u>Nuevos medios de comunicación:</u> Wired News (www.wired.com); Techweb (www.techweb.com); CNET News.com (news.com.com).</p> <p><u>Grupos de comunicación alternativos:</u> Gawker (www.gawker.com); boing boing (boingboing.net); Obscure Store and Reading Room (www.obscurestore.com), Guardian Unlimited weblog (blogs.guardian.co.uk/news/), Vegan Blog: The (Eco) Logical Weblog (getvegan.com/blog/blogger.php).</p> <p><u>Intermediarios distribuidores:</u> Allheadline (www.allheadlinenews.com), 1stheadlines (www.1stheadlines.com), Yahoo News (dailynews.yahoo.com), Google (News.google.com), Ask Jeeves (www.ask.com); Bloglines (www.bloglines.com), Amphetadesk (www.disobey.com/amphetadesk), Feedreader (www.feedreader.com), InfoSnorkel (www.blueelephantsoftware.com), Newsgator (www.newsgator.com), Avantago (www.avantago.com/), Newsstand (www.newsstand.com/)</p>
<p>Agregadores de contenidos Web</p>	<p>MarketWatch, Inc. (cbs.marketwatch.com); Yellowbrix (www.yellowbrix.com); Moreover (www.moreover.com); Comtext News (www.comtexnews.com); Factiva (www.factiva.com); Dialog Newsedge (www.dialog.com); Hoover's Inc (www.hoovers.com); Loudeye (www.loudeye.com); Cyberalert (www.cyberalert.com); Pubsub (www.pubsub.com); TNS (www.tns-global.com); Mediapps (www.mediapps.com); Tanto (www.tanto.de); Net2one (www.net2one.com); News Hub (www.news-hub.com); News is free (www.newsisfree.com); 7am (www.7am.com); Seinpre (www.seinpre.com); iMente (www.imente.com); Iconoce (www.iconoce.com); Spypress (www.spypress.com); My News Online (www.my-news.es); OCS MEDIA (www.ocsmedia.com); Denodo (www.denodo.com)</p>

Tabla 1: Grupos de comunicación e intermediarios de Internet en el sector de noticias on line

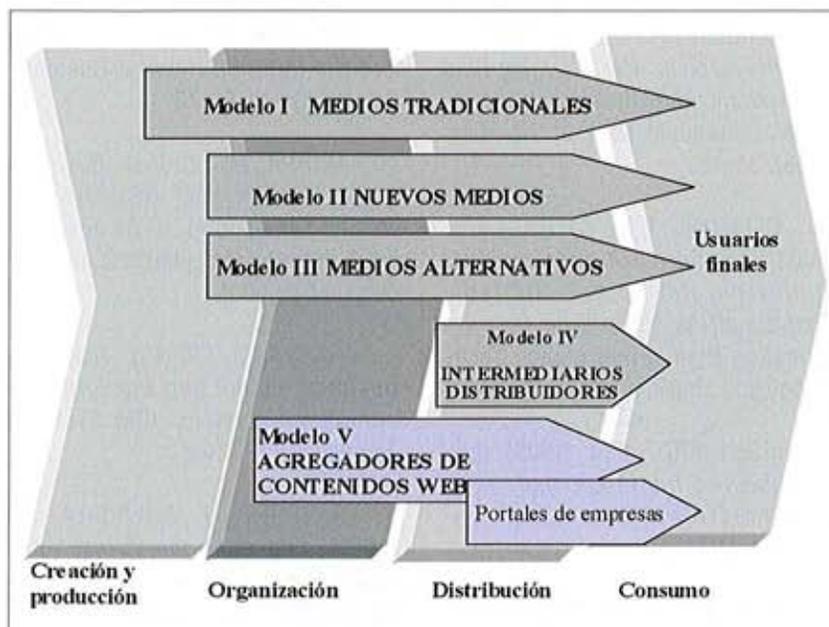


Figura 1. Principales modelos de negocio en el sector de noticias on line

4.1. Eficiencia

Los ACW pueden contribuir a la creación de valor reduciendo los costes de búsqueda de la información y agregando la demanda. Un ACW común agrega, categoriza, personaliza y distribuye todos estos contenidos a los clientes, actúa como un agregador de oferta. Por tanto, los ACW reducen los costes de obtener y procesar información existente. El cliente sólo tiene que llegar a un acuerdo con el intermediario para obtener el contenido que necesita, reduciendo así, el número de transacciones que se necesitaría para acceder a la misma información dirigiéndose a la fuente.

Los ACW distribuyen principalmente información de medios electrónicos en Internet lo que incluye artículos y noticias de miles de periódicos online, revistas sectoriales, estudios de mercado, información de analistas financieros para la toma de decisiones, información de revistas científicas y técnicas, patentes, información sobre marcas, propiedad intelectual, boletines oficiales, etc. El ACW puede integrar dicho contenido en intranets, extranets o webs corporativas.

Algunos de estos ACW también incorporan contenidos procedentes de medios de comunicación en papel, como por ejemplo *Factiva* o *Mynew-*

sonline. La mayoría suelen cubrir casi cualquier tema (salud, deportes, entretenimiento, ciencia, economía, finanzas, empresas, derecho, mercado de valores, política, música, literatura, etc.).

4.2 Complementariedades

Los ACW pueden facilitar la creación de valor mediante el desarrollo de complementariedades. En la actualidad, los ACW ofrecen un amplio abanico de servicios, en términos de complementariedades verticales encontramos servicios de consultoría, servicios de seguimiento de medios, monitorización de radio y TV, licencia de tecnología (por ejemplo, de herramientas de búsqueda o de indexación y categorización de contenidos) o soluciones de inteligencia competitiva. En términos de complementariedades horizontales en el sector de noticias online, los ACW pueden incorporar distintos tipos de contenidos, como por ejemplo: boletines oficiales, audio, video o incluso weblogs y recomendaciones de productos.

Nuestra investigación sugiere que los ACW juegan un papel de integradores en la cadena de valor del sector, ya que conectan distintas empresas como medios de comunicación tradicionales, alternativos y nuevos medios de comunicación con sus clientes.

4.3. Retención

Los ACW distribuyen información personalizada a sus clientes mediante sus páginas web, correo electrónico, portales e intranets corporativas o incluso dispositivos móviles como PDA's y teléfonos móviles. Estos servicios contribuyen a retener al cliente, aumentan su lealtad hacia la empresa, e incrementan los costes de cambio de proveedor.

4.4. Innovación

En esta investigación, hemos observado que los ACW desarrollan constantemente nuevos servicios y buscan nuevas formas de colaboración con terceras empresas. Por ejemplo, es muy común que los ACW trabajen con empresas de estudios de mercado *online* (por ejemplo, *iMente* con *Triple-In*) o que sean una herramienta indispensable para empresas de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva (como fuente de información secundaria para que éstas realicen sus análisis). Ello contribuye a la creación de valor mediante innovaciones en la estructura de las transacciones. Con respecto a las innovaciones relacionadas con servicios de noticias, estos intermediarios ofrecen servicios y herramientas de inteligencia competitiva (por ejemplo, mapas y otras figuras gráficas que permiten analizar información), desarrollo de nuevos negocios, búsquedas de nuevos productos, herramientas para la toma de decisiones estratégicas, gráficas interactivas, análisis de tendencias, seguimiento de fusiones y adquisiciones y *benchmarking* entre otros. Por ejemplo, *Factiva* incluye información empresarial (cuentas de resultados, balances, etc.) además de noticias; *Dialog-Thomson* incorpora estudios de mercado y revistas científicas; *iMente* realiza gráficas interactivas de estados de opinión o aparición en medios.

5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

El sector de noticias *online* se ha visto afectada por la aparición y desarrollo de Internet, modificándose su cadena de valor. Se puede observar un proceso de reintermediación en esta cadena de valor. Han aparecido

nuevos intermediarios basados en Internet como los intermediarios distribuidores y los ACW. Estos nuevos intermediarios agregan la oferta y la demanda en la industria; recopilan, organizan, evalúan y distribuyen información dispersa en la red; y proporcionan tecnología a actores de otras industrias. Estos nuevos actores añaden valor siendo más convenientes, especializados y eficientes que el resto de medios de comunicación. Se ha aplicado específicamente el modelo de Amit y Zott (2001) y sus cuatro fuentes de creación de valor (eficiencia, complementariedades, retención e innovación) para detectar estrategias de creación de valor en esta industria.

Actualmente los ACW se centran en integrar contenidos en intranets y webs corporativos así como enviar boletines electrónicos a directivos con información personalizada ya que las empresas están más dispuestas que los usuarios finales a pagar por contenido digital. Por otro lado, también están intentando explotar otros modelos basados en publicidad (Por ejemplo, Yahoo con su portal de noticias personalizado que incorpora publicidad segmentada). También se observa que algunos ACW se centran en proporcionar licencias y tecnología de gestión, personalización y búsqueda de contenidos a terceras empresas. *iMente* licencia su buscador a terceras empresas para que puedan usarlo para indexar documentos de su web o intranet. Otros utilizan su tecnología para optimizar los procesos relacionados con el seguimiento de medios en papel, sector que tradicionalmente ha sido muy intensivo en mano de obra y poco automatizado. También se observa una mayor madurez en el sector, que se refleja en las fusiones y adquisiciones de los últimos años que han provocado una mayor concentración. Por ejemplo, *MarketWatch* fue adquirido por *Dow Jones* en enero de 2005.

6. BIBLIOGRAFÍA

- AMIT, R., & ZOTT, C. (2001). *Value creation in E-business*. Strategic Management Journal, 22, 493-520.

- BAKOS, Y. (1998). *Towards friction-free markets: The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet*. Communications of the ACM, 41 (8), 35-42.

- CLEMONS, E.K., & LANG, K.R. (2003). *The Decoupling of Value Creation from Revenue: A Strategic Analysis of the Markets for Pure Information Goods*. Information Technology and Management, 4, 259-287.

- EISENHARDT, K.M. (1989). *Building theories from case study research*. Academy of Management Review, 14, 532-550.

- GROVER, V., & TENG, J.T.C. (2001). *E-commerce and the information market*. Association for Computing Machinery. Communications of the ACM, Apr, 44, 4, 79-86.

- KALAKOTA, R., & ROBINSON, M. (1999). *e-Business Roadmap for Success*. Addison Wesley Longan. Reading.

- Koh, C.E. & NAM, K.T. (2005). *Business Use of the Internet: A Longitudinal Study from a Value Chain Perspective*. Industrial Management & Data Systems, 105, 1, 82-95.

- MADNICK, S., & SIEGEL, M. (2002). *Seizing the opportunity: Exploiting web aggregation*. MIS Quarterly Executive, 1, 1, 35-46.

- MALHOTRA, Y. (1993). *Role of Information Technology in Managing Organizational Change and Organizational Interdependence*. Obtenido el 3 de febrero de 1998, de <http://www.brint.com/papers/change/index.htm>

- MILLER, R. (2004). *Can RSS Relieve Information Overload*. *Econtent*, Digital Content Strategies & Resources. March. Obtenido el 2 de noviembre de 2004, de [HTTP://WWW.ECONTENTMAG.COM](http://WWW.ECONTENTMAG.COM)

- PORTER, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press: New York.

- PORTER, M. (2001). *Strategy and the Internet*. Harvard Business Review, March, 63-78.

- RAPP, M. (2004a). *Business Models On The Web*. NC State University. Obtenido el 20 de enero de 2004, <http://digitalenterprise.org/models/models.html>

- RAPP, M. (2004b). *The utility business model and the future of computing services*. IBM Systems Journal, 43, 1, 32-42

- RAYPORT, J.F., & SVIOKLA, J.J. (1995). *Exploiting the Virtual Value Chain*. Harvard Business Review, 73 (6), 75-85.

- SAWHNEY, M., PRANDELLI, E. y VERONA, G. (2003). *The Power of Innomediation*. MIT Sloan Management Review, Winter, 77-82.

- SCHUMPETER, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press: Cambridge, MA. ■