

Los mercados digitales o el paradigma de la masa crítica.

Por Thibaud Elziere (Fundador de Fotolia, Zilok)

Preámbulo

Hace unos meses me han propuesto animar una mesa redonda sobre clasificados en Internet debido a mi experiencia práctica sobre el tema. Como no lo tenía previsto, tuve que improvisar basándome en mis experiencias personales en Fotolia estos últimos años y que estoy volviendo a descubrir con Zilok. Los conceptos y ejemplos ya los tenía, solo tenía que organizarlo. Es un tema que me gusta mucho, así que decidí poner sobre papel algunas ideas, apoyándome al máximo sobre casos concretos y experiencias personales.

Introducción

Un mercado digital (Marketplace) se define en Internet como una plataforma (un portal) que permite poner en relación una oferta y una demanda. Las personas que proponen la oferta se llaman proveedores (o contribuidores) y la demanda la crean los clientes. Los proveedores proponen a los clientes unos bienes (materiales o inmateriales) o una prestación de servicio a cambio de una remuneración. Un mercado digital lista los bienes o los servicios propuestos, permite la puesta en relación de los clientes con los proveedores y en unos casos facilita la transacción entre ambas partes.

El mercado digital más famoso es Ebay. Ebay pone en relación unos vendedores (la oferta) y unos compradores (la demanda). Ebay no es el único mercado digital, existen muchos conceptos nuevos emergentes como por ejemplo los mercados digitales de la artesanía (Etsy), de la foto (Fotolia), del préstamo (prosper), del alquiler (Zilok), del servicio (Freelance), del empleo (Monster) y muchos más.

Las aplicaciones para administrar y compartir videos (Youtube) o fotos (Flickr), aun que no sigan el modelo transaccional, se pueden asimilar a mercados digitales. Los contribuidores son la oferta, y los visitantes representan la demanda.

La noción de masa crítica

La masa crítica corresponde al tamaño necesario que debe conseguir un mercado digital para ser, por un lado, eficaz, es decir aportar un doble beneficio para la oferta y la demanda, y por otra parte crear una ventaja frente a la competencia. La masa crítica es el

elemento fundamental del mercado digital. Traduce la viabilidad de su concepto y constituye un elemento clave de su éxito a largo plazo.

Porqué ningún otro proyecto a conseguido hacer lo que ha hecho y sigue haciendo Ebay desde hace años? Y porqué nadie se enfrenta a Ebay de manera frontal? Pues simplemente porque Ebay, con sus decenas de millones de miembros, ha conseguido una masa crítica de usuarios, que le permiten de asegurar a un vendedor vender su producto y a un comprador encontrar lo que esta buscando. No sería muy razonable ir a comprar o intentar vender en otro sitio.

Esto también es válido para las aplicaciones para compartir videos como Youtube o Dailymotion. Una masa crítica de usuarios garantiza por un lado a un contribuidor que su video recibirá una visibilidad máxima, y por otro lado que un visitante encuentre videos a su gusto.

El dilema del huevo y de la gallina?

Quién de la gallina y del huevo ha llegado el primero? Quién de la oferta y de la demanda debe llegar antes? Es el dilema de la masa crítica. Sin oferta, la demanda no esta satisfecha, y si no tiene demanda, la oferta tampoco esta contenta.

Nuestro sitio de alquiler, Zilok, es un ejemplo concreto. Necesitamos un mínimo de bienes disponibles en alquiler para que los usuarios encuentren lo que buscan. Y necesitamos un mínimo de usuarios para incitar los propietarios a publicar sus productos en alquiler y asegurarles una renta mínima.

En este caso la respuesta a la pregunta esta muy clara, tenemos que empezar con la oferta. Podemos imaginar la oferta sin la demanda, pero lo contrario no es posible. El desafío es, entonces, de buscar el equilibrio justo, es decir el momento en el cual tenemos una oferta suficiente, y debemos ocuparnos de la demanda.

El caso de Fotolia es muy interesante. Fotolia es un banco de imágenes. Nos preguntábamos cual era el número de imágenes necesarias antes de poder seriamente pensar en comunicar hacia los clientes. Habíamos decidido que 100.000 imágenes sería el mínimo a conseguir para no defraudar a los compradores. Una vez conseguido esto, empezamos a comunicar. Hicieron falta unos meses antes de llegar a esta cantidad de imágenes y, más tarde, nos dimos cuenta de que, debido a la alta competitividad del sector, este número no era suficiente. Así que seguimos con la estrategia de adquisición agresiva.

Nos estamos concentrando más en como conseguir la oferta en este artículo, aunque este condicionada, como ya lo hemos comentado, por el volumen de la demanda. Se consigue demanda gracias a campañas de marketing y a la comunicación. Cumplir o crear una necesidad, aportar una ventaja competitiva, comunicar hacia la masa, innovar, deben ser pilares fuertes de la estrategia. La creación de la oferta, sin el apoyo de la demanda existente, constituye un nuevo reto.

Conseguir la masa crítica

Como conseguir esta masa crítica es una pregunta importante, ya que condicionará el éxito del sitio en el futuro. Una vez conseguido el punto crítico, ya no es necesario concentrarse sobre la oferta. Todos los recursos deben ir orientados a la demanda.

No existen soluciones milagrosas para llegar a la masa crítica, es una reunión de factores como el interés por el concepto, su originalidad, el timing... Para conseguirlo en Internet, es imprescindible ser oportunista, sino la tarea se convierte en algo muy complejo.

Partir de una base o una red existente

La manera más simple de conseguir la masa crítica rápidamente es de empezar con una base de datos existente. Esta solución permite arrancar, teniendo una colección mínima de productos que da credibilidad al concepto cuando lo tenemos que presentar a nuevos contribuidores e incitarles a participar.

Algunos competidores de Fotolia por ejemplo empezaron directamente de una base de imágenes existente o bien sea por conversión digital de bancos de fotografías o por la compra de bancos de imágenes independientes. Es muy probable que en el sector del empleo, los sitios emergentes empiezan con un fichero de perfiles recuperados de diferentes maneras.

Aumentar rápidamente el tamaño de su oferta basándose en una red existente es la estrategia que hemos seguido con Zilok. Si el alquiler entre particulares es inexistente en el mundo real, no es el caso del alquiler profesional que representa un mercado de más de 22.000 millones de euros en Francia y el triple en Estados-Unidos. Grandes actores del mercado profesional disponen ya de infraestructuras pesadas y de una red impresionante. Resulta posible enriquecer su base de unos cientos de objetos en alquiler, gracias a una colaboración con un profesional del sector.

Pero es importante saber que la adquisición de una base existente o la apropiación de una red tiene costes, por la compra de la información, su tratamiento y su integración. Lo que supone unas inversiones preliminares.

Reducir las barreras

El proceso de publicación es generalmente consumidor de tiempo para el contribuidor. Todas las medidas que podrían perturbar el proceso son críticas. Los gastos de publicación, aunque sean parte del modelo de negocio, deberían estar proscritos. La barrera psicológica del pago puede ser un freno significativo. Se aconseja permitir la publicación de ofertas de forma gratuita, al menos durante la fase de creación de la masa

crítica. Hasta puede ser interesante motivar financieramente a los contribuidores que crean contenido, para potenciar y acelerar la creación de la masa crítica.

En Fotolia, un año después del lanzamiento empezamos a tener una masa crítica suficiente para ofrecer a nuestros clientes un panel de fotos interesante. Pero viendo a nuestros competidores, implantados desde hace más tiempo en el mercado, nuestro banco de imágenes era todavía demasiado reducida para competir. Decidimos entonces remunerar durante unos meses a los contribuidores. Vimos resultados positivos enseguida. Después de algunas semanas obtuvimos cientos de miles de imágenes, lo que nos permitió tener visibilidad en el mercado. Hubiera costado mucho más para gastos de comunicación y marketing para llegar a los mismos resultados.

Simplificar los procesos

Parece evidente que más rápidos y optimizados sean los procesos de adquisición, más baja será la resistencia de los usuarios a contribuir. Los internautas son extremadamente solicitados, entonces todo lo que hacemos para simplificar y acelerar la puesta en línea de los productos contribuye a aumentar las posibilidades de llegar rápidamente a la masa crítica. Unos formularios simples y claros como los de Digg.com, unas herramientas automáticas como el lector de códigos de barras en Priceminister.fr, que rellena los detalles de un producto solo, o una herramienta de invitación como la de Facebook, han contribuido al éxito de estos servicios.

En Fotolia, rápidamente ofrecimos la posibilidad a los fotógrafos de enviar directamente un batch de fotos por ftp, de integrar directamente las informaciones de indexación en las imágenes (IPTC) para facilitarles la fastidiosa etapa de la indexación. Después del lanzamiento de estas herramientas, vimos aumentar rápidamente el número de fotos publicadas.

Los diferentes tipos de masa crítica

Cada negocio es único y entonces cada masa crítica es un desafío nuevo con sus especificaciones. Pero podemos señalar 3 particularidades que nos permiten crear oportunidades o levantar barreras.

Masa crítica inestable

La oferta que conduce a la masa crítica puede ser de dos tipos, una oferta permanente o una oferta temporal. La oferta permanente corresponde a los productos cuyo contenido es intemporal (o casi), es decir que no tiene fecha de caducidad.

La oferta de Ebay por ejemplo, es temporal, ya que las subastas están limitadas en el tiempo, y que un objeto vendido se saca de la página. (Nota personal: Ebay guarda las páginas de los anuncios caducados. Esto les permite tener más páginas indexadas en Google. Si un usuario llega a Ebay desde un motor de búsqueda, a través de un anuncio

caducado, el sistema le redirige hacia otras ofertas similares...). La oferta de Monster.com lo es también, ya que los puestos vacantes no lo son para siempre.

Zilok y Fotolia son modelos de oferta permanente. En Fotolia no vendemos las imágenes, sino las licencias de estas imágenes. Una vez que una imagen esta “vendida” se queda en el banco de imágenes. En Zilok, cuando alguien alquila un bien, este se queda disponible, salvo los días ya reservados.

Esta característica de la oferta tiene una influencia importante sobre la creación de la masa crítica.

Cuesta más crear una masa crítica inestable, es decir asociada a una oferta temporal. El tiempo de adquisición de la masa crítica deberá ser inferior al tiempo de validez de los productos. El riesgo es que la oferta disminuye y que esto desmoralice a los contribuidores.

Ya no contamos las veces que un fotógrafo o un propietario de un bien en Zilok, nos ha contactado para quejarse de la falta de actividad en el portal. Si el producto que había puesto en línea tenía caducidad, no nos hubiera dado una segunda oportunidad.

Masa crítica global

La internacionalización de un mercado digital es una etapa lógica en la estrategia de despliegue. Distinguimos entonces los mercados digitales cuya masa crítica es simplemente internacionalizable y las otras cuyo proceso de creación se debe empezar desde cero otra vez. El segundo caso se encuentra cuando la especificidad de la oferta depende claramente del idioma, de la cultura o del posicionamiento geográfico. Un portal como Ebay por ejemplo entra en la segunda categoría. Tuvieron que crear una nueva masa crítica para cada país en el cual se lanzaron.

Por eso Ebay empezó un agresiva estrategia de adquisición durante su fase de internacionalización, comprando sistemáticamente el o los actores locales como marktplaats.nl en Holanda o ibazar.fr en Francia.

Los mercados digitales que proponen una oferta constituida de productos desmaterializados con fuerte valor creativo entran normalmente en la primera categoría. La rápida expansión internacional de Fotolia ha sido posible gracias a este aspecto. Una imagen es un contenido fácilmente exportable.

Solo tuvimos que crear un sistema de traducción por diccionario para que las imágenes disponibles en un idioma lo sean directamente en los otros idiomas.

Esta oportunidad a sido muy beneficiosa a la creación de la primera masa crítica, durante los primeros años son los contribuidores americanos (país donde la fotografía de ilustración es la más reconocida) quien han dado contenido a la demanda europea. Hoy en día cuando lanzamos un nuevo país concentramos la totalidad de nuestra comunicación a la venta y no a la adquisición. La adquisición de imágenes locales se activará solo gracias a la popularidad del portal.

Masa crítica local

Hemos visto que una masa crítica que no se puede volver global trae problemas a la hora de internacionalizar. Pues una oferta de contenido con carácter geográfico trae nuevas barreras. En un mismo país será necesario crear masas críticas locales. Si esto no era posible hace unos años, hoy si lo es gracias a Internet.

Yelp, un portal americano que permite recomendar hoteles y restaurantes, es uno de los primeros ejemplos de la puesta en marcha de la masa crítica local. (Nota personal: en España, salir.com sigue el mismo modelo que Yelp). Para conseguirlo, han elegido empezar por San Francisco, realizando luego una expansión progresiva ciudad por ciudad dentro de los Estados-Unidos.

Zilok constituye también un gran reto si hablamos de masa crítica local. Cuando alguien busca alquilar una taladradora, no se desplaza un unos cientos de kilómetros. Para obtener una masa crítica será necesario que cada zona geográfica (de unos decenas de kilómetros cuadrados) proponga un panel de bienes cubriendo al mínimo los productos más buscados. Contamos sobre una fuerte cobertura mediática y sobre un fuerte crecimiento para poder lograrlo en Francia y Estados-unidos donde cada estado es del tamaño de un país.

El concepto de masa crítica local levanta también nuevos retos en términos de equilibrio entre oferta y demanda. A una oferta local debe responder una demanda local homogénea. Tenemos soluciones que iremos implementando en los próximos meses para responder a esta problemática.

Una vez conseguida la masa crítica

Una vez conseguida la masa crítica, el círculo virtuoso se pone en marcha. La oferta satisface la demanda, eso favorece la demanda y aumenta la satisfacción de la oferta. El tamaño crítico ha sido conseguido. Un aumento regular, o hasta a veces exponencial de la base de datos aparece.

Los efectos secundarios

Rápidamente nos confrontamos a una situación nueva, un Segundo efecto crítico aparece. La oferta puede volverse demasiado grande creando dos efectos no deseados, que son la dilución de la oferta si la demanda no aumenta y el coste de la oferta. Será necesario determinar a partir de que punto el aumento de la oferta solo perjudica y no aporta valor añadido suficiente.

Efecto de dilución

Si la demanda no aumenta al mismo ritmo que la oferta, se crea un efecto de dilución. Esto implicará un retraso de la oferta y podría hasta tener efectos negativos para el mercado digital. Es necesario un justo equilibrio entre la oferta y la demanda. Esta

operación se puede hacer jugando con la demanda, buscando formas de hacerla crecer, y la oferta, reduciendo su crecimiento.

En Fotolia, el alcance de la masa crítica implicó un aumento tremendo de la oferta. El número de imágenes aumentó rápidamente, el número de clientes también pero a una velocidad inferior, implicando una reducción sensible de los ingresos medios por fotógrafo y entonces una reducción de la participación de ellos. Fue necesario reaccionar rápidamente, poniendo todos los esfuerzos de la comunicación en la venta de imágenes, de manera a reducir el crecimiento de la oferta y aumentar el consumo de imágenes. Teníamos como objetivo (puramente psicológico) que el número de fotos vendidas por día sea igual al número de fotos recibidas.

Esta lenta transición se ha hecho lentamente y fue solo al final del segundo año que conseguimos llegar a nuestro objetivo y luego superarlo, únicamente potenciando la venta sin frenar la adquisición de nuevas imágenes.

El coste de la oferta

Un crecimiento o un tamaño demasiado importante de la oferta puede generar costes superiores al valor añadido creado. Estos costes pueden ser costes directos como costes de almacenamiento (contenido pesado), costes de ancho de banda (Caso YouTube), costes procesadores (tamaño de las bases de datos, tratamiento de la información recibida), coste de tratamiento (moderación, control...) o unos costes indirectos ligados al riesgo (aumento de los litigios) o a la baja de la calidad del contenido. De hecho uno de los efectos negativos de una base demasiado importante es de diluir el contenido bueno en medio de contenido mediocre, creando un efecto muy grave sobre la demanda.

Para equilibrar la oferta con la demanda, podemos entonces aumentar la demanda gracias a varias herramientas de comunicación y marketing disponibles o buscar formas de disminuir sensiblemente la oferta.

Los remedios

Limitar el depósito

La solución más radical es seguramente la menos aconsejada. Consiste en limitar simplemente la contribución fijando un límite por usuario y medida de tiempo. La competencia de Fotolia, Istockphoto, puso en marcha esta práctica, limitando a unas decenas de fotos por usuario.

Este tipo de política es muy peligrosa ya que puede ser percibida como una no capacidad a gestionar la carga de la oferta. Pero a la vez puede crear una especie de privilegio. Haciendo variar este límite según las "cualidades" del usuario, esta solución puede implicar una mejora de la oferta.

Volver más complejos a los procesos

El proceso de sumisión debe ser limitado a su mínimo durante el tiempo de creación de la masa crítica. Después puede ser interesante, para una estrategia de calidad de su oferta si aporta un valor añadido para la demanda, de volver más complejo el proceso de sumisión pidiendo por ejemplo de forma obligatoria unas informaciones complementarias. Añadiendo obstáculos a la sumisión reducimos el número de las mismas, pero esto puede llegar a tener oferta de mejor calidad.

En Fotolia por ejemplo, en una primera fase el número de palabras claves obligatorias para describir una imagen era de un mínimo de tres. Después de la creación de la masa crítica fue obligatorio poner 7 palabras, con el fin de cualificar mejor el contenido y mejorar los resultados de búsquedas de clientes. Y en otra fase limitamos a 50 el número de palabras claves para evitar el spamdexing.

Crear una barreras

Una estrategia orientada a una cuota de publicación implica un buen conocimiento de su oferta, ya que puede traer problemas muy serios. Las cuotas de publicación se pueden prever como parte de un modelo de negocio y pueden tener como consecuencia mejorar la calidad de la oferta, tanto al nivel de la calidad del contenido como de su indexación. Cuando hay que pagar para publicar un anuncio, hacemos todo lo necesario para adaptarlo a la demanda y conseguir que se venda.

En Zilok, tenemos previsto facturar unos costes de publicación recurrentes cuando veamos que tenemos masa crítica suficiente. Estos costes de publicación muy bajos se han considerado para conseguir un contenido de calidad e indirectamente para asegurar el proceso. Una etapa de pago crea un freno al fraude.

Conseguir oferta de calidad

Para limitar la oferta y conseguir oferta de calidad, podemos prever mejorar la calidad de la oferta a posteriori. Una manera de reducir el tamaño de la oferta es de realizar una selección cualitativa., confrontando la base existente con las nuevas publicaciones. Este tratamiento se puede hacer de forma automática o manual según el tamaño de nuestra base de datos y el tipo de selección. La moderación de la oferta tiene como ventaja la educación de los contribuidores sobre la calidad de los contenidos. El riesgo es de desalentar a los contribuidores rechazando sus contenidos cuando el esfuerzo de publicación ya ha sido importante. Además la apreciación de la calidad es subjetiva cuando es manual, o sesgada cuando es automática, y esto puede crear tensiones que nacen de la pertinencia de la selección.

Desde el origen de Fotolia pusimos en marcha un proceso de moderación antes de publicación.

Cada imagen esta controlada y las imágenes que no satisfacen los requisitos legales o los criterios de calidad se descartan. Si el control del aspecto legal ha sido siempre muy

exigente, elevamos nuestras normas de calidad a medida del crecimiento de la oferta, para hacer crecer la calidad del contenido continuamente.

Imponer la exclusividad

Cuando la masa crítica ha sido alcanzada, puede ser interesante de cuantificar su base al nivel de la exclusividad, forzando los contribuidores a darnos la exclusividad del contenido. Esto favorece además nuestra ventaja competitiva.

La mayor competencia de Fotolia y leader del mercado Istockphoto, empezó muy pronto una política de exclusividad con el fin de obtener una base de contenido único y de calidad.

En Fotolia, siendo el Challenger, al inicio no hemos podido poner en marcha esta política de exclusividad.

Conclusión

Las soluciones propuestas permiten arrancar o acelerar el proceso de obtención de la masa crítica pero exigen un crecimiento orgánico (natural) de la oferta, implicado por el interés de vuestro modelo. Si el concepto no seduce la oferta, es muy poco probable, aunque se ponga en marcha los sistemas los más optimizados, que se llegue al tamaño necesario para satisfacer la demanda.

Hemos hablado de la masa crítica como un número mágico sin dar nunca herramientas para calcular su valor. Sería interesante hablar del modelo de cálculo de este número sin olvidar que muy a menudo el enfoque empírico es el adaptado.