



11870.COM

11870.COM

Introducción

11870.com es una web de contenidos generados por los usuarios que, además, tiene una red social. Es un portal para descubrir y guardar información sobre sitios y servicios en las ciudades, compartiendo la experiencia de amigos, con la ayuda de comentarios, mapas, fotos y vídeos.

Todo el mundo sabe que las recomendaciones de los amigos son una de las mejores formas de encontrar un restaurante original, una tienda especializada, conseguir una empresa de mudanzas o un fontanero responsable. 11870.com permite, en un sólo lugar, encontrar, organizar, opinar, gestionar y, si se desea, compartir esa información con otras personas. Basado en contenidos colaborativos, 11870.com ofrece un servicio gratuito para los usuarios particulares y las empresas.

La compañía nace en 2006 fundada por Jesús Encinar (fundador también de idealista.com, el portal inmobiliario líder en España). El objetivo de 11870.com es liderar la transición de los directorios telefónicos de papel a Internet. Es un proyecto consolidado que está disponible para cualquier negocio o sitio del mundo y ofrece su web en español, catalán e inglés. En el año 2007 estuvo en el *Startup 2.0 Europeo* como una de las 5 webs más relevantes de Europa. Actualmente, hay comentarios de más de 20.500 ciudades en 109 países, supera los 30.000 usuarios registrados, las 225.000 opiniones y alcanza más de 1.400.000 visitas mensuales.

1. Definición del proyecto empresarial

En el año 2005, Roberto Heredia ya había fundado y estaba dirigiendo un proyecto relacionado con el sector de los directorios empresariales. Sin embargo, no terminaba de encontrar un modelo adecuado para hacer algo realmente diferente, fue entonces cuando conoció a Jesús Encinar. Trabajaban cerca el uno del otro, habían quedado varias veces y Jesús



llevaba tiempo dándole vueltas a una idea que quería traer a España, algo que empezaba a germinar en Estados Unidos, pero que todavía era muy incipiente. Se trataba de utilizar el contenido generado por los usuarios, un estilo a *Flickr*, que empezaba, y algunas otras redes sociales, pero basado en directorios, pues por esa época ni siquiera existía Yelp. Estaban decididos a dar una vuelta de tuerca al segmento de los directorios en España, así que, fueron evolucionando la idea y montaron el equipo.

Roberto y Jesús, se dieron cuenta de que la mayoría de la gente, que necesita una recomendación, prefiere preguntar en su entorno. Nadie busca un restaurante o una empresa de mudanzas yéndose a un directorio tradicional, todos solemos fiarnos más de las recomendaciones de la familia y los amigos, y al final, siempre es en nuestro primer círculo, o en un segundo grado de separación, donde alguien nos dice: *“Pues mira, justo ahora ha hecho una mudanza el primo de mi mujer. Te voy a pasar el contacto”*. Esa es la forma real de buscar, una forma que no estaba contemplada en ningún sitio, a la que no había manera de acceder, así que Roberto y Jesús traspasaron esa “forma humana y natural de buscar” a una empresa.

A pesar de que existía un proyecto incipiente en Estados Unidos, lograron transformar el proyecto lo suficiente como para convertirlo en una idea nueva. En aquel momento, uno de los problemas principales que encontraron durante los casi 9 meses que duró el prototipado y diseño de la web, fue que realmente no había muchos modelos, no tenían un ejemplo para mirar. Encontraron pequeñas cosas que les gustaban, había una empresa que se llamaba *Angie’s List* que hacía algo con directorios, o *Judy’s Bokk* en la misma línea, pero no había ningún modelo exactamente igual al suyo y tuvieron que definirlo desde cero.



VISIÓN: “Dar una vuelta de tuerca a los directorios, cambiando la manera en que la gente conoce, busca y recomienda empresas y profesionales”.

MISIÓN: “Liderar la transición de los escritorios telefónicos de papel a Internet”.

2. El modelo de negocio

El modelo de negocio no fue una de las prioridades en sus inicios, puesto que todavía no habían conseguido ningún usuario. Pensaron que lo primero que necesitaban hacer era un desarrollo con éxito, necesitaban que la gente usara el portal. Si conseguían posicionarse como un agente importante en el segmento de los directorios, estaba claro que aquéllo podría tener éxito. Ya era diferente el desarrollo para que el usuario utilizara la web, pero estaban convencidos de que habría muchas formas de explotar el concepto final –*“un sitio donde la gente encuentra empresas”*–, así que, ni siquiera se pararon a pensar en un modelo de negocio.

Para conseguir usuarios, empezaron por incorporar una pequeña base de datos. La estrategia consistía en probar el sistema durante 3 meses con un grupo de usuarios invitados que ellos habían seleccionado cuidadosamente, una especie de “pase privado”. Durante



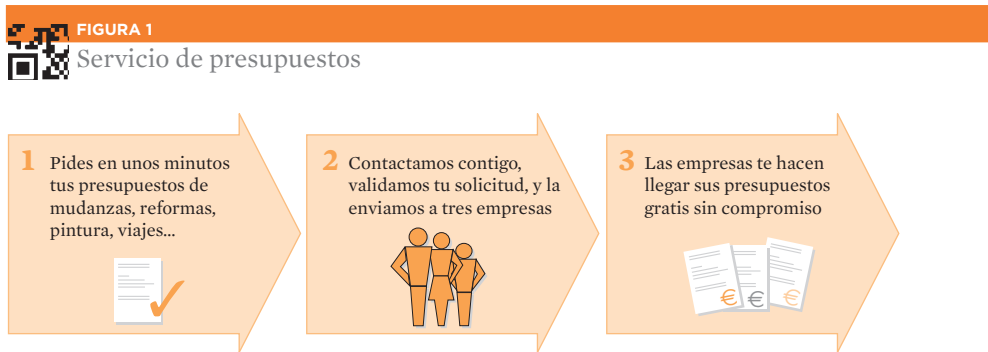
estos meses hicieron una labor de acercamiento a los usuarios, de estar con ellos, de escucharles de verdad, incluso les invitaron a la oficina para atender sus peticiones. Para su lanzamiento, calcularon que tendrían programados unos 100 ó 150 usuarios, pero, gracias al poder de las redes y a que muchos de los usuarios privados que habían seleccionado, tenían un altavoz grande, y cuando abrieron el portal al público, se convirtió en el término más buscado en *Google* de todo el mundo, eso sí, después de *Britney Spears*, porque ese día se había rapado la cabeza. Es una anécdota que en 11870.com gusta mucho contar. Además, este acontecimiento hizo que tuvieran mucha audiencia en Estados Unidos, porque entre los resultados más buscados del día aparecían: *Britney Spears* con el pelo rapado y *“una cosa con un número que provocaba curiosidad”*.

Los contenidos los han ido creado los usuarios, por eso, si 11870.com tuviera que volver a empezar, no cambiaría la estrategia, pero partiría de una base de datos totalmente vacía. Cuando se creó la base de datos, eran conscientes de que el usuario entra en la web por el ocio y el dinero entraría por los servicios. Si creaban una web que solamente ofreciera ocio, sería muy divertida, entraría mucha gente, pero sería muy difícil de explotar. En cambio, si se quedaban sólo en los servicios, sería fácil de explotar, pero no entraría nadie. Aunque 11870.com ofrecía las dos alternativas, pensaban –de manera inocente– que habría mucho más tráfico de servicios, es decir, que la gente lo primero que haría sería guardar sus talleres, sus fontaneros, sus dentistas, etc., y que habría menor parte de restaurantes y hoteles.

Pero ha habido una evolución: en la primera etapa, los usuarios entraban en 11870.com para guardarse 50 restaurantes, porque la gente sale a menudo a cenar, pero no va todos los días a un taller. Cuando empezaron a *“cogerle el gustillo”*, aparecieron las primeras empresas de mudanzas, las floristerías, los médicos, etc. La base de datos que tenían al principio estaba dividida en todo tipo de sectores, pero todos les sobraban. Son realmente los usuarios los que hicieron la base de datos, y la siguen haciendo, pues desde 11870.com no hacen ninguna labor investigadora y son los propios usuarios quienes informan de que los sitios han cerrado o cambiado de dirección.

El modelo de negocio real empezó en 2009. Actualmente 11870.com cuenta con varias líneas de negocio. Una de las líneas principales es el servicio de presupuestos, una idea extranjera que han querido traer a España para dar otra vuelta de tuerca, es decir, ahora que el usuario ya puede encontrar un restaurante o una empresa de mudanzas a través de recomendaciones de gente cercana, el siguiente paso es conseguirles el presupuesto de este tipo de cosas. El modelo aún a muy bien la demanda que hay de presupuestos por parte de la gente a la hora de decir, por ejemplo: *“no tengo ni idea de cuánto cuesta hacer una mudanza, no sé si estamos hablando de 200-300 euros o de 1000-2000”*. En los restaurantes, por ejemplo, todos tenemos muchísimo criterio y sabemos si nos gustan los japoneses con sushi o que estén ambientados en los años 60, pero no ocurre lo mismo con las mudanzas. Nos da igual si el camión es blanco o negro, simplemente queremos una empresa que lo haga bien, de forma rápida y limpia. Como clientes, necesitamos que alguien nos pase algunos presupuestos, necesitamos contrastar las opiniones que tiene la gente sobre esas empresas. Por suerte, gracias a su nueva línea de negocio, todo esto puede hacerse ya en 11870.com. La compañía se pone en contacto con las empre-

sas de mudanza para que se inscriban en la web, les ofrecen clientes y, cada vez que un usuario solicite un presupuesto de sus características, recibirán una llamada. Los presupuestos que se ofrecen en la web son totalmente reales y no llevan añadido ningún tipo de comisión para el portal.



Fuente: www.11870.com

Por tanto, 11870.com es una plataforma capaz de conectar a empresas con usuarios, que está cambiando la forma de acceder a la información. Una de las herramientas más potentes del marketing para las pequeñas y medianas empresas es la recomendación de usuarios que han utilizado sus servicios. Actualmente, Internet ofrece un enorme potencial para comunicar dichas experiencias, en beneficio de los usuarios y de las empresas. 11870.com pone al alcance de las pymes una vía útil para mejorar sus servicios, conocer el mercado y descubrir aquellas necesidades de sus clientes que, probablemente, no conocen. Es además, un canal directo para acercar información de su oferta de productos a quienes están interesados en ellos.

Otra línea de negocio que está arrancando ahora, y que será probablemente el modelo más importante a largo plazo, son los directorios, la ordenación en listados. Es el modelo más tradicional pero lo han evolucionado, se trata, por ejemplo, de listados de restaurantes japoneses en el centro, o listados de pintores en un pueblo de Barcelona. Con esta ordenación, consiguen que las empresas paguen gradualmente por aparecer delante de su competencia.

La siguiente línea es la parte telefónica que esperan tener abierta para el verano de 2010. Aunque el servicio de 11870.com es 100% nativo web, la empresa cuenta con una licencia de la CMT que le permite ofrecer servicio de información telefónica a través del número 11870. Pensaron que, al igual que han hecho una aplicación para el *iPhone* y muchas cosas web, sigue habiendo un porcentaje de población que utiliza los directorios de otra manera, así que esta condición de operador les posibilita dar un servicio añadido y cercano a los usuarios web y es el motivo por el que la dirección de Internet coincide con el número de información telefónica.



La última línea de negocio es la publicidad, es más bien una línea secundaria, pues solamente hay publicidad para los usuarios no registrados. En cualquier caso, sigue siendo muy poca, pues prefieren buscar acuerdos con empresas que puedan ser interesantes para el usuario y que, en un momento determinado, puedan gustar. Están intentando hacer acciones especiales de la publicidad tradicional, acciones de un minuto, pero son conscientes de que no pueden dedicarse a todo, y aunque probablemente a corto plazo habrá un traspaso de publicidad de la televisión a Internet, si tienen que elegir un modelo de negocio prefieren quedarse con las líneas anteriores, pues la publicidad no es ni lo más rentable, ni lo que más satisface a los usuarios.

En cuanto a las competencias esenciales de la empresa, es necesario destacar al menos 3:

1. **La usabilidad.** Es una de las cosas donde 11870.com ha aplicado un mayor esfuerzo desde el principio, todo lo que se hace en la empresa es con expertos en usabilidad. Quizás este sea el esfuerzo menos aparente, pero a medio plazo, los usuarios lo aprecian muchísimo.
2. **Programación.** Cuando arrancaron el proyecto, tuvieron que decidir entre contratar pocos y muy buenos técnicos, o buscar un equipo un poquito más grande pero más gris. Por aquel momento, en España no había prácticamente ninguna web generada por los usuarios y encontrar gente que supiera de programación era complicadísimo. Sin embargo, ellos hicieron un gran esfuerzo por conseguirlos y los 8 ó 9 primeros programadores que tuvieron al principio continúan en la empresa. Hoy por hoy es uno de sus fuertes con muchísima diferencia.
3. **Opiniones.** Igual que Toprural lo hizo en su día en el sector rural, 11870.com fue la primera web que permitió opiniones sin ningún tipo de censura. Por suerte, no tienen demasiadas opiniones negativas, pero reciben mensualmente muchísimas llamadas de determinadas empresas pidiendo que quiten esas opiniones. Resulta difícil convencerles de que no pueden eliminar la opinión de un usuario mientras no tenga un insulto o difamación.

2.1. Gestión Estratégica del Modelo de Negocio

Para 11870.com los dos agentes más importantes son: por un lado, los usuarios (que nutren el portal de todo el contenido) y, por otro, los clientes (en este caso, las empresas). Se enorgullecen por haber alcanzado ese grado de apertura con ellos, incluso se les ha reconocido muchas veces su trato con la línea de usuarios, pues son una de las primeras empresas que tienen una persona encargada de ellos en España. Invitan a sus usuarios y clientes a la empresa de manera habitual, hacen reuniones con ellos para que les cuenten sus cosas, incluso organizan cenas con los usuarios (algo que no sabe mucha gente). Todos los usuarios registrados en 11870.com están estructurados en “un montón de grupos”, de esta forma pueden hacerse acciones específicas para cada uno de ellos. Les interesa saber qué opinan los usuarios que utilizan muchísimo la web, así como esos que entraron una vez y no han vuelto a utilizarla. Con las empresas pasa un poco lo mismo, son bastante mediáticos y convocan ruedas de prensa cada vez que lanzan una idea nueva. Su ventaja competitiva es sin duda la diferenciación.

Algo que desde el principio interesó mucho a 11870.com, y que es uno de sus objetivos en la actualidad, es posibilitar que contenidos de su web estén integrados en terceros. Cuentan, por ejemplo, con todos los periódicos de *Vocento* (socio de 11870.com), *El País*, *El Mundo*, numerosos portales inmobiliarios, etc. Además, fue la primera empresa en España que llegó a un acuerdo con *Google Maps* a nivel mundial para que los contenidos de 11870.com aparecieran en este conocidísimo portal. Hay una persona en la empresa que se dedica a los contenidos de integraciones con terceros, muestra de su comportamiento aperturista.

Tienen una API pública donde cualquiera que quiera puede desarrollar, incluida la competencia (40 ó 50 empresas). Piensan que los datos no son más que *comodities*, lo importante es el uso que se haga de ellos, pues saber que en España o en Madrid hay “tantos restaurantes y que están clasificados en estas categorías” no te da ninguna ventaja. Igual que son muy aperturistas, en este sentido, pretenden convertir el portal en un centro donde todo el que tenga contenido relevante de empresas y negocios pueda integrarlo. Ahora mismo hay unas 10 ó 12 empresas utilizando este sistema, por ejemplo: *esMadrid*, donde el ayuntamiento de Madrid integra todos los vídeos que hace, o *Turismo Castilla La Mancha*, que integra todos los sitios turísticos, restaurantes, hoteles, balnearios, etc. El grupo musical *Il Divo* integra la programación de sus conciertos en las salas que aparecen en la web. 11870.com da contenidos y permite que las empresas integren los suyos, esto le ha llevado a cerrar más de 100 acuerdos, algo que se ha convertido en una seña de identidad. La empresa trabaja exclusivamente a nivel nacional, pero sin fronteras. Los usuarios pueden guardarse cualquier cosa de cualquier parte del mundo y, poco a poco, la web ha ido convirtiéndose de forma natural en “*el portal de españoles en el mundo*”, un sitio de españoles comentando cosas de cualquier país. Un 15% de todo el contenido que hay en 11870.com es de fuera de España. Su gran mayoría proviene de gente de España que, o bien, ahora está viviendo puntualmente fuera, –y entonces comenta cosas de España pero también comenta cosas de donde vive–, o bien, es gente que ha ido de viaje. Estos comentarios tienen un gran valor añadido, pues si un español quiere viajar a Japón, por ejemplo, seguro que se siente más identificado con las recomendaciones de otro español, que con las que pudieran incluir los propios japoneses. Menos del 1% de los usuarios son de fuera de España y comentan cosas de fuera. Existen contenidos en inglés o en japonés, pero son muy poquitos; sin embargo, hay un 6% del tráfico que viene de fuera, en su mayoría de EE.UU. y Latinoamérica.



TABLA 1

Contenidos, Usuarios y Tráfico de 11870.com

11870.com	España	Fuera de España
Contenidos	85%	15%
Usuarios	>99%	< 1%
Tráfico	94%	6%

Fuente: Entrevista a Roberto Heredia (Consejero Delegado de 11870.com), 16 abril 2010.



3. El papel de la innovación

11870.com trajo a España el servicio de presupuestos, un concepto nuevo que habían visto en Estados Unidos y en algún país europeo, pero, aunque el servicio ya existía, la empresa ha hecho innovaciones en todo el proceso. Por ejemplo, mientras que el resto de empresas siguen mirando y asignando los pedidos de forma manual a las diferentes empresas, en 11870.com están automatizando todos los pedidos que llegan a la web mediante un sistema de aprendizaje ejecutivo, enfocados a que el sistema aprenda. Es decir, si se asigna un servicio a una empresa y ésta ha quedado satisfecha, significará que el sistema lo ha hecho bien, en caso contrario, habrá que indicarle que lo ha hecho mal para que aprenda. Pero la compañía sobre todo intenta innovar en temas de diseño.

Están haciendo grandes esfuerzos por conseguir un portal diferente de cara al usuario a la hora de buscar un servicio y presentar la información. Por ejemplo, en el año 2009 incorporaron un sistema de recomendación en colaboración con *Strands*, una compañía de capital español que está en Estados Unidos y donde se ha convertido en una de las principales. Han desarrollado de forma conjunta un sistema de recomendación propio para 11870.com, de tal forma que los usuarios registrados puedan encontrar cosas afines a ellos, es decir, estudian el tipo de información que guardan y pueden llegar a identificar sus gustos.

11870.com utiliza siempre soluciones de código abierto y lo único que tiene registrado es su marca. Reconocen que en Internet no sirven para nada los temas de propiedad intelectual, *“por mucho que te copien el código, es muy difícil conseguir algo, pues en este país no existe protección para esto”*. En cuanto a la vigilancia del entorno competitivo, intentan estar a la última de todo lo que pasa, pero no llevan un *planning*, es más bien por vocación y por gusto, ya que ahora mismo la empresa está en la cresta de la ola.

En 11870.com tienen estandarizados procesos de gestión de personal. Utilizan, por ejemplo, el sistema *Scrum*. Por la mañana se juntan los equipos 5 minutos y durante estas reuniones no hay ningún jefe. Son reuniones que se hacen de pie para no perder tiempo y donde, cada día, le toca a una persona distinta ser el que va preguntando a los demás: qué hicieron ayer y qué van a hacer hoy. Todo el mundo tiene que saber lo que se está haciendo por si pueden ayudarse entre ellos, pero no es para pedir explicaciones, en esta reunión no se trata de echar en cara nada a nadie, sino de enterarse. Además, la fluidez de información dentro de la empresa es continua. Tienen varios blogs, uno público donde van contando todas las novedades, otro comercial, etc. Una vez al trimestre intentan sentarse para contar todas las novedades a todo el mundo. Se trata de una empresa lo suficientemente pequeña como para que no haya noticias relevantes a nivel informativo que se pierdan, aunque, a medida que la plantilla crece, (en 2010 han pasado de 20 a 35 empleados), deben ser más exigentes para no perder esa información y que todo el mundo sepa lo que está pasando de una manera activa.

En general, las innovaciones introducidas por la empresa no han venido nunca marcadas por el mercado. Probablemente ocurra en un futuro, cuando haya más competidores, pero al haber sido los primeros en hacer esto, no han sentido esta necesidad. Si hay cosas



en las que 11870.com innove, siempre vienen de búsquedas personales, de ese afán que tiene la empresa por mejorar. Desde el principio, 11870.com ha apostado por la tecnología, nunca han sentido la necesidad de innovar en procesos porque ésta se quedara obsoleta, pues siempre han tratado de ir por delante. Trabajan con *Java*, pero también probaron *Ruby on Rails* cuando había muy poca gente que lo hacía. De hecho, tuvieron que dejar de utilizarlo porque las aplicaciones no salían rentables.

11870.com ha lanzado varias innovaciones conjuntas. Por ejemplo, el sistema de recomendación que desarrollaron con *Stram*, lo presentaron conjuntamente; *Google* comunicó la noticia de que 11870.com había sido la primera empresa española en llegar a un acuerdo con *Google Maps* y, ahora, 11870.com es una de las 3 empresas españolas que tiene un acuerdo con *Windows Mobile* para un nuevo servicio para el móvil, que va a sacar *Windows* en verano de 2010.

4. Cultura corporativa y estrategia de la empresa

La estructura de la empresa es muy horizontal y, solamente, tiene 2 niveles (figura 2). Se trata de una estructura funcional, con gran flexibilidad y un alto grado de integración. Han conseguido que, en general, la forma de comunicarse sea bastante sencilla y se sienten orgullosos por el uso de la mensajería instantánea dentro de la empresa. Reconocen que, incluso, algunas empresas digitales son reacias a utilizar este tipo de comunicación, pero en 11870.com toda la empresa se comunica por *Messenger*. El propio CEO asegura hablar vía *Messenger* con la mitad de la empresa. Todo el mundo puede agregarle como contacto y, al contrario de aquellos que piensen que la gente pierde mucho tiempo hablando de esta forma, defiende la visión de que tanto él como la compañía ganan una barbaridad de tiempo. 11870.com dedica tiempo y esfuerzo humano en conseguir que la gente de la empresa se encuentre satisfecha.

Tienen “pequeños detalles” que, aunque lleven trabajo, piensan que son absolutamente necesarios para ellos; por ejemplo, el primer día que se incorpora una persona solía tener una piruleta y una taza con su nombre, etc. Tratan de estandarizar un poco más los procesos de bienvenida, ahora que la empresa ha crecido. Una prueba de ello es el alto grado de fidelización que ha conseguido la empresa, algo fundamental, sobre todo, por la dificultad que supone encontrar personal técnico especializado. No tienen tareas externalizadas, una decisión que tomaron desde un principio.

El único sistema formal de planificación que utiliza la empresa es el seguimiento a un año en términos numéricos del servicio de presupuestos. Desde un punto de vista más estratégico, todos los lunes hay una reunión del equipo directivo (5 personas) para hacer un seguimiento de la semana. También hay un informe mensual que envían a todos los consejeros con los números del mes, hechos relevantes que hayan pasado en la empresa o notas de prensa que hayan publicado.

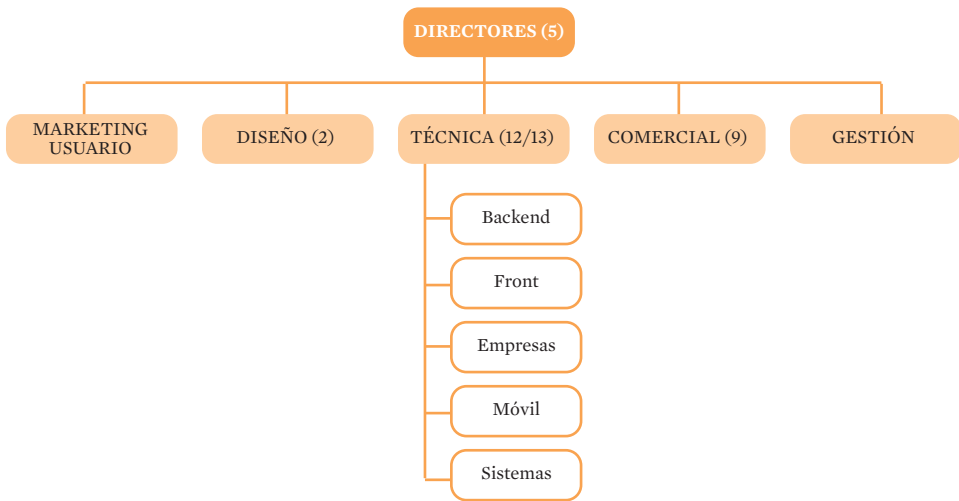
En cuanto a la toma de decisiones de la empresa, no hay nada centralizado. No se toman decisiones sólo con la opinión de una persona. En general, se escucha a todo el mundo y



muchas veces las decisiones son tomadas por todos los miembros del equipo consensuadas con la mayoría. Respecto a los nuevos proyectos, intentan evitar riesgos innecesarios y consideran que, si lanzan un proyecto, hay que hacerlo con un cierto grado de seguridad y, en caso contrario, es mejor no lanzarlo.

En la empresa no hay penalizaciones por nada, están estudiando la posibilidad de introducir una parte del sueldo variable en función de metas más subjetivas, pero, aunque es algo que les preocupa, no lo tienen demasiado claro. Les da miedo que la retribución variable vaya en función de un jefe y la empresa termine convirtiéndose en un “despacho de abogados”. Es una empresa muy pequeña donde todos se ven las caras y resultaría muy incómodo que la gente estuviera enfadada. Por suerte, la gran mayoría de las personas que trabajan en 11870.com no paran de proponer cosas. La empresa aprovecha esta alta capacidad de emprendimiento de sus empleados para solicitar ayuda, y, aunque de momento no hay una retribución variable, aquéllos que demuestran que valen y que están haciendo las cosas bien, van ascendiendo en la empresa. De hecho, aunque todas las personas llegan con un puesto asignado, están abiertos a la movilidad y a la gestión por competencias de los empleados.

 **FIGURA 2**
Organización de los Departamentos



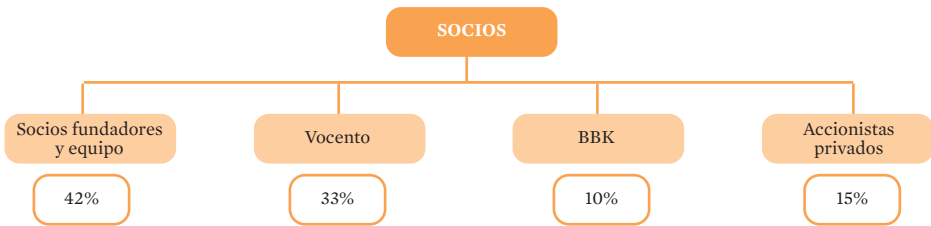
Fuente: Entrevista a Roberto Heredia (Consejero Delegado de 11870.com), 16 abril 2010.

5. Conclusiones

11870.com es una manera nueva, fácil e inteligente de conocer sitios y servicios en los barrios, y ciudades de todo el mundo. 11870.com es muchas cosas en un único sitio web gratuito: un portal de contenidos generados por los usuarios, una red social, una guía de ciudades constantemente actualizada, un divertido directorio de empresas, un tarjetero virtual.

La meta de 11870.com es convertirse en la referencia total en España a la hora de hacer cualquier cosa, desde planificar un viaje, ir a cenar a un restaurante o pedir presupuesto a una empresa española, es decir, que todas las personas puedan ser su cliente objetivo. La estructura de costes de la empresa se reparte entre el personal (más del 70%), y los costes de adquisición (30%): servicio de presupuestos, puesto que una parte los pedidos que les llegan son gracias a los acuerdos que la compañía tiene con infinidad de medios, y las inversiones que les ayudan a crecer, como, por ejemplo, *Google Maps*.

FIGURA 3
Socios de 11870.com



Fuente: Entrevista a Roberto Heredia (Consejero Delegado de 11870.com), 16 abril 2010.

6. Clave del éxito: usabilidad

Usabilidad. El primer objetivo que debe conseguir un portal en Internet es darse a conocer y que la gente lo utilice. Trabajar con expertos en usabilidad es una de las claves de este éxito, pues, aunque aparentemente sea un trabajo poco reconocido, a medio plazo es algo que los usuarios van a apreciar muchísimo.



6.1. Otras claves

De la experiencia empresarial de 11870.com, pueden destacarse otras recomendaciones para aquellas personas emprendedoras que quieran iniciar un proyecto en Internet. Es importante interiorizar la tecnología, es decir, al iniciar un proyecto, merece la pena realizar un esfuerzo grande para contratar al equipo. Una selección cuidadosa, y bien pensada al principio, evitará tener que recurrir más adelante a subcontrataciones o externalización de tareas. Además, es fundamental escuchar la opinión de los clientes y usuarios y hacerles sentir que forman parte de la empresa. 11870.com cuenta con una persona dedicada en exclusiva a los clientes, organiza reuniones y cenas con ellos, estudia sus comportamientos, los clasifica por categorías y les hace sugerencias personalizadas. Otro factor clave es la comunicación, la cultura empresarial de la empresa debe estar basada en la confianza del equipo y la fluidez horizontal y vertical de la información. Es importante hacer que todo el mundo se sienta bien en su trabajo e integrar a los nuevos componentes del equipo desde el primer día.