



QAPACITY

Qapacity®

Introducción

El nombre de Qapacity nace de la combinación de Quality + Capacity y es también el nombre de la empresa que lleva algo menos de dos años en la incubadora del Grupo Intercom para desarrollar una plataforma que ayuda a las micropyme y profesionales autónomos a promocionar y ofrecer sus “capacidades”, sus servicios, “cualificadas”, en la Red.

Se trata de una iniciativa que trata de llegar a un tejido de profesionales autónomos y pequeñas empresas mediante una herramienta sencilla que les permita acercarse a la Red. En este caso, se trata de un “escaparate” digital para las empresas soportado por una potente plataforma tecnológica que, además, ofrece a los usuarios la posibilidad de disponer de una considerable variedad de métricas y funcionalidades para afinar el rendimiento de su presencia en la Web.

Además, se proporciona a la Pyme un espacio donde obtener visibilidad con otros muchos servicios y profesionales, a modo de directorio de servicios cualificados.

La idea surge de un tándem de emprendedores inquietos, Tomy Pelluz y Julián Lerer, que ya formaran equipo previamente en Neurona, una de las primeras redes sociales profesionales, también lanzada por Grupo el Intercom, que acabará siendo adquirida por Xing, en 2007.

El entorno empresarial y creativo proporcionado por la factoría de empresas del Grupo Intercom, añadido a la complementariedad del equipo fundacional de Qapacity y a la propia operativa de un equipo pequeño de personas de varios países, hacen de esta empresa un caso muy poco común en nuestro país de innovación empresarial en la economía digital.



1. Definición del proyecto empresarial

El origen de Qapacity está en Neurona, una de las redes profesionales pioneras en España que terminaría siendo adquirida por Xing, en 2007. En el tiempo que el ex-equipo de Neurona está en Xing, como buenos innovadores y emprendedores, siguen dándole vueltas a nuevas ideas para convertir en proyecto propio, una de ellas sería el germen de Qapacity.

Así, en 2008, la idea ya está madura y deciden dirigirse de nuevo al Grupo Intercom para su financiación y apoyo, ya que cuentan con la experiencia y contactos previos allí para poder desarrollar este proyecto. La idea encaja perfectamente en la filosofía de inversión y apoyo a emprendedores del Grupo Intercom y entran a formar parte de la factoría de empresas de este grupo en la que encuentran grandes ventajas, además de las obvias de encontrarse en el seno de uno de los grupos empresariales más importantes del sector en España, y con el padrinazgo y consejo de un gran emprendedor como Antonio González Barros.

Añadido a ello, cuentan con todos los servicios e instalaciones que ofrece el Grupo Intercom para poder centrarse en su proyecto y, además, con la posibilidad de unirse a la carta, es decir sin una estructura fija y predeterminada, sino que pueden adaptar sus necesidades a la forma de trabajo que más se adecúe, según módulos adaptables. Pueden, por ejemplo, alojarse físicamente en la factoría o tener su propio espacio, y trabajar con el equipo interno de la factoría o propio.

Dado el grado de experiencia y confianza que ya tienen con Antonio González Barros y el Grupo Intercom, además del hecho que los fundadores de Qapacity también invierten en su proyecto, finalmente optan por un sistema más independiente, ubicándose por su cuenta en sus propias oficinas en Barcelona.

Qapacity, por tanto, se desarrolla a partir de la idea de unos emprendedores que son también los innovadores e impulsores de la misma, y que consiguen aunar a un equipo de cuatro personas, inicialmente, con conocimientos y capacidades complementarias para llevar adelante el proyecto. Se ponen en marcha en el año 2008 para ir aumentando este equipo de cuatro personas a las siete de la actualidad.

La definición más completa del proyecto empresarial llevado a cabo por Qapacity sería un conjunto de herramientas para que los profesionales vendan más en Internet y que, a su vez, los clientes tengan la suficiente confianza para contratarlos: un directorio de empresas que es, a su vez, una red social para compartir, contratar y promocionar empresas y profesionales que ofrecen sus servicios, a través de herramientas creadas para ello por Qapacity.

Más en detalle, Qapacity cuenta con estas singularidades y capacidades para ofrecer a las Pymes y autónomos, tanto a nivel nacional como internacional:

- Es un directorio de servicios en el que la confianza se transmite de persona a persona. Un lugar en el que encontrar servicios recomendados a partir de una idea muy sencilla:



el marketing que mejor funciona es el del trabajo bien hecho y, por tanto, el que se basa en el poder de las recomendaciones personales. En definitiva, el boca a boca tradicional de toda la vida.

- Es, además, un sistema de promoción en el que los proveedores de servicios cuentan con diferentes herramientas que facilitan la promoción y visibilidad de sus servicios en la red. Al mismo tiempo, estas herramientas les permiten establecer relaciones más ciertas con sus clientes y sus colaboradores profesionales, puesto que ésta es una de las ventajas de Internet.
- Es también una red social centrada en la recomendación, la contratación y la promoción de los servicios, ya que lo que se encuentra disponible para las empresas gracias a Qapacity es una plataforma abierta a la red. Además, es un espacio conectado y sincronizado con Facebook, Twitter y LinkedIn, para que estas redes sociales con mayor popularidad y número de miembros de Internet tengan también conexión con todos los perfiles de la red de Qapacity.
- Cualquier profesional puede añadir sus servicios al directorio, creando automáticamente una web que está hospedada en Qapacity y optimizada para los buscadores. Esta web es completamente configurable, y mantenerla y editarla no exige tener ningún conocimiento técnico previo. Así, cualquier Pyme o autónomo tiene la misma oportunidad de darse a conocer en la Red que cualquier empresa con mayores recursos y que cuenta con su propio desarrollo de página Web y posicionamiento en buscadores.

El proyecto empresarial ofrece, por tanto, un producto innovador muy potente que permite vender más en Internet a los profesionales gracias a esa visibilidad que ofrece la herramienta. Al mismo tiempo, los clientes ven que hay una “cara”, en forma de página web, detrás de los productos/servicios que se encuentran alojados en el directorio. Por tanto, además de visibilidad gracias a la herramienta, también se aporta credibilidad y confianza al consumidor. Por último, aunque este apartado aún queda por implementar, también Qapacity ofrecerá cierta ordenación en los servicios disponibles en el directorio. Esta clasificación de los servicios se haría según la calidad que aporten cada uno y más allá de las revisiones que hagan los propios usuarios, incorporando tecnologías avanzadas de identificación, por ejemplo, con el uso de certificados digitales, acuerdos con colegios profesionales, etc.

Lo que ofrece Qapacity tiene un componente claro de ayuda a la empresa y al profesional más pequeño, ya que el producto que se ofrece está directamente dirigido a este tipo de negocios: una herramienta tecnológica para todos los bolsillos (actualmente, es gratuita en todas sus versiones) que les permite, prácticamente, estar al mismo nivel de visibilidad que cualquier empresa grande.



VISIÓN: “Crear un entorno donde las Pymes puedan aprender y crecer profesionalmente utilizando las nuevas tecnologías”.

MISIÓN: “Contar con millones de usuarios y ser reconocidos en todo el mundo como una empresa tecnológica que hace las cosas bien, ayuda a la gente honradamente y es rentable”.

2. El modelo de negocio

El modelo de negocio de Qapacity se apoya en la combinación de varios elementos. Por una parte, lo que se ha dado en denominar el modelo Freemium¹⁹ (*Free+Premium*), y que ha obtenido gran popularidad en muchas empresas surgidas al abrigo de la Web 2.0. En este caso, una parte del producto que ofrece Qapacity es de libre acceso (y siempre lo será), pero, próximamente, se añadirán unas cuantas funcionalidades avanzadas de pago. Esto sería la columna vertebral del modelo de negocio de Qapacity, pero no el único, como veremos más adelante.

Esta idea surge de su experiencia previa en Xing donde observaron que se podía obtener una rentabilidad y músculo financiero, incorporando un servicio o característica *premium* añadida a cualquiera de los productos existentes para que dieran mayor valor al producto final. No obstante, son conscientes de que este modelo aún no está lo suficientemente preparado para la madurez del cliente español en Internet. El porcentaje de la población que, actualmente, está dispuesta a pagar por un servicio así aún es bajo en nuestro país, pero no lo es en otros mercados como el de EE.UU, o el de Alemania. De ahí que tengan clara su vocación para salir a vender su producto digitalmente en todo el mundo (actualmente, se ofrece en dos idiomas: inglés y castellano). Ello no les supone ningún problema en cuanto a dedicación de recursos ya que cuentan con un equipo multilingüe y, algo importante, desde el principio, todo el proyecto y el equipo ha estado orientado y adaptado a esta visión internacional.

Por otra parte, adicionalmente al modelo Freemium, el modelo de negocio de Qapacity se basará también en diversas estrategias de compartición de ingresos con *partners* seleccionados y trabajar, así, la venta cruzada entre usuarios de otras redes y los productos que ofrece Qapacity, así como entre los productos de otros proveedores con los usuarios de la red de Qapacity. De hecho, el editor de Qapacity tiene la posibilidad de agregar aplicaciones de terceros para, por ejemplo, nichos concretos de usuarios, o aspectos concretos del negocio de la Pyme.

Al mismo tiempo, se irán añadiendo algunos aspectos de publicidad contextual, más allá de las palabras clave, mediante fórmulas de intermediación para lograr casar mejor la oferta y la demanda de servicios. Por último, habrá posibilidades de complementar el modelo de negocio de Qapacity vía ingresos por patrocinio en determinadas secciones del directorio o de la herramienta.

¹⁹ Este concepto se acuñó, en 2006, en el blog del inversor y empresario Fred Wilson, y se refiere al modelo de negocio basado en la idea de dar servicios/productos de manera gratuita para primero adquirir muchos clientes de manera eficiente y a través del boca a boca, de referencias, buscadores, etc. Posteriormente, una vez obtenida una masa crítica adecuada de usuarios/clientes, empezar a ofrecer servicios de valor añadido *premium* o una versión mejorada de tu producto, a un precio determinado.



FIGURA 1
Modelo de negocio de Qapacity



Fuente: Página web de Qapacity.

Por el lado de las competencias que controla la empresa, son variadas. Para empezar, todo el equipo pone una gran pasión a la hora de su trabajo en el producto. Este “pequeño” detalle propicia que el resultado esté muy cuidado y con una gran calidad. Adicionalmente, la relación con los usuarios de Qapacity también es especial, y se percibe como una competencia exclusiva de la empresa que saben controlar.

En primer lugar, se trabaja de manera muy transparente con el usuario, al que se cuenta como un *partner*, más que como un cliente. En segundo lugar, se trabaja con él entendiendo que la tecnología es una herramienta inigualable para ayudar a las necesidades de las personas y, por lo tanto, son ellas las que tienen que anteponerse a cualquier otra necesidad. Es decir, la tecnología no debe ser creada para que sea el usuario el que tenga que adaptarse a ella, todo lo contrario, la filosofía detrás del desarrollo de la herramienta que ofrece Qapacity es que debe ser ésta la que esté al servicio del usuario. Finalmente, desde Qapacity se dan cuenta de que están trabajando en una necesidad real, sabiendo dar una solución global a las empresas y entendiendo que la presencia web ha de estar vinculada a la promoción, la interrelación con las redes sociales, con los clientes, con la reputación, etc. Es decir, el producto que se ofrece no es algo estanco sin posibilidad de vinculación con el mundo que le rodea a él y a sus propios clientes.

En cuanto a las necesidades que mejor satisfacen los productos de Qapacity, de forma general se puede decir que presentan un valor por afrontar distintas necesidades de una manera conjunta, con el mínimo esfuerzo por parte del usuario. No obstante, si tratamos cada uno de los productos por separado, cada uno tiene un valor por se para el usuario. Concretamente:



1. El editor web les permite crear una web en 5 minutos, literalmente, y sin ningún tipo de conocimientos previos.
2. El sistema de creación de webs también permite desarrollar una mayor presencia en los buscadores, optimizándolo en cada caso según lo que se ofrece, ya que se sobreentiende que el objetivo primordial de una empresa en Internet es dar visibilidad a su producto para sus potenciales clientes.
3. De la misma manera, la presencia en el directorio funciona en la misma dirección: presencia y visibilidad, y la mayor promoción posible. Todo ello optimizado según las características propias de cada usuario.
4. La interrelación con las redes sociales mayoritarias existentes permite a los usuarios participar en un área desconocida para ellos hasta ese momento. A su vez, este paso requiere un esfuerzo permanente de dedicación e implicación que tienen que tener en cuenta para lograr una presencia eficaz.
5. Continuamente se incluyen nuevos métodos de promoción para los usuarios a partir de acuerdos con terceros. Por ejemplo, se da la posibilidad a los usuarios de disfrutar de un crédito de 50€ en Facebook y otro tanto en Google para invertir en publicidad online y conocer esas herramientas y sus resultados. Para ello se ofrece un código promocional que el usuario se descarga cuando se hace miembro de la red, lo cual, a su vez, permite a Qapacity ir aumentando la masa crítica de usuarios. También Qapacity tiene un acuerdo con Google Maps de tal manera que los usuarios que se localizan correctamente incluyen sus datos de manera automática en esta herramienta. Además, todas las empresas o autónomos que incluyan su dirección y teléfono en el proceso de creación de su ficha, aparecen también en los resultados de Google Local.

En definitiva, probablemente la base de la diferenciación de Qapacity en su modelo de negocio frente a otros competidores es el énfasis que se da a la promoción de los productos de los clientes, todo ello además de contar con una diferenciación en costes evidente, puesto que se ofrece un producto excelente a un precio inmejorable (es gratis).

Efectivamente, no existe en el mercado ningún espacio para crear una web profesional que también tenga como objetivo que el cliente venda más desde el primer momento, consiguiéndose gracias a la batería de productos promocionales que Qapacity pone a su disposición. Asimismo, al crear una web en Qapacity los servicios se añaden, automáticamente, a un directorio profesional en el que se trabaja por posicionarlo cada vez mejor en los buscadores. Es decir, desde el primer momento se trabaja por que el cliente tenga más clientes.

En cuanto al grado de apertura de Qapacity a la hora de desarrollar su modelo de negocio, existe un elevado grado de participación y cooperación de la empresa en redes de valor con otros agentes económicos, al tiempo que hay un alto grado de interacción con ellos. En ambos casos, existe una obvia y muy positiva relación con todas las empresas pertenecientes al Grupo Intercom (alrededor de cuarenta), pero no sólo con éstas.

También Qapacity promociona y cree en la apertura de la herramienta hacia redes sociales, con conexiones a las APIs de las más conocidas como LinkedIn, Facebook y Twitter, de tal manera que el cliente puede incluir módulos de estas redes en sus páginas, directa-



mente. Esto podría llevar a algún tipo de acuerdo con alguna de estas redes para en algún momento obtener una rentabilidad compartida de los usuarios.

Para finalizar nuestro análisis del modelo de negocio de Qapacity, vemos la importancia de la relación de la empresa con los agentes socio-económicos con los que se rodea. Esto nos ayuda a entender el foco de su modelo de negocio. En primer lugar se encuentra el personal propio, algo que también está muy arraigado en la filosofía del Grupo Intercom; posteriormente los propietarios de la empresa, lógicamente a través de la oportunidad que se les brinda desde la factoría del Grupo Intercom; los clientes, después, puesto que son la base del modelo de negocio y son ellos los que lo van construyendo a su vez; y, finalmente, los medios de comunicación social completan la lista de los cuatro agentes más valorados en las relaciones con Qapacity para desarrollar su modelo de negocio.

3. El papel de la innovación

En Qapacity no hay una formalización concreta, en cuanto al proceso innovador, y tampoco hay una directriz desde la factoría del Grupo Intercom para hacerlo de alguna manera determinada. En este sentido, hay una libertad absoluta.

No obstante, lo que realmente condiciona y dirige el proceso innovador en Qapacity es conocer de primera mano las posibilidades de la PYME, en España, para incluir Internet en su cadena de valor. Desde Qapacity son conscientes de que las innovaciones que realicen deben incorporar una tecnología que las PYMEs españolas sean capaces de integrar en su negocio, de lo contrario caerían en saco roto. La innovación en Qapacity, por tanto, siempre tiene en mente los condicionantes de entorno del mercado al que se dirige y, en general, tiende a innovar en productos que satisfagan las necesidades de un cliente que está en el estadio más inicial de su aproximación al canal Internet.

Para innovar, se apoyan mucho en el uso que hacen los clientes de su herramienta y funcionalidades. Para ello, analizan y miden, constantemente, el proceso de uso de cada una de ellas por parte del miembro de Qapacity. Por ejemplo, llegan a saber incluso en qué parte del proceso de creación de su página Web el cliente se detiene y vuelve, o no, a retomar posteriormente. Tienen mucha información de este tipo en sus servidores que utilizan para mejorar y ampliar su catálogo siempre con la idea de que el cliente pueda orientarse mejor para conseguir más clientes.

Adicionalmente a este análisis, internamente, se complementa el seguimiento con una auto-evaluación por medio de un sistema de puntos que los miembros del equipo asignan a cada funcionalidad de forma relativa entre sí. De esta manera consiguen situarlas a cada una de ellas en una escala de mayor o menor necesidad de mejora y, por tanto, mayor o menor esfuerzo innovador en cada una.

En este proceso innovador, a pesar de no ser formal, más o menos sí se sigue un guión establecido que, a su vez, viene condicionado por una estrategia de desarrollo, previamente acordada. No obstante, al tener un sistema de seguimiento, como el descrito anterior-



mente, en el que la innovación es “*demand driven*” lo que puede ocurrir es que cambien las prioridades, según las necesidades de la demanda, aunque se mantengan las mismas estrategias.

Otros aspectos innovadores muy desarrollados dentro de Qapacity son los relacionados con los productos de marketing que ofrecen a usuarios y, concretamente, las promociones para que los usuarios puedan potenciar sus ventas. Así, por ejemplo, consiguen tener acuerdos con Google para que los datos de los usuarios vayan a Google Local, directamente, en cuanto se registren; con Facebook tienen un acuerdo para que los usuarios inserten publicidad en la red social a partir de un cupón ofrecido a los miembros; o, también, con Moo.com, proveedor de tarjetas y papelería para empresas a través de Internet.

Este sistema de acuerdos promocionales les ha llevado a innovar también en la gestión de los mismos. Internamente cuentan con un sistema de alertas para ver quién es realmente cliente y quién se ha hecho cliente sólo para optar a las promociones, por ejemplo, registrándose con varias direcciones de correo electrónico pero con la misma IP.

Hay un interés expreso por innovar y hacer más I+D en la funcionalidad que permite ordenar y clasificar a los profesionales según determinados parámetros, así como en la identidad digital de los que ofrecen servicios para dar más confianza a los usuarios y valor añadido a la red de Qapacity.

Una de las innovaciones que, últimamente, se han lanzado al mercado por parte de Qapacity, ha sido la posibilidad que se da a los miembros de Qapacity de obtener del editor las estadísticas de su página. De esta manera, la PYME va a poder medir y conocer el tipo de visitas a su página de manera exhaustiva y poder, así, de nuevo, vender más gracias a una funcionalidad adicional del producto ofrecido por Qapacity.

Finalmente, en cuanto a la gestión y administración de la plataforma también se va a innovar llevándola en parte a la nube, dado que el perfil cada vez adquiere más importancia y todos los datos son generados por los usuarios. Actualmente, se pueden subir fotos por parte de los usuarios y más adelante se podrán colgar portfolios más grandes.

4. Cultura corporativa

Si bien el trabajo de dirección, propiamente dicho, se sigue realizando por los dos fundadores, el estilo de dirección en Qapacity es muy abierto y las responsabilidades se reparten según el trabajo diario, y no tanto según las posiciones o cargos que ostentan cada uno. Hay ocasiones, incluso, en las que se toman decisiones propias por parte de algunos miembros del equipo en cuestiones tan importantes como funcionalidades de la herramienta o ideas de productos.

En cuanto a la participación en el desarrollo del negocio, ha habido casos en los que los miembros del equipo han innovado en un producto de forma espontánea. Es decir, se les permite hacer “experimentos” para crear a partir de una idea que, posteriormente, se



puede convertir en producto final o no. En cualquier caso, se fomenta este tipo de actuación por parte de la dirección haciéndose explícito, y, en ningún caso, se sancionan los fracasos.

Un ejemplo de esta cultura participativa es “The News Snacker” una publicación semanal con información muy valiosa para PYMEs y emprendedores, en inglés y en castellano, que se ha convertido en un producto de Qapacity para los miembros de la comunidad, y también para el público que no es miembro. Esta idea surgió a partir del trabajo de recopilación sobre PYMEs que estaba llevando a cabo una de las personas del equipo de comunicación y soporte. En una comida surgió la idea de aglutinar toda esta información de alguna manera y que no quedara de uso interno exclusivamente. Así, se lanzó de prueba el primer número de la publicación y, después, se establecieron algunos objetivos de conversión de lectores a miembros de Qapacity para asociar una rentabilidad al proyecto.

Por el lado de la gestión de los proyectos, aunque se usan herramientas Web para gestionar la inteligencia colectiva, como Basecamp o Backpack, la fórmula que mejor les funciona para trabajar en los proyectos es mediante un calendario en una pizarra, papel y post-it. Hay flexibilidad de horarios en épocas que no es necesaria la participación de todos juntos pero, si hay momentos en los que se necesita que estén más o menos al mismo tiempo, sí se les pide que coincidan algunas horas.

5. Configuraciones organizativas y capital humano

Para empezar a hablar del capital humano de Qapacity hay que hacer referencia a los dos fundadores de la empresa, Julián Lerer y Tomy Pelluz. Ambos se complementan a la perfección ya que se conocen de su etapa previa en Neurona y, por tanto, saben lo que a cada uno le encaja más en el trabajo diario, tanto vital como profesionalmente. Ambos trabajan en aspectos comunes de la empresa, como la definición de la estrategia, el desarrollo conceptual de algunos productos o la gestión del equipo, pero también tienen tareas repartidas en cuestiones del día a día. Así, Tomy Pelluz trabaja más hacia afuera, en cuestiones de comunicación y RR.PP, por ejemplo, al tiempo que Julián trabaja más orientado hacia el equipo. Lo importante es que esta división de tareas va más con el carácter de cada uno y, por tanto, la productividad es mayor al estar los dos contentos con su función.

No obstante, como ya se ha dicho, ambos trabajan en el producto y en la estrategia, pero dividiéndose los proyectos porque creen que, así, son más eficaces. Para ello, han ideado una metodología de trabajo a través de lo que llaman “defensores”. Cada defensor tiene un campo de la empresa que “proteger” y apoyar. Por ejemplo, en el caso de los fundadores, Tomy Pelluz está más en la labor de defender a aquéllos que llegan a Qapacity como no registrados y sólo quieren buscar un profesional en el directorio, que es la parte pública. Por otro lado, se encuentran los “defendidos” de Julián que son los que van a usar el editor y se registran en Qapacity para ello. El resto del equipo se reparte en sus tareas de defender a unos u otros, dependiendo de las necesidades de cada uno de los grupos. En definitiva, esta estrategia consiste en que cada uno se pelee para que salgan adelante herramientas

y funcionalidades para sus “defendidos”, de tal manera que nunca haya un sesgo para unos o para otros y el proyecto quede desequilibrado.

En cuanto al tipo de tareas del resto de los integrantes, independientemente de sus “defendidos”, hay tres personas que son programadores, cada uno con perfiles y objetivos distintos pero con una gran experiencia y con capacidad de decisión. De hecho, entre ellos se organizan sus propias reuniones y van avanzando y tomando algunas decisiones, en funcionalidades, por ejemplo. Además, hay otras dos personas del equipo que trabajan en comunicación y en soporte de usuario, una en inglés y otra en castellano. Por cierto, un rasgo muy característico de Qapacity, y realmente diferenciador para una empresa española, es que el idioma “oficial” de la empresa es el inglés, dado el carácter totalmente internacional del equipo.

Por otro lado, la relación con el Grupo Intercom, desde el punto de vista de la organización, es de una gran flexibilidad, aunque esto no quiere decir que siempre sea así con todas las empresas de la factoría, depende mucho del proyecto. Lo que sí es común para todas las empresas del Grupo Intercom, y es algo que desde la matriz se insiste mucho, es que lo que debe primar en la organización son las personas. Concretamente, su fundador, Antonio González Barros, piensa que es fundamental para la marcha de un proyecto empresarial la motivación y que, a partir de cierto nivel de compromiso con la empresa, esta motivación va haciéndose cada vez más difícil de lograr. Por eso, hay una preocupación en que los equipos se formen, pero más en “Inteligencia Emocional” y pasión que en tecnología.

Además, en los últimos dos años ha habido una reestructuración interna en el Grupo también orientada en este sentido y, para empezar, se ha orientado el modelo de dirección hacia una mayor transparencia, sin significar esto que, anteriormente, no la hubiera. Lo que pasa es que ahora se percibe que hay una especie de obsesión positiva por compartir todo o casi todo. Cualquier persona del Grupo (más de seiscientas personas) sabe todo lo que se dice en el consejo de dirección puesto que se cuelga íntegramente en la intranet, texto, vídeo y audio. Los viernes, además, Antonio González Barros hace un resumen personal de la reunión y tiene unas horas las puertas abiertas de su despacho para que cualquiera pueda subir y hablar con él de lo que quiera al respecto de la reunión o de algún proyecto personal.

Desde el Grupo Intercom se promueve que se den incentivos a los empleados de las empresas del Grupo, más allá de los monetarios. Esto se hace como sugerencia, puesto que luego cada empresa decide cómo y con qué fórmula llevarlo a cabo. En Qapacity, por ejemplo, todos los empleados tienen ticket restaurante y seguro privado. Además, hay un esquema de reparto de participaciones de la empresa para los que llevan más tiempo, la recomendación de parte del Grupo Intercom es que se realice a partir del año y medio más o menos. Actualmente, de los siete que forman parte de la plantilla de Qapacity, además de los fundadores, hay un miembro del equipo que cuenta con acciones, y próximamente van a ser dos más.



6. La estrategia de la empresa

La estrategia que sigue Qapacity se basa en un plan anual que se revisa cada año y se monitoriza de forma interna y recurrente aproximadamente cada tres meses. Además, aproximadamente cada cuatrimestre hay un seguimiento de la Estrategia por parte de una especie de Consejo de Dirección del Grupo Intercom, que se hace más por una relación de confianza y de amistad que tienen los fundadores de Qapacity con los miembros de este Consejo, que por imperativo del accionariado.

Esta estrategia se basa, fundamentalmente, en dos ejes; por un lado, el de liderazgo de costes y, por otro, de diferenciación. Es decir, seguir apostando por un producto de bajo coste para entrar en el mercado de las Pymes y profesionales mediante el modelo “freemium” y, en segundo lugar, diferenciarse de la competencia ofreciendo una herramienta única en el mercado.

Desde el punto de vista del crecimiento, la estrategia es doble, tanto interna como externa. En el primer caso, seguirán creando nuevas capacidades de las herramientas para ofrecer a los clientes potenciales de Qapacity. En el segundo caso, se plantea mantener alianzas con otras empresas para realizar venta cruzada, especialmente con las que están dentro del Grupo Intercom, pero también hay perspectivas de llegar a acuerdos con otro tipo de agentes empresariales y profesionales, como asociaciones o colegios.

7. Conclusiones

Qapacity es una herramienta para que Pymes y profesionales puedan darse a conocer mediante un “escaparate” digital soportado por una potente plataforma tecnológica que, además de ofrecer a los usuarios métricas y funcionalidades para afinar el rendimiento de su presencia en la Web, se proporciona un espacio donde darse visibilidad junto con otros muchos servicios y profesionales, a modo de directorio de servicios cualificados.

El proyecto se desarrolla en la factoría de empresas del Grupo Intercom, siendo el equipo fundacional de Qapacity ya viejos conocidos de este Grupo por haber trabajado previamente en Neurona. El resto del equipo es pequeño y muy internacional lo que convierte a Qapacity en una “rara avis” de innovación empresarial en la economía digital en España.

Qapacity ayuda a la empresa y al profesional más pequeño, ya que se ofrece una herramienta tecnológica para todos los bolsillos (actualmente es gratuita en todas sus versiones) que les permite prácticamente estar al mismo nivel de visibilidad que cualquier empresa grande.

Así, el modelo de negocio se basa en el concepto “Freemium” y con potencial en la idea de publicidad y acuerdos con partners para compartir ingresos. Aún están por definir, concretamente, algunos de estos aspectos y se está trabajando mucho en alcanzar una



masa crítica de usuarios, tanto de oferentes como de demandantes de servicios. Por ello, su vocación y ámbito geográfico es internacional.

Además, Qapacity ofrece un producto diferencial y novedoso en el sector de Internet en España, dando valor tanto a la plataforma de visibilidad como a la promoción de ésta en la Web mediante herramientas publicitarias que ellos mismos ofrecen.

Qapacity es innovadora en su concepto, ejecución y planteamiento, así que todavía tiene mucho que decir en el mundo de la Economía Digital en España.

8. Clave del éxito: internacionalización



Una vez se tiene claro cuál podría ser el modelo de negocio, no hay que tener miedo a la internacionalización del proyecto si ese modelo de negocio lo requiere. El ámbito geográfico se puede adaptar al modelo de negocio propuesto y no al revés.

8.1. Otras claves

De la experiencia de Qapacity como empresa que ofrece un producto novedoso para un nicho muy concreto que son las PYMEs y los profesionales de cualquier país, se pueden extraer otras recomendaciones interesantes para cualquier emprendedor. También hay factores de éxito extraídos de su relación con el Grupo Intercom.

Escuchar al cliente es clave para saber qué necesidades tiene. La estrategia debe variar, dependiendo de lo que el cliente te diga, y no obcecarse en ofrecer productos que no están dispuestos a comprar o porque el mercado no esté maduro. Especialmente, en tecnología y para públicos objetivo que muchas veces no ven clara la rentabilidad de su uso.

Es importante trabajar los acuerdos con otros partners que puedan aportar valor añadido al producto final que ofreces. No hay que tener miedo a abrir tu herramienta para que haya un beneficio mutuo de la experiencia del cliente con otras empresas. Siempre será más eficiente que montar tú una aplicación similar propia, si ya está inventada buscad sinergias para compartir el éxito.

Las personas son las que hacen las empresas y tienen que estar por encima de éstas. El Grupo Intercom sabe que no hay mejor valor para una empresa que un empleado contento y motivado, los clientes percibirán un mejor servicio y terminarán comprando más. Lo contrario también es cierto.