

Cómo competir con *nativos digitales*

Ricardo Zermeño González

Una historia de transiciones

A lo largo de su historia, la humanidad ha tenido que adaptarse a diversos patrones de transformación tecnológica. Estos periodos de transición son capaces de modificar la vida cotidiana no sólo en el ámbito económico, sino también en el social y cultural.

El ejemplo más relevante lo tenemos con la Revolución Industrial: desde los albores de las sociedades primitivas y durante toda la Edad Media, las interacciones humanas giraban alrededor de una economía rural, basada fundamentalmente en la agricultura y el comercio. Sin embargo, la invención de la máquina de vapor a finales del siglo XVIII impulsó el vertiginoso desarrollo de diversas tecnologías que dieron paso a un mundo nuevo, urbanizado y dominado por una industria mecanizada. Fue entonces cuando la mano de obra basada en el trabajo manual fue sustituida por máquinas que cambiaron por completo el concepto de la creación de valor.

La nueva forma de hacer negocios

En la actualidad nos encontramos en otro periodo de transición que algunos teóricos llaman Revolución Digital, y en la que, a diferencia de la Industrial, no se transforman las actividades manuales, sino las intelectuales.

Las tecnologías digitales están reescribiendo no sólo el modo en el que hoy los seres humanos interactuamos socialmente, sino también la forma en la establecemos las reglas para hacer negocios. Pero todo proceso de cambio también conlleva un escenario de confrontación entre lo nuevo y lo viejo, y la digitalización de las industrias ha generado una batalla entre las empresas ya establecidas y los nuevos competidores, habilitados por soluciones de software cada vez más avanzadas o los llamados *nativos digitales*.

En casi todas las industrias, los negocios se están transformando digitalmente, y muchos son ejemplos de innovaciones disruptivas. Como comentamos en un boletín anterior, el consultor David L. Rogers asegura que la disrupción de un negocio ocurre cuando una empresa se enfrenta a un competidor que brinda una propuesta de valor extraordinaria, capaz de hacer que los clientes emigren hacia un ecosistema de negocios diferenciado y completamente nuevo, que es muy difícil de imitar.

Tomando como base la “Teoría de disrupción del modelo de negocio” establecida por Rogers, en esta ocasión describiremos los patrones de transformación en los nuevos modelos de negocio característicos de la era digital. De esta manera,

podremos evaluar el impacto que generan en las empresas, con el fin de formular una propuesta que nos oriente para la toma de decisiones sobre las oportunidades que ofrecen los nuevos servicios digitales en el ámbito empresarial moderno.

Entendiendo el cambio

Cada industria enfrenta distintos patrones de transformación digital, los cuales, para facilitar su comprensión, pueden sintetizarse en 10 diferentes tipos¹:

| | | IMPACTO EN EL NEGOCIO ACTUAL | | |
|------------------|---------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|--|
| | | Menos disruptivo | Más disruptivo | |
| ESTRATEGIA CLAVE | Propuesta de valor extraordinaria | | | |
| | I. Expandir mercados digitales | | VI. Transacciones entre pares | |
| | II. Desempacar producto/servicio | | VII. Acortar la cadena de valor | |
| | III. Alinear el precio con el uso | | | |
| | IV. Producto/servicio con contenido | | | |
| | Ecosistema de negocios diferenciado | | | |
| | V. Distribuir desarrollo de productos | | VIII. Liberar activos subutilizados | |
| | | | IX. Generar plataformas de productos | |
| | | | X. Converger productos | |

Como puede apreciarse en la tabla anterior, los patrones de transformación digital se organizan en dos dimensiones: la del impacto que generan en el negocio actual (menos disruptivo/más disruptivo) y la estrategia clave que ofrecen: ya sea una propuesta de valor extraordinaria, o un ecosistema de negocios diferenciado.

¹ Elaborado por Select de: Rogers, D.L., 2016, *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*, Columbia Business School Publishing; Hagel, et al, 2015, *Patterns of disruption*, Deloitte University Press; Dawson, et al, *The economic essentials of digital strategy*, McKinsey; y Marsden, P., 2015, *Digital disruption*, Digital Intelligence Today, USA.

De acuerdo con Rogers, ambas estrategias deben contar con algunos de los siguientes elementos clave para asegurar su eficacia²:

| Propuesta de valor extraordinaria | Ecosistema de valor diferenciado |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Precios bajos• Gratuidad (<i>freemium</i>)• Acceso universal• Simplicidad• Personalización• Selección de proveedores• Desagregación de paquetes• Agregación de paquetes• Colaboración ampliada | <ul style="list-style-type: none">• Clientes diferentes• Canales digitales• Aliados digitales• Redes digitales de valor• Productos complementarios• Marcas• Mecanismos de ingresos• Estructura de costos• Habilidades y procesos• Acervos físicos, propiedad intelectual y datos |

Patrones de transformación digital

Una vez identificados los elementos que caracterizan a estos patrones podemos analizar su influencia en el proceso de la transformación digital.

² Rogers, D.L., 2016, *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*,



I. Expandir mercados digitales

En este patrón encontramos empresas que amplían su cobertura de mercado para ofrecer a sus clientes el acceso a una vasta gama de productos y servicios a través de una plataforma digital, la cual les permite satisfacer necesidades especiales y competir con empresas ya establecidas que poseen un portafolio limitado de productos. Ejemplos de ello son los casos de eBay y Amazon, aunque el más representativo podría ser el de Netflix, cuyo auge desencadenó la bancarrota de Blockbuster, la cadena más grande de servicios de alquiler de películas.

II. Desempacar producto/servicio

Consiste en una regla bastante simple: darle al cliente lo que desea, ni más ni menos. Al eliminar la imposición de tener que adquirir todo un paquete completo, algunas empresas ofrecen a sus clientes la posibilidad de adquirir sólo la parte del producto que más se adecua a sus necesidades a un precio más accesible. iTunes es un ejemplo claro.

III. Alinear el precio con el uso

En este rubro se encuentran nombres como el de Salesforce (ante el CRM de software instalado) e IaaS (compitiendo contra los servidores OEMs), que reducen sus costos de entrada a través de la migración de precios fijos o pagos recurrentes, estableciendo así cuotas basadas en el uso de sus clientes. Otros ejemplos notables son los casos de Rent the Runway, Le Tote y The Ms. Collection, todos enfocados a la renta online de ropa y accesorios de diseño.

IV. Producto/servicio con contenido

La propuesta de valor extraordinaria de algunas empresas consiste en enriquecer sus productos o servicios con información, conectividad y colaboración, de manera que ayudan al cliente para que aprovechen aún más su compra. En este rubro sobresalen marcas como Nike, GoogleNest y Fedex.

V. Distribuir desarrollo de productos

Este ecosistema de negocios diferenciado se basa en el uso de tecnologías que permiten que una multitud de terceros colaboren entre sí y compartan información. Como resultado, se fomenta el desarrollo y diseño de productos y servicios de un valor superior, dejando atrás a competidores menos innovadores. En este rubro destacan Wikipedia, TripAdvisor y PortalPlayer.

VI. Transacciones entre pares

La propuesta de valor extraordinaria de este patrón consiste en impulsar conexiones directas entre pares (*peer-to-peer*) a través de una plataforma tipo libro mayor (*ledger*) transparente y confiable; de esta manera, establecen conexiones sin intermediarios para realizar transacciones más veloces y a un menor costo, con mayor acceso a datos e información. Las redes sociales, las transferencias de divisas, el dinero virtual BitCoin y la base de datos distribuida en bloques Blockchain, son los ejemplos más representativos.

VII. Acortar la cadena de valor

Se basa en la reestructuración de las cadenas de valor para ofrecer beneficios más significativos; esto se logra al cambiar las etapas de adquisición o removiendo eslabones o intermediarios para transformar pocos insumos en productos de gran valor. Dell (ante los fabricantes de PCs), IKEA (en contraposición con las manufactureras de muebles) y el surgimiento de las cámaras digitales (que hicieron caer a los gigantes del mercado de la fotografía tradicional, como Kodak) forman parte de este patrón.

VIII. Liberar activos subutilizados

Consiste en explotar las oportunidades alternativas de un negocio, al permitir el acceso a un acervo de activos poco aprovechados en un mercado adyacente, mientras se pone especial atención en el servicio al cliente y el valor de la red para satisfacer necesidades aún más diversas. Uber, Airbnb y Energy Storage son ejemplo de ello.

IX. Generar plataformas de productos

Dicho de una manera sencilla, el ecosistema de negocios diferenciado de este patrón consiste en proveer cimientos para que otros construyan. Para ello, se crea una plataforma que invita a terceros a desarrollar, mejorar y mercadear diferentes variedades de un producto central, con el fin de satisfacer las necesidades de una amplia gama de clientes. Entre los ejemplos más distintivos encontramos los sistemas operativos de PCs, así como Android, IOS, AtFab y Opendesk.

X. Convergencia de productos

Este ecosistema de negocios diferenciado se basa en un paradigma que, matemáticamente, podría parecer imposible: hacer que 1 más 1 sea más que 2. Y la manera de lograrlo consiste en integrar distintos productos para suministrar un valor más elevado que el que ofrece un solo insumo especializado. Qualcomm y los smartphones –entre los que se destaca el iPhone– son ejemplos de ello.

Estrategia para la transformación digital

Las empresas establecidas pueden hacer el intento de enfrentarse a los competidores disruptivos a través de su transformación digital. Al día de hoy existe amplia evidencia de empresas establecidas que han logrado competir con nativos digitales de manera exitosa.³ Ello exige una capacidad para formular y ejecutar la estrategia de transformación digital, alineando cultura, procesos y talento, además de tecnologías. Se requiere llevar a cabo una serie de cambios –totales o parciales– en su modelo de negocios, rediseñando su propuesta de valor y el ecosistema de negocios.

Esta evolución es necesaria no sólo para satisfacer a los clientes, sino también para aprovechar las nuevas tecnologías y mantener su presencia en el mercado. Es una realidad: en la economía moderna, estos cambios serán exigidos tarde o temprano por todas y cada una de las entidades que se relacionan con una empresa, desde los clientes hasta los accionistas, pasando por sus proveedores y sus asociados.

Además, no olvidemos que la generación *millennial* está integrándose al mercado laboral y, en la medida en que tome el liderazgo de la economía, la transformación digital será inminente en casi todos los aspectos de la vida moderna. Los jóvenes de hoy están acostumbrados a una experiencia extraordinaria como consumidores de bienes y servicios digitales y no tiene la tolerancia a la frustración a ser mal atendidos como lo somos las personas con más edad.

Bien es cierto que esta transformación puede mostrar marcadas diferencias entre una empresa y otra, y que, para entenderlas, es indispensable conocer las implicaciones que puede tener para cada uno de sus clientes. Las empresas establecidas deben hacer un esfuerzo por transformarse y hacerle frente a los nuevos modelos de negocios disruptivos. Puede ser una ardua labor, pero la recompensa de seguir manteniéndose en el mercado bien vale la pena.

PALABRAS CLAVE: Transformación digital, disrupción de negocios, propuesta de valor, ecosistema de negocios

³ Hewlin, T, y Snyder, S., 2019, *Goliath's Revenge, How established companies turn the tables on digital disruptors*, Wiley, New Jersey, USA.