

# **La transformación digital: Un nuevo modelo de empresa adaptado a la revolución de las TIC**

**Ricardo José García Pinel**

Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Telecomunicaciones  
Universidad Politécnica de Madrid

---

El desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) ha modificado el mundo tal y como se conocía, afectando profundamente a muchos aspectos de la sociedad, tales como la economía, la cultura y la política, debido a que las TIC se encuentran presentes en la gran mayoría de las actividades del día a día, facilitando aquellas tareas tanto cotidianas como profesionales.

Este desarrollo, y destacando la actual conexión de millones de dispositivos entre sí, lo que bien se conoce como Internet, ha desembocado en la aparición de una capacidad de generación y distribución de la información que modifica notablemente la forma en la que las personas se comunican entre sí e interactúan con la información para adquirir conocimiento. Es habitual que hoy en día las personas usen las aplicaciones de móvil para comunicarse diariamente, las noticias se consulten a través de portales web en sustitución al papel, se encuentren miles de cursos on-line sobre temas avanzadas de manera que los alumnos puedan aumentar su conocimiento fuera de las aulas, las personas compren productos a través de una página web, y muchas más actividades, que en el pasado eran impensables, y que se pueden ver como un hecho del desarrollo social que se ha producido y que se caracteriza por la capacidad de sus miembros para obtener, compartir y procesar cualquier información en el momento deseado y desde cualquier lugar. Estado de desarrollo de la sociedad que se viene a denominar la Sociedad de la Información.

Este nuevo contexto en la sociedad obliga a las empresas a repensar totalmente su modelo de negocio, y replantear todos sus procesos, para poder enfrentarse así a este disruptivo cambio. Y esto es muy importante, ya que como si de la teoría de la evolución de Darwin se tratase, las empresas evolucionan, pero es en estos tiempos cuando solo aquellas capaces de adaptarse a un mundo digital serán capaces de sobrevivir.

Y la mejor manera de ajustarse a este mundo digital pasa por llevar a cabo una transformación digital de la empresa, es decir, una digitalización de la empresa, que no es ni más ni menos que realizar una orientación en los procesos, la cultura y la estrategia de la organización con el objetivo de crear canales de distribución y bienes/servicios basados en lo digital, además de conseguir acercarse a unos consumidores con unos hábitos, sin ninguna duda, más digitalizados.

La importancia de llevar a cabo la transformación digital de la empresa se va a ver reflejada en los beneficios que aportan algunas de las posibles aproximaciones a esta transformación, sirviendo así como argumentación de la necesidad e importancia de esta transformación:

En primer lugar, la empresa debe situar a sus clientes como el centro de su estrategia corporativa, y es por ello que deben estudiar a fondo los puntos de contacto entre sus clientes y la empresa.

Uno de los puntos de contacto importante, en la actualidad, es el servicio de atención al cliente, en el que debido a la alta conexión y facilidad de acceso a la información, los clientes de una determinada empresa exigen poseer de un servicio de atención al cliente que no solo sea de 24 horas durante los 7 días de la semana, sino que además este servicio sea rápido y eficaz. No poseer de un buen sistema de atención al cliente que satisfaga estas exigencias puede afectar drásticamente a la reputación de las empresas con respecto a las que sí consigan proveerlo.

Otro punto importante, con respecto al contacto con los clientes, es aquel proceso que trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales, es decir la fidelización de los usuarios, una empresa no solo puede seguir usando el modelo básico y obsoleto, basado en una tarjeta de fidelidad a través de la cual el cliente se identifica y puede conseguir descuentos y puntos, sino que debe adaptarse a una fidelización digital basada, no únicamente en recompensas por las compras realizadas, sino también en la interacción de los consumidores de una misma marca entre sí a través de redes sociales, potenciando el sentimiento de pertenencia a una empresa y creando un valor añadido al producto. Un ejemplo perfecto de aplicación de fidelización digital es la que lleva acabo Nike [1], empresa que tomó la decisión de realizar una gran inversión para crear su propia red social llamada Nike+, creando así una comunidad de corredores en torno a la marca Nike donde

los clientes pueden compartir sus entrenamientos, competir entre ellos en distintos lugares, crear retos, etc. Consiguiendo así tener una plataforma con un gran número de clientes reales y potenciales donde poder dar a conocer sus nuevos productos, organizar eventos y fomentar la fidelidad a la marca, creando a su vez una experiencia única al cliente que le haga sentir que forma parte de algo.

Y por último, e intrínsecamente relacionado con el anterior, es importante conseguir una cierta personalización en el servicio ofrecido al cliente, ya que esto provoca un aumento del valor percibido por éste. Para implantar esto, se aprovecha las llamadas técnicas de analítica de datos, que intentan aprovechar todos los datos que posee la empresa sobre los clientes, inclusive los datos no estructurados, para obtener información útil, que pueda ser usada para conocer a cada cliente a un nivel cercano al individual, de tal manera que la empresa pueda saber las necesidades y gustos de cada cliente y ofrecer conforme a estos, ofertas, o productos y servicios más interesantes para el cliente. Y es que hay un beneficio adicional de aplicar esto, y es que la empresa podrá desarrollar nuevos productos y servicios con un riesgo mucho menor y en menos tiempo al conocer completamente a sus clientes, y reducir así el número de errores, y la consiguiente pérdida de dinero. En cuanto al plano de la competitividad de la empresa, aquellas que no exploten estos datos de los clientes perderán mucho terreno frente aquellas que si sean capaces de hacerlo, ya que podrán conocer como es el cliente y sus cambiantes gustos.

En segundo lugar, la empresa debe modificar y adaptar tanto su cultura como sus procesos, lo que quiere decir que las empresas se ven obligadas a transformarse desde dentro para hacer frente a un contexto en el que un mercado dinámico cambia muy rápidamente.

Las organizaciones actuales que destacan en este mundo digital, no son aquellas que son capaces de ofrecer productos y servicios a un buen precio, sino aquellas que entienden que los valores que aporta la empresa, son aquellos que hacen especial tanto a los profesionales de ésta como a sus consumidores. Valores tales como la colaboración, comunidad, transparencia, liderazgo, intraemprendimiento, responsabilidad y meritocracia, que permiten a las empresas crecer en un entorno abierto y de colaboración, y a estar mejor preparadas a un contexto digital con un futuro incierto y que cambia muy rápido. Valores que son fácilmente visibles en ciertas empresas relevantes en la actualidad como Google, Facebook o Amazon.

Como ya se ha dicho, otro factor a tener en cuenta, y que también se debe implantar desde el plano cultural de la empresa, es la digitalización de los procesos y operaciones de ésta. Queriendo hacer hincapié en el uso de metodologías ágiles de trabajo y herramientas, que permitan trabajar en colaboración a grupos multidisciplinares y que permitan satisfacer los cambios de un turbulento mercado. Herramientas tales como el almacenamiento en la nube, que facilita un repositorio de documentos en el que se almacenan los documentos junto a un histórico de estos y puedan ser accedidos por cualquier miembro de la organización desde cualquier lugar, o herramientas que faciliten las tareas de gestión de proyectos, como las videollamadas que permiten realizar reuniones frecuentes entre miembros de cualquier ubicación, o herramientas de trabajo online que permite que varios trabajadores trabajen sobre un mismo proyecto, y modificarlo de manera ubicua y rápida. El uso de estas herramientas y transformación de los procesos es tan importante por las ventajas competitivas que aportan en cuanto a la calidad de resultados, tiempo y reducción de costes de la empresa.

En tercer lugar, y como última aproximación para la transformación digital, las empresas se deben enfrentar a una digitalización de sus modelos de negocio. Un cambio para poder sobrevivir a la aparición de nuevas empresas y startups que emergen directamente en este contexto digital y que por tanto son intrínsecamente digitales, como es el caso de Spotify, empresa que ha revolucionado el sector de la música, o de la más reciente empresa Uber, centrada en el sector del transporte, que tienen un modelo de negocio digital y que desbancan totalmente a los negocios tradicionales de los mismos sectores.

Las empresas tradicionales que aprovechen como oportunidad el ocio digital de los usuarios y sean capaces de innovar dando lugar a nuevos productos y servicios más digitales serán capaces de anticipar a esas nuevas empresas, y generar nuevos medios de ingresos. Por ejemplo, este es el caso de algunas empresas, como por ejemplo, en el sector del deporte, tanto Adidas como Nike venden pulseras de deporte que ayudan a realizar las actividades físicas a sus clientes y cuidan de su salud, de tal forma que se puede ver cómo han extendido el negocio desde la venta de ropa deportiva a complementos electrónicos. También es el caso de otras empresas por ejemplo de juguetes, que extienden el negocio creando contenido digital que puede ser consumido a través del móvil como videojuegos o series.

Otra manera, aparte de ofrecer productos o servicios digitales, pasa por modificar los canales de distribución, a través del cual las empresas hacen llegar el producto o servicio a sus clientes, orientándolos hacia el mundo digital. Eso se conoce como comercio electrónico, y ha sido hasta el momento una de las principales herramientas usadas para digitalizar la empresa. Y es que las empresas se encuentran obligadas a hacerlo ya que de lo contrario sus ventas caerán, debido a que los competidores ofrecen alternativas on-line, como es el caso de Amazon, empresa que no deja de crecer, logrando el segundo semestre de este año 2015 unas ventas totales valoradas en 23180 millones de dólares [2], y abarcar un mayor número de clientes, ya que los clientes cada vez más se están habituando a realizar sus compras desde el móvil o tablet. Además, haciendo alusión a la primera aproximación discutida, el punto de contacto con el cliente, es importante también ya que permite recoger una gran cantidad de datos de los clientes para crear experiencias más personalizadas.

Finalmente, en cuanto a los modelos de negocio, la digitalización propicia el uso de ciertos modelos novedosos de ingresos, que son cada vez más comunes y que deben ser tomados en cuenta. Pudiendo destacar, entre muchos otros, el micropago, el cual se entiende como una transacción pequeña para acceder a algún contenido, como por ejemplo una canción, una película o un nivel de un videojuego. El pago por consumo, en el que como su nombre indica el consumidor paga sólo por lo que utiliza, por ejemplo por los minutos de un canal de televisión vistos, los Bytes descargados de cierto servicio on-line, o la cantidad de horas de uso de un coche. Freemium, término acuñado por Fred Wilson, y que consiste en ofrecer algún producto o contenido de manera gratuita mientras que para tener acceso a otra parte de los contenidos hay que pagar, este es el caso de Candy Crush, el conocido videojuego para plataformas móviles, que ha llegado a ingresar con este modelo 1330 millones de dólares en el pasado año 2014 [3]. Publicidad insertada, que puede ser entendida como una modificación del freemium, que consiste en ofrecer un contenido gratuito con publicidad insertada, y para obtener esos contenidos sin publicidad se debe pagar. Es importante transformar y adaptar el modelo de negocio, ya que los competidores que sean capaces de ofrecer los mismos servicios pero con uno de estos modelos, de tal forma que provoque un mayor interés al consumidor, tendrán una gran ventaja competitiva y podrán hacer perder una sustancial masa de consumidores en aquellas que sigan usando un modelo tradicional.

Es evidente que llevar a cabo una transformación digital en la empresa para adaptarse a un mundo donde la tecnología ha provocado un cambio disruptivo en todos los aspectos, incluyendo principalmente el perfil de los consumidores, supondrá en definitiva un gran esfuerzo tanto económico como humano, por parte de todos los trabajadores de la empresa incluyendo a los alto directivos. Pero una vez que la empresa sea capaz de realizar este esfuerzo y situar a sus clientes como el centro de su estrategia corporativa, modificar y adaptar su cultura y procesos de negocio al contexto digital, y realizar una digitalización del modelo de negocio usado, habrá dado un importante paso hacia su digitalización, aprovechándose así de las tecnologías digitales para conseguir mejoras radicales que le permitan adquirir una fuerte ventaja competitiva. Y aquí es donde radica la importancia de la transformación digital, porque lo que hoy se convierte en una gran ventaja competitiva, mañana será una necesidad para sobrevivir en un mundo totalmente digital.

## Referencias

- [1] J. C. Alacaide, 22 07 2015. [En línea]. Available: <http://www.jcalcaide.com/nike-o-una-fidelizacion-de-clientes-brillantes/>.
- [2] E. Quintana, «Muy Computer Pro,» 24 07 2015. [En línea]. Available: <http://www.muycomputerpro.com/2015/07/24/amazon-aumenta-un-20-sus-ingresos>.
- [3] J. Luis, «Movil Zona,» 15 02 2015. [En línea]. Available: <http://www.movilzona.es/2015/02/15/candy-crush-saga-ingreso-en-2014-mas-de-mil-millones-de-dolares/>.