

## La empresa digital

Carlos Jiménez

Director de Datanálisis y de Tendencias Digitales

**Una empresa digital no es la que vende por internet sino la que utiliza la tecnología como una herramienta para lograr objetivos de negocio muy tangibles como aumentar sus ventas y mejorar sus márgenes de rentabilidad.**

**S**er digital es cada vez más una práctica común en muchas empresas del mundo. Generalmente se asocia lo digital con tecnología; pero, más que una «cosa» específica, lo digital es una «forma de hacer las cosas» (Dörner y Edelman, 2015). Las empresas digitales ven la tecnología como una herramienta, no como un fin en sí misma. Más importantes que los montos de inversión en tecnología son las razones que justifican esas inversiones y los resultados esperados para el negocio.

Las tendencias de los mercados globales señalan que la tecnología está muy presente. No solamente de forma explícita, en una tendencia como «la nueva internet» (internet de las cosas, movilidad de las comunicaciones, computación en la nube y grandes volúmenes de datos), sino también de forma implícita, en otras tendencias no directamente relacionadas con la tecnología, pero en las que los medios digitales influyen considerablemente: activismo de marca (los consumidores utilizan los medios interactivos para articularse), búsqueda de conveniencia (el consumidor emplea los nuevos medios para facilitar su proceso de decisión de compra), interés en una vida balanceada (utilizar aplicaciones móviles nativas para el control de la alimentación y el ejercicio físico) y valoración de experiencias con las marcas (los consumidores compran experiencias más que productos).

La mayoría de los ejecutivos percibe que el proceso de transformación de una empresa en digital traerá resultados positivos: más ingresos, mayor rentabilidad, retorno del capital invertido. De hecho, una encuesta realizada por McKinsey («Cracking the digital code», McKinsey Global Survey Results, 2015) muestra que 71 por ciento de las empresas esperaban mayor ingreso, 63 por ciento mayor margen de ganancia y 61 por ciento mayor retorno del capital invertido en los próximos tres años, a partir de sus iniciativas digitales. Sin embargo, muchas empresas no lograrán cumplir esas expectativas.

### Los maestros digitales

Solamente una porción del mercado, los llamados maestros digitales (Westerman, Bonnet y McAfee, 2014), será capaz de apropiarse de mayores ingresos y márgenes de rentabilidad. Esas compañías poseen capacidades digitales (tienen los recursos para adquirir equipos y aplicaciones) y, además, las capacidades de liderazgo necesarias para aplicar la tecnología en beneficio del negocio.

Según el estudio realizado por Westerman, Bonnet y McAfee, con base en 184 empresas de capital abierto, los maestros digitales son 26 por ciento más rentables y generan un ingreso superior en nueve por ciento al de sus pares. Estos maestros digitales están presentes en todos los sectores de actividad, pero son más comunes en la banca comercial, el comercio al detal y el sector tecnológico.

### El resto de las empresas

Al combinar la capacidad digital y la capacidad de liderazgo se obtiene una matriz que muestra tres tipos de empresas restantes en cuanto a su madurez digital:

- **Principiantes:** para estas empresas la oportunidad que ofrece lo digital es para otros sectores y simplemente esperan. Otras no poseen capacidad de liderazgo para actuar al respecto.
- **Fashionistas:** estas empresas no esperan mucho para comprar las nuevas innovaciones. No poseen capacidades organizacionales robustas, por lo que muchas de sus compras se convierten en pérdidas. Sus carencias de liderazgo hacen que muchas inver-

siones sean desordenadas, incompatibles o no sean escalables.

- **Conservadores:** son empresas contrarias a las *fashionistas*. Aunque poseen capacidad de liderazgo, su exceso de prudencia las lleva a evadir gran parte de las inversiones necesarias para desarrollar capacidades digitales.

### Un solo mundo... un solo mercadeo

Para los ejecutivos que todavía consideran que lo digital no es para su sector o empresa, es bueno recordar que hace algunos años muchos se referían al mundo virtual como algo que existía en internet. Había dos mundos: el mundo real o físico y el mundo de los bits y bytes. Muchos analistas debían estudiar estos mundos separadamente, o al menos referirse a cada uno de ellos ante audiencias diferenciadas: las interesadas en los negocios «reales» y las que seguían los acontecimientos en internet. Además, se distinguían los medios tradicionales y los nuevos medios digitales, como dos elementos separados y no necesariamente como dos tipos de medios de comunicación.

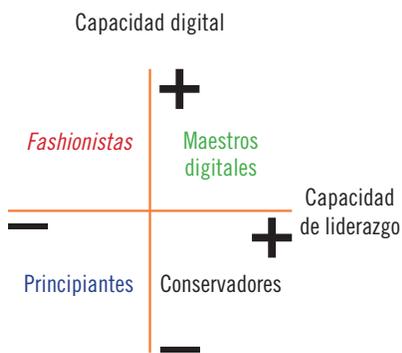
La creciente relevancia de internet en las vidas de las personas ha llevado a una convergencia de estos dos mundos. Realmente hay un solo mundo: el mundo donde la gente se alimenta, duerme, trabaja, estudia, comparte con su familia, se entretiene, socializa, etc. En ese mundo están los medios de comunicación, incluidos los digitales, frente a los cuales pasa cada vez más tiempo. Los nuevos medios han tenido gran impacto en muchos sectores de actividad, han cambiado la ma-

### Tres atributos de «ser digital»



Fuente: Westerman, Bonnet y McAfee (2014).

**Cuatro categorías de empresas digitales**



Fuente: adaptado de Westerman, Tannou, Bonnet, Ferraris y McAfee (2012).

nera de hacer las cosas: buscar información para comprar productos y servicios, comunicar, comprar, acceder a cuentas bancarias, etc. En otros sectores, el impacto apenas se asoma. Es perentorio que las empresas tomen en serio convertirse en empresas digitales. Una empresa digital no es la que vende por internet, sino la que utiliza la tecnología como una herramienta para lograr objetivos de negocio muy tangibles como aumentar sus ventas y mejorar sus márgenes de rentabilidad.

Al referirse a un estudio reciente realizado por la consultora Gartner (Gartner's CMO Spend Survey 2015-16) entre ejecutivos de mercadeo de 339 empresas grandes de Estados Unidos y el Reino Unido, su vicepresidente, Yvonne Genovese, declaró: «Los ejecutivos de mercadeo ya no hacen una clara distinción entre las disciplinas del mercado en línea y el mercadeo fuera de línea». Un tercio de los entrevistados dijo que las técnicas de mercadeo digital están ahora totalmente incorporadas en sus operaciones de mercadeo. Diez por ciento afirmó que sus empresas expanden la función de mercadeo para incorporar los nuevos modelos de negocio digitales. Hay un solo mundo, y debe haber un solo mercadeo.

**El internet de las cosas y sus implicaciones para los negocios**

Una de las principales tendencias de los mercados globales —«la nueva internet»— está formada por varios fenómenos: internet de las cosas, movilidad de las comunicaciones, computación en la nube y grandes volúmenes de datos. Aunque la expresión «internet de las cosas» fue acuñada por primera vez en 1999, en el Instituto Tecnológico de Massachusetts, para denotar la tecnología de sensores de radiofrecuencia que permite conectar objetos a internet, también se ha

popularizado para denominar el momento a partir del cual habrá más dispositivos conectados a internet que personas. De hecho, para Cisco ese momento ocurrió entre 2009 y 2010. Según cifras de esta empresa, en 2010 estaban conectados a internet 12.500 millones de dispositivos, mientras que la población mundial era 6.800 millones. Mientras que en un período de cinco años la población crece a una tasa inferior a seis por ciento, el número de dispositivos conectados se duplica (Evans, 2011).

La internet de las cosas es una realidad (parcial, porque hay aplicaciones disponibles y cada vez más dispositivos conectados), pero queda mucho por desarrollar. Los habilitadores son los menores costos de sensores y dispositivos, así como la mejora de las aplicaciones y de la llamada computación en la nube. Entre las barreras se encuentran: seguridad de la información, temores acerca de la privacidad y capacidad de infraestructura.

¿Qué implicaciones tiene la internet de las cosas para los negocios? Para los consumidores ofrece la posibilidad de satisfacer necesidades; por ejemplo, tener mayor control sobre su salud, ahorrar energía, hacer más eficientes sus procesos de compra y hasta lograr mayor seguridad para sus seres queridos y bienes. Para las empresas también hay grandes posibilidades, como mejorar la eficiencia de procesos y del consumo de recursos, y acceder a información valiosa del mercado y sus consumidores. Muchos expertos consideran la internet de las cosas una gran revolución, cuyo impacto será irreversible y tiene mucho que ver con las posibilidades de transformar la empresa tradicional en empresa digital.

La internet de las cosas brinda también oportunidades para los negocios: aumentar el conocimiento de marca (lograr que la marca sea más importante en las vidas de los consumidores al satisfacer necesidades), participar en el proceso de decisión de compra (relacionar mensajes publicitarios con momentos de decisión de compra) e investigar el mercado (acceder a información del comportamiento de los consumidores). Empiece a pensar ya en cómo esta revolución impactará su negocio y, mejor aún, cómo aprovecharla para generar valor.

**¿Cómo construir capacidades digitales?**

Algunas formas de construir capacidades digitales son: crear experiencias para los clientes (seguimiento de medios sociales, desarrollo de nuevos canales de distribución, uso de la geolocalización, manejar

grandes volúmenes de datos), mejorar los procesos operacionales y revisar los modelos de negocio de la empresa. Una buena forma de empezar es entender el viaje de los consumidores/clientes e identificar los «puntos de dolor» para minimizarlos con el uso de la tecnología. Pero poseer los recursos económicos para adquirir las últimas tecnologías no es suficiente. Hay que saber utilizarlas. Para ello, la primera tarea es formular una visión de la «empresa digital» en la que quiere transformar su organización y promover una cultura de experimentación en la empresa.

**Cinco recomendaciones para un viaje exitoso hacia lo digital**

1. Seguir de cerca las tendencias globales del mercado, para identificar las oportunidades y las amenazas que crea lo digital.
2. Definir una visión de qué significa para su empresa ser digital: procesos, mercadeo, comercio electrónico. Es importante tener claro cómo puede la tecnología apoyar los objetivos de negocio (y no convertirse en un fin en sí misma, a menos que ese sea su negocio).
3. Dibujar el viaje del cliente y apoyarlo en ese proceso. Este es un mandato competitivo de estos tiempos y la tecnología es un factor clave en ese proceso.
4. Desarrollar capacidades organizacionales y cultura de aprendizaje y experimentación. Poseer capacidades digitales no es suficiente; hay que saber utilizar esa tecnología y adaptarse constantemente.
5. Obtener el respaldo de la alta gerencia para la digitalización. En los maestros digitales, el presidente de la empresa es un «apalancador» del proceso. ■

**REFERENCIAS**

- Dörner, K. y Edelman, D. (2015): «What "digital" really means». *McKinsey Insights & Publications*: [http://www.mckinsey.com/insights/high\\_tech\\_telecoms\\_internet/what\\_digital\\_really\\_means](http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/what_digital_really_means).
- Evans, D. (2011): *Internet de las cosas. Cómo la próxima evolución de Internet lo cambia todo*. <http://www.cisco.com/web/LA/soluciones/execute/assets/pdf/internet-of-things-iot-ibsg.pdf>
- Westerman, G., Bonnet, D. y McAfee, A. (2014): *Leading digital: turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P. y McAfee, A. (2012): «The digital advantage: how digital leaders outperform their peers in every industry». Capgemini Consulting-MIT Center for Digital Business: [https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/The\\_Digital\\_Advantage\\_How\\_Digital\\_Leaders\\_Outperform\\_their\\_Peers\\_in\\_Every\\_Industry.pdf](https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/The_Digital_Advantage_How_Digital_Leaders_Outperform_their_Peers_in_Every_Industry.pdf).