



NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO

AUTORA: ELVIA ZACHER





CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
1. ¿DE QUÉ SE HABLA CUANDO SE HACE REFERENCIA A TRANSFORMACIÓN DIGITAL?	5
2. LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS: EL EJE DE LA REVOLUCIÓN	8
2.1. Cambios sociales y demográficos	9
2.2. Cambios en el mundo de los negocios	13
2.3. Evolución socioeconómica: Consecuencias del cambio	17
3. LA TRASCENDENCIA DE LA EXPERIENCIA DE COMPRA	21
4. LA IMPORTANCIA DE CREAR VALOR DE MARCA	23
BIBLIOGRAFÍA	25



INTRODUCCIÓN

Transformación Digital son las dos palabras claves de uso más recurrente en el ámbito de los negocios en los últimos años. La conjunción de ambos términos busca representar la revolución que sucede en el mundo actual donde la globalización ha llegado a su máximo exponente gracias a una evolución tecnológica exponencial que demuestra que los individuos pueden desafiar casi todos los límites hasta llegar a un escenario nuevo, en el que conviven realidades muy diferentes a un ritmo acelerado y vertiginoso que promueve sensaciones muy contradictorias.

El ser humano ha ido cambiando sus hábitos y costumbres hasta alterar principios culturales muy arraigados en un proceso de adaptación a un nuevo ritmo de vida, ha alterado su alimentación, el proyecto de familia, las dinámicas de consumo, los tiempos y actividades de esparcimiento. La rápida evolución de Internet ha tenido mucha responsabilidad en esto, se han introducido dispositivos de conectividad a gran parte de la rutina diaria.

Durante los últimos 10 años, se ha visto que las acciones que han ganado mayor valor y atractivo en los mercados de capitales internacionales no son otra que aquellas de empresas tecnológicas. Después de la burbuja de las ".com", han sabido construir un crecimiento sostenible en base al planteo de nuevos modelos de negocios que ofrecían fundamentalmente servicios, conocidos por la mayor parte del mundo, pero basados en una forma disruptiva de brindarlos a través de recursos tecnológicos que hacían más sencillo y económico la escalabilidad de los mismos.





Es posible pensar en Facebook, por ejemplo, una red social con un objetivo similar al que puede tener un club o una organización pública que permite a sus integrantes desarrollar vínculos y relaciones con otros participantes de la misma. Facebook ofrece una particularidad que le permite trascender en su oferta de valor, ya que puede superar las limitaciones geográficas, gracias al medio que utiliza para brindar el servicio, “la plataforma con interfaz online”, permite que usuarios de cualquier parte del mundo se suscriban a ella y puedan relacionarse con otras personas que como ellas comparten intereses y objetivos o incluso contactar con gente con la que han compartido parte de su vida en un colegio o universidad, pero no han vuelto a coincidir.

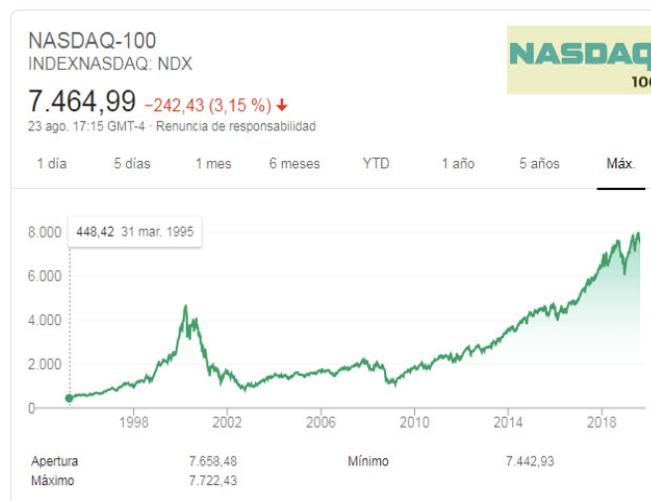


Figura 1: Bolsa de valores (Google Finance, 2020)

La transformación tecnológica es un fenómeno que le permite a la sociedad trascender a través de los desarrollos tecnológicos, superar las limitaciones de accesibilidad geográfica y económica, para aumentar la productividad y hacer un uso de recursos más eficiente, una oportunidad que permite mejorar el estado de bienestar de forma equitativa y perfeccionar la democracia.





01

¿DE QUÉ SE HABLA CUANDO SE HACE REFERENCIA A TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

Una definición adecuada es aquella que manifiesta Bryan Solís: “Es el proceso de liderar y gestionar el cambio organizacional para lograr el alineamiento de la tecnología, el modelo de negocios y los procesos para crear valor sostenible para clientes y empleados en una economía digital cambiante”.

Claramente es posible identificar que la tecnología ha jugado un importante papel para llegar a la situación actual, pero no se puede pensar que este ha sido el único motivo que ha provocado esta nueva situación. No se puede pensar que se trata únicamente de nuevas herramientas técnicas que se suman al escenario actual, porque su campo de actuación es amplio y ha llegado a afectar toda la realidad cotidiana y la proyección de la humanidad.

La vida cotidiana de las personas, cómo se relacionan, las formas de consumir, el desarrollo personal y profesional, la organización de las ciudades, son solo algunos de los ámbitos que están reconfigurándose mediante la incorporación tecnológica para llevar a cabo procesos más eficientes y efectivos que permitan mejorar la calidad de vida de la sociedad y proyectar un desarrollo sostenible.

La transformación digital exige un proceso de cambio y adaptación a las organizaciones de más de 20 años para mantenerse competitivas y evitar que las nativas digitales, con un crecimiento exponencial, conquisten a sus clientes y se queden con sus mercados. Las empresas de mayor edad **deben actualizarse y adoptar los cambios necesarios** para conservar lo más importante que tienen, **el vínculo con sus clientes**, evitando que las nativas digitales se conviertan en grandes monopolios globales, aliándose con ellas para establecer un vínculo simbiótico.



La tecnología será un medio que permita la evolución, como se ha expresado, pero esta no será un activo suficiente si no se alinean los recursos humanos, las estructuras y los procesos a esta nueva realidad. Abordar este tema y comprometerse a la transformación de los negocios tradicionales es imprescindible si se quiere seguir siendo competitivo en un mercado cada vez más global y con mayor cantidad de empresas nativas digitales.

Las empresas nativas digitales ya son muchas, existen pocas de grandes dimensiones y presencia global como Google o Amazon, pero también las hay más pequeñas con un alcance más limitado, aunque no menos importante, al haber nacido en un contexto volátil llevan en su ADN la **capacidad de adaptación, las habilidades tecnológicas y la flexibilidad**, por eso avanzan con pasos sólidos en cada vez más sectores económicos.



A diferencia de las compañías tradicionales, las organizaciones nacidas en la era digital tienen hábitos saludables como el continuo testeo de la opinión del usuario, no tienen miedo al fracaso, consideran que deben innovar y hacer pruebas necesariamente si quieren crecer y desarrollarse, desafían las formas y estructuras organizativas tradicionales para responder de forma orgánica y más liviana al cambio, sin acarrear grandes estructuras.



Muchas veces se recurre al término digitalización erróneamente como sinónimos de transformación digital, pero esta es una interpretación sesgada y limitada. Cuando se habla de **digitalización** se hace referencia al hecho de trasladar la operatoria y los procesos vigentes en el ámbito offline hacia el mundo online, sin diferencias, asumiendo que el funcionamiento será similar en cualquier canal.

El proceso de digitalización asume que el modelo de negocio es viable y sus funcionamientos están optimizados, por ende, puede operar de la misma manera que lo venía haciendo bajo cualquier soporte, aunque el escenario cambie y surjan nuevas variables, la oferta de productos y servicios y la efectividad de su servicio al cliente resulta incuestionable. **La digitalización es una forma limitada de asimilar el desarrollo tecnológico como una ampliación de los canales o medios de desarrollo del negocio.**

La transformación digital, sin embargo, es una interpretación de amplio espectro acerca de las consecuencias que puede representar en cualquier contexto la incorporación tecnológica, entendiendo que aportará beneficios incrementales, mejorará el aprovechamiento de los recursos, optimizará procesos reconfigurando la realidad para democratizar el acceso a aquellos avances tecnológicos que permitan ganar calidad de vida a la sociedad global. Aun así, la evolución de los recursos tecnológicos disponibles es tal que muchos servicios o profesiones que desarrollan actividades sistematizadas, con operatorias estandarizadas y altamente normalizadas por un marco regulatorio específico, están viendo amenazada su continuidad. Por ejemplo, los asesores contables, las gestorías, los especialistas en cuestiones fiscales, traductores, los abogados ven surgir empresas que ofrecen a precios muy competitivos servicios “paquetizados” que aprovechan la tecnología de automatización como el *machine learning* o la inteligencia artificial para bajar los costos y dirigir la intervención profesional y personal a cuestiones estratégicas particulares donde se agrega mayor valor.

Puede indagarse más al respecto buscando los términos legaltech o regtech. Algo similar ocurre con el sector de los servicios financieros y aseguradoras, si se quiere conocer más se puede indagar en la red de redes utilizando los conceptos fintech, neobancos e insurtech.



02

LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS: EL EJE DE LA REVOLUCIÓN

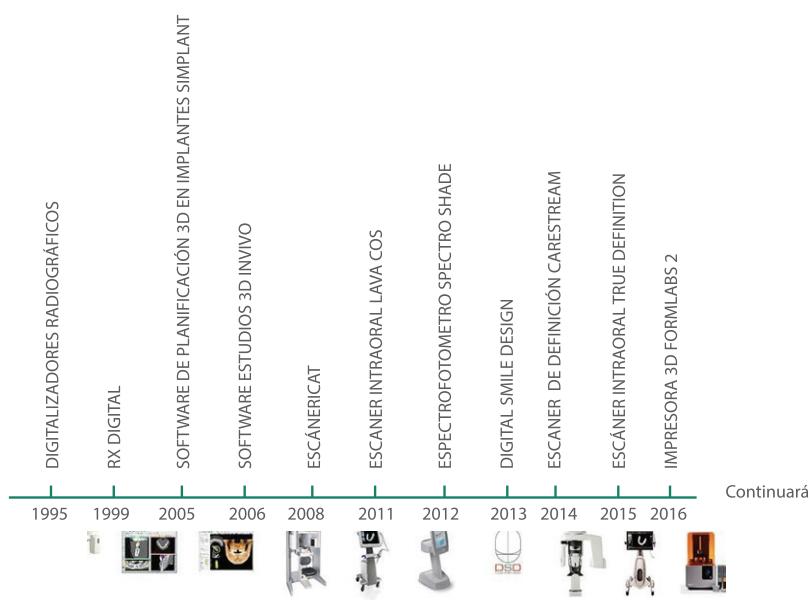


Figura 2: Cambios tecnológicos (Elaboración propia)

En los últimos 25 años se han llevado a cabo una gran cantidad de descubrimientos muy superior a toda la historia de la humanidad. Pero eso no es todo, estos descubrimientos han sucedido en más cantidad, a mayor velocidad y proponiendo innovaciones radicales a muchos ámbitos conocidos y de mayor alcance, ya que tienen gran nivel de escalabilidad. El ejemplo más recurrente y conocido es el de la tecnología de las comunicaciones. Tuvieron que pasar más de 140 años desde el descubrimiento del telégrafo hasta que se exhibió públicamente el primer teléfono móvil. Sin embargo, solo tuvieron que pasar 45 años para que el 67 % de la población mundial tenga un teléfono personal y, lo que es más llamativo aún, en menos de la mitad de tiempo el 45 % de la población ya accede a redes sociales.



Se hace referencia a las comunicaciones porque han sido el puntapié inicial de la transformación tecnológica. Desde el surgimiento de internet y la aparición de los primeros equipos con conectividad hasta el smartphone que hoy se tiene en la mano, han pasado no más de 25 años, sin embargo, su introducción en la vida de las personas ha sido fuerte e incluso ha llegado a modificar hábitos y costumbres sociales arraigadas durante centenares de años en la civilización.

En materia de ciencia, salud y hábitos alimenticios también hubo una evolución importante en los últimos 50 años de la humanidad, es así como el ser humano ha bajado los índices de mortalidad infantil y ha ganado años de esperanza de vida. Actualmente se está trabajando en ganar calidad de vida y disminuir los perjuicios de las enfermedades para que los años ganados valgan la pena.

La tecnología ha sido un agente de cambios profundos y versátiles, de gran impacto en múltiples ecosistemas, trayendo dilemas de amplios espectros que hacen pensar que las cosas próximamente no serán iguales a como se está acostumbrado, incluso no tendrán nada que ver con lo que se podría predecir. La introducción tecnológica ha dado como resultado una innovación radicalmente disruptiva, y la sociedad se ve influida por ella y debe adaptarse como hasta ahora han hecho todas las generaciones que precedieron para permanecer y continuar escribiendo la historia.

2.1. CAMBIOS SOCIALES Y DEMOGRÁFICOS

En resumen, se puede decir que actualmente los individuos se encuentran con un escenario diferente a todo lo que se había visto como especie, un contexto complejo, cargado de incertidumbre. La evolución tecnológica marca los tiempos de la sociedad, imprimiendo volatilidad a velocidades aceleradas, donde la ambigüedad es recurrente pero aun así se debe aprender a lidiar con ella y reaccionar rápido para no perder competitividad.

La transformación tecnológica ha provocado un cambio trascendente en los hábitos sociales, incluyendo el consumo. Por primera vez, la sociedad es una confluencia de al menos 5 generaciones con hábitos muy diferentes. Estas generaciones son las siguientes:



Baby Boomers 1946 - 1964 Postguerra Mundial	<ul style="list-style-type: none">- Aumentaron las tasas de natalidad.- Centralizaban la riqueza del país.- Lideraban la reconstrucción.- Auge del consumismo.- Su jubilación es para muchos la razón de la gran crisis.- Generación Sándwich, experimentan el cuidado de sus padres y de sus hijos en simultáneo.- Individualistas.- Desconfianza en los sistemas y el gobierno.
Generación X 1960 - 1979 Post Baby Boom	<ul style="list-style-type: none">- Impulsores de la tecnología, aunque más lejanos de internet, las redes sociales y el comercio electrónico, por eso se conservan más recelosos de su privacidad.- Vivieron la transformación en sus distintas fases y conservan gustos analógicos.- Responsables y comprometidos con el mundo.- Aspiraciones de crecimiento.- Más formales y conservadores.- Han vivido desde dentro el auge del consumismo.- Estudiar es sinónimo de crecimiento y ascenso social.
Generación Y 1980 - 1999 Millennial	<ul style="list-style-type: none">- Propensos a la flexibilidad y la adaptación rápida.- Hiperconectados y ubicuos, situación que fue asimilada porque nacieron analógicos.- Necesidad continua de autoexpresarse y hacerse oír.- Más éticamente responsables.- Realidad financiera notablemente empeorada respecto a sus antecesores los X.- Peter Pan: Demoran los procesos naturales de maduración, su realidad financiera tampoco los fomenta.- Valoran la libertad y la autonomía.- Más críticos.
Generación Z 1995 - 2009 Posmillennial o Centenial	<ul style="list-style-type: none">- Nativos digitales con alta dependencia tecnológica.- Menor desarrollo de habilidades interpersonales, comunicación principalmente basada en redes sociales.- La familia pierde la centralidad, mayoría de hijos únicos.- No creen en las normas sociales.- Amplia conciencia social y sentido ético.- La generación comienza al final de la crisis de la burbuja económica, la educación es un medio de supervivencia por lo que debe ser continua la incorporación de nuevas habilidades.
Generación T 2010 - 2020 Táctil	<ul style="list-style-type: none">- Nativos digitales sin experiencias analógicas.- Transcurriendo el proceso educativo.- Los primeros que deberán adaptar sus experiencias digitales traduciéndolas al mundo físico.- Foco en la inmediatez, conectividad full time.- No diferencian ámbito público del privado.- Naturalizan la modalidad colaborativa.

Figura 3: Las generaciones y sus características (elaboración propia)



Las formas de comunicación, el conocimiento, la distribución de los recursos, los modelos políticos han causado que las condiciones demográficas se vean alteradas. A su vez, ya se está observando cómo la mejora en la calidad de vida modifica positivamente los índices de esperanza de vida y disminuye la mortalidad infantil.

Mientras el continente europeo tiene una crisis de natalidad y crecimiento demográfico, Asia y América siguen aumentando su población. Los adultos de las sociedades desarrolladas controlan más la natalidad debido a las últimas grandes crisis económicas y a la inserción de la mujer en el mercado laboral. Tener descendencia antes era percibido como una ganancia de poder, ahora todo lo contrario. Esto y las crisis humanitarias han impulsado las grandes movilizaciones geográficas y crecientes flujos de corrientes migratorias.

La inminente crisis ecológica, la creciente amenaza de las armas de destrucción masiva y el auge de las nuevas tecnologías disruptivas son cuestiones que preocupan a los jóvenes, y responden diseñando nuevas alternativas al alto consumismo y al individualismo que caracteriza a los Baby boomers e incluso a la generación X. La evolución de la ciencia, la biotecnología, la inteligencia artificial modifican el panorama laboral y la realidad social.

El modelo liberal se ha impuesto en los sistemas políticos y económicos de todo el mundo, pero el fascismo y el comunismo vuelven a surgir con la ilusión de poder responder a las nuevas crisis que provoca la evolución tecnológica.

De acuerdo con el historiador Yuval Noah Harari: "Los seres humanos siempre han sido mucho más inteligentes para inventar herramientas que para usarlas sabiamente". Por eso destaca en sus últimos libros algunos fenómenos interesantes que reflejan las próximas crisis del futuro. Estos fenómenos son los siguientes:

- Las próximas revueltas populistas que se organicen probablemente no sean contra una élite económica que explota a la gente, sino contra una élite económica que no la necesita debido al desarrollo de la robótica o la Inteligencia artificial.
- El liberalismo todo lo resuelve con el crecimiento económico, pero esa solución no alcanza ante el colapso ecológico y la disruptión tecnológica, por ende, es útil reconocer que no se sabe lo que está ocurriendo y hacia dónde se está yendo.
- El futuro tendrá mucho menos empleo en el formato conocido debido a las máquinas y los robots, pero facilitará el acceso a muchos servicios a personas que hoy no lo hacen, sin embargo, se generarán nuevas demandas laborales especializadas, relacionadas a la conectividad y a la actualización de modelos de negocio.



- Se acaba la filosofía del mismo empleo para toda la vida porque el mercado es cada vez más veloz y vertiginoso en sus cambios, por lo que habrá una necesidad de reeducación constante.
- La libertad descansa en computadoras y en el big data y se dejan decisiones importantes en manos de algoritmos, subestimando los dilemas éticos.
- Se disminuye la capacidad de búsqueda de información, descansando esta tarea en los buscadores y en los primeros resultados que aparecen sin hacer demasiada validación al respecto. De esta forma se hace más sencillo la difusión de noticias o datos falsos y la manipulación de medios de información.
- El empoderamiento de quienes posean datos y su creciente dominio sobre el mundo, un ejemplo de esto fue el caso de Cambridge analítica.
- Las vidas serán cada vez más solitarias aunque se esté en un mundo cada vez más conectado.
- La globalización ha hecho que no queden diferencias muy importantes entre personas de distintos países, por lo general un adolescente japonés, un americano y un uruguayo tendrán más o menos los mismos gustos y hábitos.
- Cada vez habrá más movilidad geográfica y mayor inmigración, no siendo la razón principal las crisis geográficas, sino **las demandas laborales**.
- La educación será una necesidad constante al igual que la actualización en disciplinas radicalmente diferentes y novedosas, por ende, la forma de hacerlo también se modificará.



2.2. CAMBIOS EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS

Desde los inicios históricos, las compañías fueron una forma de organización que buscaba gestionar una estructura productiva con el objetivo de satisfacer las necesidades de un cliente. Ante un mercado tan necesitado de productos, era inevitable que la estructuración de una cadena de montaje relativamente eficiente no diera buenos resultados. Allí es donde surgieron grandes marcas que ofrecían soluciones de forma accesible a muchas personas que las esperaban con ansias. Los modelos de negocio de las empresas tradicionales tenían los siguientes puntos en común:

- Ofrecían productos y servicios masivos para el público en general.
- Se había estructurado una relación “Push”: la empresa empuja al cliente a consumir lo que ellas producen.
- El foco del negocio está puesto en la venta, en lograr volumen que permita hacer frente a la gran estructura de costos fijos.
- La tecnología se utiliza para automatizar, bajar los costos y producir mayores cantidades en menos tiempo.
- La eficiencia es lo principal: se busca optimizar procesos promoviendo el eficiente uso de los recursos para alcanzar las economías de escala.
- El interés se centraba en encontrar nuevas formas de ahorrar costos y aumentar los beneficios.

Con el paso del tiempo el escenario cambió, los mercados fueron evolucionando, los consumidores lograron acceder a una oferta más enriquecida y, por consiguiente, se volvieron más exigentes y selectivos. El mercado se encuentra cada vez más global y atomizado.

El gurú de la administración de empresas, Michael Porter habló en los 80 de las tres estrategias competitivas que podía desarrollar una organización:

- El liderazgo en costos.
- Diferenciación.
- Segmentación o enfoque de clusters.



El liderazgo en costos ha sido el modelo de competitividad más prolífico desde la revolución industrial, tal como se ha mencionado anteriormente, la mayoría de las compañías se dedicaban a focalizar su gestión en el componente productivo para disminuir los costos y aumentar la producción, tanto es así que las inversiones importantes solo se dirigían a este ámbito.

Una manifestación extremista se refleja en la película “Tiempos modernos” del famoso Charles Chaplin, el modelo de negocio de la época estaba soportado en gran parte por el suministro de productos físicos y se consideraba que el valor de las empresas residía en ello, los recursos humanos y áreas como administración o tesorería eran secundarias y hasta una variable de ajuste. Actualmente las personas no condicionan el consumo en función al precio más bajo, más bien todo lo contrario, el usuario cada vez pide más a sus compras, no solo estricta funcionalidad.

Además de que vender al precio más bajo ya no es condición suficiente para captar más cuota de mercado y hacer crecer el negocio, es muy difícil lograr ese posicionamiento y, por lo general, este se conserva por muy poco tiempo. En un contexto como el actual donde la competencia es ubicua, puede venir de múltiples lugares e incluso imponer nuevas normas de juego, el mercado se ha sobresaturado de oferta y frecuentemente Asia, por la realidad política y social de sus países, siempre logra conquistar este título. Igualmente, el consumidor ya no se sorprende fácilmente, experimenta nuevas sensaciones que van más allá de la funcionalidad estricta de los productos o servicios y su exigencia se supera hacia nuevos ámbitos más relacionados con su identidad y su situación particular.

La construcción de diferenciación se convierte en el único camino viable y posible para mantenerse en un mercado concurrido y competitivo como hasta ahora no se había visto, considerando la estrategia de segmentación, una variante de esta con mayor focalización. Aun así, existe un issue en ella.

Durante mucho tiempo las empresas que trabajaban por lograr la diferenciación, debían invertir tiempo y recursos en investigación y desarrollo de características y atributos distintivos para su oferta con la intención de poder alcanzar un estadio más competitivo que disparara su nivel de ventas, en el que pudiera recuperar su inversión y obtener beneficios adicionales. Para eso esta nueva situación se prolongará durante un tiempo razonable.

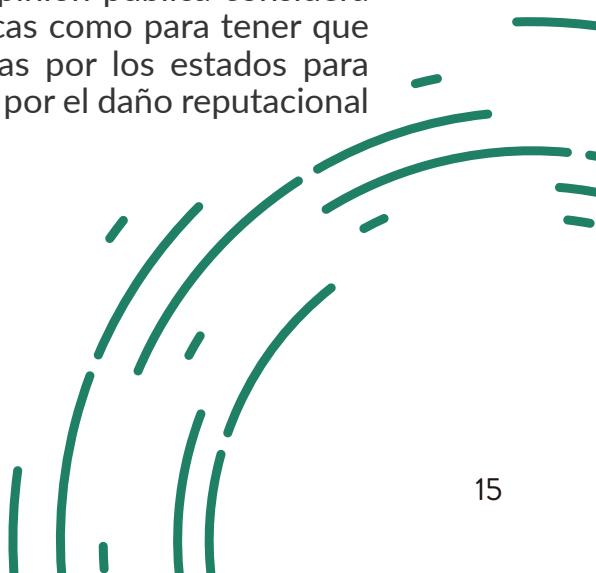
Tal como se mencionó en el apartado de evolución tecnológica, los saltos disruptivos cada vez ocurren en menos tiempo, lo cual hace que las ventajas diferenciales obtenidas tengan una caducidad más acotada y un período de rentabilización menor. Todo esto hace que las compañías deban trabajar continuamente en el enriquecimiento de su oferta a través de múltiples frentes, aunque su rentabilización no se prolongue lo suficiente, más que nada para mantenerse competitivas y vigentes en el mercado.



La realidad ha demostrado que no adaptarse a estos importantes cambios enumerados anteriormente puede ejercer una fuerza demoledora sobre compañías multinacionales consolidadas con varios éxitos en sus espaldas. No hace falta mirar muy atrás para recordar los siguientes casos:

- Kodak, siendo el proveedor número uno de insumos de fotografía, ha visto reducido su negocio a mínimos históricos aun cuando fue el descubridor de la tecnología que permitió el inicio de la fotografía digital, la misma que terminó vendiendo porque no le pareció que esta solución fuese a ser adoptada masivamente por el mercado.
- Blockbuster, el distribuidor más exitoso de contenidos audiovisuales, quedó fuera de juego porque no supo adaptarse a las nuevas reglas, así es como Netflix se ha quedado con parte de su negocio, inicialmente con una propuesta de valor similar, pero con una plataforma de delivery de video bajo demanda de mayor alcance y, por tanto, escalable internacionalmente.
- Lehman Brothers fue una institución emblemática en los mercados financieros globales hasta que su intención de mantener sus indicadores de crecimiento a través del portfolio habitual de productos le hizo entrar en el círculo vicioso de las hipotecas “subprime” y debió declarar su quiebra en septiembre de 2008, tras grandes pérdidas en el mercado de valores y un gran deterioro en su reputación, lo que desencadenó la huida masiva de clientes.
- Nokia fue por momentos el fabricante con más teléfonos móviles vendidos a individuos, así como Blackberry era la solución de telecomunicaciones más adoptada en el mundo empresarial, pero no haberse anticipado a las tendencias con sus productos y los modelos mentales tradicionales de sus directivos le impidieron continuar innovando en la línea de lo que el mercado requería y sus cuotas de participación hoy rozan mínimos históricos.

Estos ejemplos demuestran que la inmortalidad no es alcanzable en el mundo real de los negocios, la continuidad requiere trabajo y actualización. Si bien existen algunas instituciones tradicionales que se consideran amparadas por el concepto económico del “too big to fail” como los bancos, la actualidad demuestra que cada vez menos la opinión pública considera a las organizaciones lo suficientemente protagónicas como para tener que rescatarlas y aquellas que finalmente son asistidas por los estados para evitar sus quiebras, ven muy difícil su recuperación por el daño reputacional en su marca.





Una de las muestras más evidentes de los grandes cambios que han impactado en los modelos de negocio tradicionales es el enriquecimiento de la oferta de servicios logísticos que ha permitido, junto con el auge del comercio online y el avance de los market place, que más empresas y particulares puedan comercializar con mayor facilidad en los mercados globales. Las figuras intermediarias disminuyen y, por ende, los costos se reducen. Las grandes organizaciones optan por apostar mucho más a la venta de productos con gran nivel de rotación, aunque tengan menor margen de rentabilidad.

Las grandes compañías tecnológicas han democratizado el acceso a las opciones de publicidad. Mientras hace unos años para poder hacer un anuncio con impacto en mucha cantidad de gente se debía recurrir a enviar mensajes en radio o televisión invirtiendo una suma de dinero importante no accesible a todas las empresas, hoy se cuenta con opciones más asequibles, eficientes y con posibilidad de seguimiento. Las redes sociales permiten hacer publicidad con presupuestos a la medida de las disponibilidades, dando herramientas para segmentar el público al que se desea llegar de modo de invertir solo en los nichos de mercado que resultan útiles para el negocio. Estas nuevas opciones que brindan Google, Facebook o incluso sistemas de mensajería instantánea como Whatsapp adicionalmente permiten tener una comunicación más cercana que posibilita realizar un seguimiento más eficiente del comportamiento y las reacciones de los clientes reales y potenciales.

En resumen, las grandes empresas tecnológicas han abierto un gran universo de posibilidades de comunicación altamente personalizadas, diversificando los canales disponibles, permitiendo acceder a herramientas avanzadas que ayudan a incrementar la eficiencia y la rentabilidad de las acciones publicitarias.

Se está frente a un fenómeno único, los más jóvenes se han convertido en agentes de prescripción, disminuyendo la influencia de las personas mayores. El auge de la socialización, en combinación con las recurrentes búsquedas de información sobre productos y servicios en redes sociales, buscadores online y foros de opinión, ha cambiado el proceso de análisis y decisión de los consumidores. Cada vez más, los sujetos consideran determinante las valoraciones online de productos o servicios para definir su opción de compra y esto ha llevado a un creciente interés de las compañías en contar con influencers que promuevan una forma de vida compatible con la filosofía de la marca y publiciten sus productos o servicios en las redes sociales.

El creciente uso de influencers que realizan las marcas debe ir coherentemente acompañado por el valor de marca y el servicio al cliente, actuales palancas más trascendentales para la decisión del consumidor. De nada sirve publicitar un producto a través de todos los personajes de moda si cuando el cliente realiza una compra se encuentra con una experiencia diferente a la que se prometió o tiene inconvenientes con el producto y no logra respuestas de la marca.



El cambio es una constante y el activo más valioso de las compañías es su talento humano que debe estar preparado para aprender y desaprender con flexibilidad, desarrollar innovación en el menor tiempo posible disminuyendo el impacto económico negativo de los errores.

2.3. EVOLUCIÓN SOCIOECONÓMICA: CONSECUENCIAS DEL CAMBIO

La sociedad y el consumo se están reconfigurando, el e-commerce crece exponencialmente en todo el mundo lo cual provoca una disminución del tráfico en las tiendas físicas, principalmente en el comercio de proximidad. El índice de penetración del comercio electrónico varía de acuerdo al lugar que se analiza. Es mayor en las economías desarrolladas como Europa y América del Norte, principalmente, por la mayor disponibilidad de recursos, contando con redes de comunicación desplegadas ampliamente por su territorio y la evolución de los servicios financieros y los instrumentos de pago.

Sin embargo, los países menos desarrollados reconocen que la conectividad es una forma de democratizar el acceso a los mercados internacionales y promover el comercio internacional que haga crecer sus PIB, por lo que el despliegue de infraestructura de comunicaciones y transporte, así como la bancarización son apuestas fundamentales para el crecimiento de las naciones. Los países que promueven estas cuestiones también están viendo el crecimiento gradual y sostenido de las transacciones comerciales por internet. La creciente penetración de los smartphones también ha ayudado a “mudar” las compras al horizonte online. Cada vez más las personas eliminan sus miedos de introducir los datos de sus medios de pago en Internet e interactúan y transaccionan en tiendas con diferentes terminales.

No solo el comercio de proximidad disminuye su tráfico, también, los centros comerciales y las grandes superficies “mecas del consumo” hace poco más de una década que ven bajar su protagonismo y el tráfico de personas, mientras que Amazon o sus homónimos chinos no paran de crecer consolidándose como plataformas de referencia para los consumidores.

The Global Consumer Insights Survey revela que el 59 % de los individuos han comprado al menos una vez en Amazon, Alibaba o alguna plataforma retail similar. Los grandes retailers del mundo online han logrado introducirse en la vida cotidiana de millones de sujetos por la **grandiversidad de su oferta, sus rápidos procesos logísticos y un alto nivel de servicio al cliente, llegando a cambiar** no solo la forma en que se hacían las compras, sino también todas las situaciones que la rodean, previas y posteriores al momento de la conversión.



Figura 4: Amazon (The Global Consumer Insights Survey de PWC)

Esto también permite percibir la pérdida de importancia de las tiendas física a la hora de conversión de ventas. Muchas empresas ya han entendido el cambio y promueven una reingeniería de las mismas, de esta forma la reconfiguración intenta ofrecer un plus adicional, una experiencia extendida y enriquecida, con beneficios que el cliente perciba como diferenciales a favor de la transacción física.



Por ejemplo, la tienda de cosmética y perfumería Sephora ha lanzado una aplicación móvil para facilitar y agilizar la compra de los usuarios a través de la tienda online, pero permitiendo hacer “click & collect” en una tienda física, de modo que los individuos no tengan que esperar los tiempos de los procesos logísticos y puedan hacerse de los productos que necesitan rápidamente, en un mismo día.

Los bancos también se están adaptando en esta línea, ante el aumento de uso de la banca online, las sucursales bancarias se están rediseñando para prestar otros servicios como espacios de coworking a emprendedores, profesionales y empresarios con pequeñas y medianas compañías, espacios en los que se comercializan productos o servicios financiados y otras transacciones que les permitan captar la atención del mercado para lograr llegar a nuevos clientes y, por sobre todo, fidelizar más a los existentes.

La nueva realidad, que se intenta simplificar hasta ahora, ha dado lugar a nuevos esquemas de relacionamiento y consumo entre las personas. Como ya se ha mencionado, este fenómeno social de convivencia de varias generaciones ha hecho que se impongan nuevas formas basadas mayoritariamente en la colaboración, que promueven la cohesión con el objetivo de incrementar la confianza y fortalecer los esquemas de reputación social.

Algunas de las nuevas formas de creciente tendencia son las siguientes:

Redes de intercambio solidario: Una concentración de personas con talentos diferentes que se reúnen con el objetivo de brindar su colaboración en alguna habilidad que dominan a cambio de obtener una instrucción en aspectos que no manejan. También existen redes que de forma altruista se reúnen con un objetivo particular, por ejemplo, dotar de instrumentos y herramientas de aprendizaje a escuelas rurales o llevar alimentos a barrios desfavorecidos.

Venta de segunda mano: Las nuevas generaciones especialmente, con mayor conciencia ecológica, promueven un sistema de intercambio de bienes que ya no utilizan por otros que satisfacen una nueva necesidad, de modo de disminuir la contaminación o el impacto negativo ambiental de la producción innecesaria promoviendo la eficiencia en la gestión de los recursos y los modelos sostenibles. Se pueden observar plataformas como Milanuncios o Vibbo, donde la gente que tiene objetos que ya no usa los publica para venderlos o cambiarlos por otros que necesita en la actualidad.

Donaciones: Muchos sujetos transfieren la propiedad de bienes o servicios que ya no utilizan a gente que necesita o puede aprovecharlo. Existen donaciones de múltiples tipos, incluso de aplicaciones o gadgets, para desarrollar una página en wordpress existen múltiples plugins gratuitos para añadir funcionalidades a un sitio web, por ejemplo.



Crowdfunding: Actualmente se formalizan en plataformas donde hay dos partes: las que tienen recursos ociosos y las que lo necesitan para aplicarlos a un fin determinado. Existen diferentes tipos de crowdfunding, algunos pueden adoptar una modalidad similar a la donación, ya que otorgan recursos para que se cumpla con alguna tarea sin recibir nada a cambio, pero también existen vínculos que tienen contraprestación económica o en especie. Este tipo de soluciones busca confirmar el concepto de sinergia, donde la suma de las partes es mayor a su valor individual. Aprovechar los recursos ociosos disponibles de muchas personas facilita a un tercero a **concretar un proyecto o incluso lograr una inversión a la que de otra forma no podrían acceder**. Un ejemplo de ello es Kickstarter, una plataforma donde mayoritariamente se publican proyectos tecnológicos de software o hardware para encontrar financiamiento para avanzar a una siguiente fase.

Bancos de tiempo: En estos casos, las personas **comparten sus conocimientos y/o habilidades a la vez que acceden a aprender otra disciplina o actividad que les interesa**. Un buen ejemplo de esta iniciativa es “Meet up”, una plataforma muy exitosa donde se conforman grupos con intereses particulares para difundir actividades, cursos, fomentar encuentros y facilitar el ecosistema colaborativo. Teniendo en cuenta que hay un creciente auge de disciplinas que no tienen una formación formal, este tipo de soluciones son una oportunidad para **facilitar el aprendizaje de nuevas disciplinas y tendencias, a la vez que se brindan más herramientas para introducirse en el mercado laboral**.

Viajes colaborativos: últimamente se habla mucho de aplicaciones que facilitan este tipo de dinámicas. Bla bla car y uber fueron muy controvertidas, pero realmente **ofrecen una alternativa para que varias personas puedan aprovechar un medio de transporte y disminuir los costos y el impacto ambiental**.

Fabricación y compras colectivas: Muchos individuos aumentan su capacidad de negociación con proveedores de soluciones o productos si se reúnen. Por ejemplo, hace un tiempo se lanzó la aplicación Housers que reúne distintas posibilidades de inversión inmobiliaria bajo la modalidad crowdfunding. De esta manera **se democratiza el acceso a la inversión inmobiliaria a los sujetos que pueden acceder a la inversión con montos considerablemente más pequeños que los habituales en el mercado**.



Esto fue posible debido a la introducción de la tecnología en el mundo de los negocios, facilitando la interacción de las personas, la comunicación instantánea y el intercambio entre partes ubicadas en cualquier parte del planeta.



03

LA TRASCENDENCIA DE LA EXPERIENCIA DE COMPRA

Actualmente se vive en una época de clientes muy exigentes, que reclaman personalización y sentirse únicos en cada contacto con las empresas. El éxito de las marcas de lujo, que logran mantener su rentabilidad incluso en las crisis económicas más profundas, no deja de reflejar que **la necesidad de reconocimiento en las personas está más vigente que nunca**. Incluso las marcas más masivas buscan ofrecer experiencias personalizadas a los usuarios tratando de responder a una demanda actual muy generalizada.

La mitad superior de la pirámide de Maslow gana preponderancia en los modelos de la sociedad actual y las empresas no pueden ser indiferente a ello. La evolución humana indica que los primeros escalones están relativamente garantizados para la mayoría del planeta y se inquietan por alcanzar nuevas metas para lograr la felicidad, estrechamente vinculada con la complejidad de la subjetividad del ser humano.



Figura 5: Pirámide de Maslow (Newsmov, 2020)



Debido a esto, la ecuación, mediante la cual el consumidor es impulsado para efectuar una compra, incorpora nuevas variables y modifica la importancia relativa de cada una. El cliente elige de acuerdo a la funcionalidad que ofrece el producto, su precio, su accesibilidad, la influencia en la calidad de vida o en su situación social. Por todo esto, la decisión no está solamente centralizada en el precio más bajo, sino marcas como Apple o BMW hubieran fracasado. El consumidor busca con las compras solucionar problemas y evitar otros, muchas veces la decisión de una u otra marca depende del servicio postventa que realizan o la seguridad de respuesta ante situaciones difíciles. Por ejemplo, un cliente que busca tener una compra que no represente problemas generalmente no adquiere una garantía extendida como tal, sino que paga un precio para tener una respuesta adecuada a las expectativas en caso de que suceda algún imprevisto, evitando así un mal mayor y un inconveniente futuro.

Por eso, y tal como se ha mencionado, en la actualidad, **el precio más bajo es la variable de decisión de compra que menos influencia tiene en el consumidor**. Hoy por hoy, el consumidor busca mucho más la **personalización de productos que el precio más bajo en la mayoría de las transacciones de compra**. Por todo esto las marcas deciden ofertar productos y servicios elementales a un precio muy bajo de modo de contar con un portfolio de productos completo, pero las variables de personalización son las que realmente fraccionan y hacen que se alcance la rentabilidad a través de la conquista de mayores cuotas de mercado.



04

LA IMPORTANCIA DE CREAR VALOR DE MARCA

Tal como se expresó anteriormente, las empresas tradicionales supieron crear grandes marcas con mucho menos de lo que se requiere actualmente para el mismo fin. Coca Cola, Procter & Gamble o Unilever supieron crear imperios a partir de sus productos porque pudieron desarrollar estructuras productivas en gran parte del mundo para suministrar soluciones a través de productos o servicios, de esta forma alimentaron un **posicionamiento internacional** a la vez que **no abandonaron su estrategia de diversificación del portfolio de productos**.



Hoy en día, la exigencia del consumidor implica un cambio de su perspectiva hacia una demanda más integrada y ambiciosa. Esto quiere decir que la sociedad de consumo lentamente muta hacia una sociedad ecológicamente responsable en los mercados maduros.



Las personas hoy integran en su decisión de compra juicios de valor acerca de los valores y la conducta de las marcas. Existe una suma necesidad de dotar de características “humanas” a las organizaciones, de modo de poder identificar y catalogar sus actos. Los consumidores están continuamente intentando identificar las personalidades de las compañías, no porque busquen la perfección sino porque desean relacionarse con aquellas que más se relacionan con ellos mismos, con las que puedan compartir un marco de valores éticos y profesionales coherente con su estilo de vida actual y/o aspiracional. Por ejemplo, los que compran productos tecnológicos de Iphone lo hacen porque su empresa es sinónimo de esnobismo, innovación y disruptión accesible a la vez que permite un uso fluido de alta tecnología sin ser un experto. Sin embargo, aún Huawei, con un precio más bajo en sus productos, no puede destronar al gigante americano, entre otras cosas por los cuestionamientos que se generan en torno a la seguridad de su operatoria, muy controvertida en el último tiempo y eje de la guerra comercial de Estados Unidos y China.

El caso Apple-FBI: cuando chocan libertad, privacidad y justicia

- El Departamento de Justicia de EE.UU. quiere obligar a Apple a ayudar a sus investigadores a extraer datos de una docena de teléfonos iPhone como parte de casos pendientes de resolución, según el diario «The Wall Street Journal»
- Apple ha detallado que desarrolla nuevas medidas de seguridad que harían que al Gobierno le resultase imposible acceder a un teléfono iPhone bloqueado mediante una contraseña usando métodos similares, según el diario «The New York Times»

Huawei: el nuevo escándalo por espionaje que sacude al gigante tecnológico chino tras la detención de uno de sus directivos en Polonia

Figura 6: Caso Apple vs FBI (<https://www.abc.es/>, 2020)

Construir valor de marca es una ecuación compleja de múltiples variables, donde cada vez más aumenta el peso de la responsabilidad social y empresaria, además de la innovación y la oferta de valor acorde al segmento target objetivo.



Ante el contexto actual de transformación tecnológica, las organizaciones deberán demostrar que son agentes de cambio y que pueden liderar la nueva era que se está constituyendo, guiando, preparando y facilitando el escenario para la transición hacia un mayor bienestar social y un mundo más equitativo, productivo y eficiente.



BIBLIOGRAFÍA

Harari, Y. 21 **LECCIONES PARA EL SIGLO XXI**. Debate.

Porter, M. (1995). **ESTRATEGIA COMPETITIVA: TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE LOS SECTORES INDUSTRIALES Y DE LA COMPETENCIA**. México: CECSA.

THE GLOBAL CONSUMER INSIGHTS SURVEY DE PWC.



