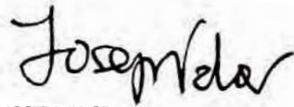


Las 10 lecciones de la era digital



JOSEP VALOR

Profesor de Sistemas de Información y titular de la Cátedra Indra de Estrategia Digital, IESE

Han pasado casi veinticinco años desde que los primeros navegadores de Internet abrieron la puerta a nuevos paradigmas de negocio. Por tanto, ya tenemos perspectiva suficiente para volver la vista atrás y aprender de los ganadores... y de los perdedores. Estas son las diez enseñanzas que nos ha deparado la era de Internet hasta ahora.

1. Buenos tiempos para el long tail

La reducción de los costes de búsqueda ha impulsado el long tail a vender menos unidades más a menudo. El cliente puede encontrar productos que cubren necesidades concretas sin tener que comprar alternativas genéricas. Este tipo de anunciantes son los que disparan la facturación de Google – unos millones de dólares en el 2014 –, no las grandes agencias tradicionales.

2. Distínguete de la competencia

Netflix ofrece su servicio de televisión online en más de 215 países, cuando hace apenas unos años se batía en una guerra de precios con Amazon y Hulu. ¿Cómo ha logrado tener una presencia internacional que –posiblemente– será totalmente global a finales de este año? Produciendo contenido propio y de alta calidad para diferenciarse.

3. Captura el valor nada más generarlo

Antes de la era digital, las discográficas ganaban dinero con los discos que vendían, no con la gestión de sus artistas o la creación de marcas. En cambio, ahora algunas han pasado directamente a gestionar a sus artistas y organizar conciertos. Ya no esperan a que se vendan los discos, sino que capturan el valor en cuanto lo crean.

4. Ojo con vecinos hostiles

Spotify, líder en el mercado de la música en streaming, comparte la mayoría de sus clientes con Apple. Pero ahora debe competir con Apple Music, un servicio cuyo coste es marginal y que permite a los usuarios sincronizar su biblioteca de iTunes, lo que los retiene aún más en el ecosistema de Apple. Spotify podría quedarse rezagado.

5. No basta con reducir costes

Los modelos de negocio dependientes de la reducción de los costes de transacción se ven amenazados por la aparición de nuevas empresas. Un ejemplo es Uber.

Uber, que conecta a personas dispuestas a prestar dinero a otras en Internet y a un coste inferior al de los bancos, y lo que es más importante para los prestamistas ofrece datos de solvencia de los deudores.

¿Segúrate de que tu plata forma ofrece valor a tus clientes?

El BlackBerry, en su día el smartphone por excelencia, se desploma en caída libre. ¿Por qué? Mientras esta empresa se empeñaba en producir el mejor dispositivo, Apple y Android crearon teléfonos con aplicaciones que encantaron a los usuarios, añadiendo así valor a sus plataformas. Como ocurre con la muñeca Barbie, el valor está en los accesorios.

¿Haces partido de los datos?

IBM Watson cruza los datos de cada paciente de cáncer con miles de historias, así como con estudios científicos, para ayudar a los oncólogos a elegir el tratamiento más adecuado. El big data permite conocer mejor las necesidades de los clientes y ofrecerles soluciones a medida, e incluso puede dar lugar a nuevos modelos de negocio.

¿La transformación digital puede dejarte solo?

Una vez solía hacer casi con cada foto que se tomaba en el mundo. Mientras lees este artículo, se están sacando miles de selfies, pero una no verá ni un solo céntimo. Es preciso reevaluar constantemente el modelo de negocio para evitar la obsolescencia, sin limitarse a ofrecer una versión digital de los mismos productos.

¿La mejor tecnología no garantiza el éxito?

Webvan, un supermercado punto a punto que prometía entregar la compra en un plazo de dos horas, quebró en el 2012 porque la inversión en infraestructura superó con creces las ventas, y la dirección desconocía el sector. Los modelos de negocio que combinan la tecnología y un buen conocimiento del mercado tienen la capacidad de prosperar.

10. No olvides que cualquiera puede hablar de ti

En el 2014, Greenpeace denunció en sus redes sociales que Nestlé obtenía el aceite de palma de sus plantas a través de empresas no sostenibles. Nestlé respondió ante sus stakeholders, cambió de proveedores y monitorizó las redes sociales veinticuatro horas al día. Elabora una estrategia de comunicación digital y controla quién dice qué.