

Cinco claves para competir en la era digital

¿Riesgos u oportunidades? Josep Valor analiza cinco cuestiones fundamentales en el nuevo entorno económico y plantea una serie de reflexiones para comprobar si suponen una amenaza o una oportunidad para tu empresa.



12 de septiembre de 2018

En el año 2000, **Blockbuster** rechazó varias veces la compra de **Netflix** por 50 millones de dólares. Mala decisión. La gigantesca cadena de videoclubes suspendía pagos ocho años después, mientras que la valoración bursátil de Netflix ya supera los 150.000 millones. Su revalorización ha sido *tan solo* del 3.000%.

¿A qué se debe el declive de Blockbuster y el ascenso de Netflix? Una de las claves ha sido la

capacidad para percibir y atender los deseos reales del cliente, uno de los cinco elementos que [Josep Valor](#), titular de la Cátedra Indra de Estrategia Digital en el IESE, considera fundamentales en la nueva economía digital.

Además de analizarlos, este profesor del IESE plantea una serie de reflexiones que ayudarán a los directivos a valorar en qué medida estos cinco fenómenos pueden suponer un **riesgo** o una **oportunidad** para tu empresa.

1. Auge de las plataformas

Muchas de las empresas de éxito de la nueva economía, como **Amazon**, **Airbnb**, **Facebook** o **TripAdvisor**, son plataformas. Las más sencillas se limitan a facilitar la comunicación y las transacciones comerciales entre dos partes y capturan valor al cobrar por su servicio a una o a ambas partes.

Una gran parte del valor percibido por los usuarios radica en los **complementos** que ofrece la plataforma, por lo que esta ha de procurar que una cantidad suficiente de empresas o personas inviertan su tiempo y dinero en hacerla valiosa para los clientes.

Es algo que, por ejemplo, pasó por alto **Blackberry**. En general, los usuarios no valoran un *smartphone* por sus funciones inherentes, sino por las aplicaciones que soporta. Cuando los **iPhone** y los **Android**, con todas sus aplicaciones, fueron capaces de gestionar el correo electrónico y el calendario tan bien como los Blackberry, el declive de estos últimos fue inevitable.

Hay que tener en cuenta que las **externalidades de red** son tan potentes que las grandes plataformas pueden llegar a capturar la mayor parte del valor del sector. Una plataforma como **Airbnb** incluye muchas más habitaciones que un competidor pequeño, por lo que resulta más útil para los viajeros. En consecuencia, atrae a un mayor número de posibles huéspedes, lo cual incentiva que aumente también la oferta de habitaciones. Este proceso suele hacer que la plataforma dominante en un sector tienda a ser cada vez más hegemónica.

¿Te has planteado si un modelo de negocio basado en una plataforma puede disrumpir tu sector?

2. Viabilidad de modelos de negocio de larga cola

Las tecnologías digitales han hecho posibles un gran número de negocios de larga cola gracias a una drástica reducción de los **costes de transacción**, que incluyen los de búsqueda e información, negociación de precios y comprobación y cumplimiento del pacto de compra o servicio.

Antes no era rentable publicitar en un periódico determinados productos de baja demanda, que normalmente aparecían en la sección de clasificados. Lo más probable es que hubiera que anunciarlos diversas veces para poderlos vender, con lo que salía muy caro.

Sin embargo, los anuncios en Internet son sumamente eficientes y se pueden localizar con gran facilidad. Por ello, solo era cuestión de tiempo que todos los **clasificados** y la mayor parte de la **publicidad local**, como restaurantes y otros servicios, dieran el paso a anunciarse en la red, reduciendo enormemente los ingresos de los periódicos impresos.

¿Crees que tu empresa está preparada para servir a mercados de larga cola?

3. Necesidad de capturar el valor en cuanto se crea

Las tecnologías digitales aumentan el **riesgo de desagregación de la cadena de valor**, con lo que es imprescindible capturar el valor en cuanto se genera.

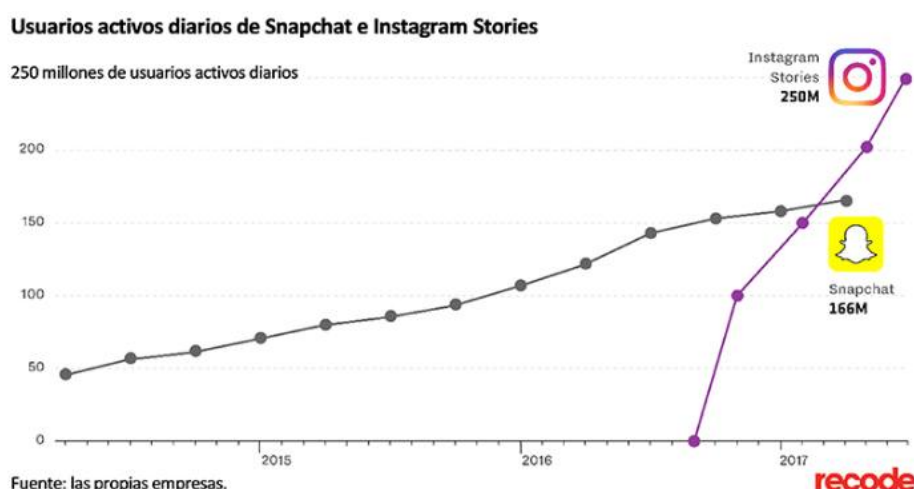
Considérese el sector de los **brókers** y **gestores de grandes fortunas**, que antes del año 2000 ofrecían asesoramiento gratuito y cobraban más de 100 dólares por operación. Con la aparición de los brókers online, que cobraban menos de 10 dólares por transacción, los clientes acudían a las empresas tradicionales para asesorarse gratuitamente y después realizaban las transacciones por su cuenta pagando 10 veces menos. Consecuentemente, los brókers han tenido que pasar a cobrar por el asesoramiento (el servicio que añade valor) y reducir drásticamente —en muchos casos, regalar— el precio de las operaciones.

Ten en cuenta que, si la cadena de valor de tu empresa se desagrega y pierde el control de las actividades que capturan valor, corre el riesgo de desaparecer. ¿Qué se puede hacer para capturar valor de manera más oportuna y eficiente, es decir, en cuanto se produce?

4. La amenaza de las estrategias envolventes

Cuando una empresa con una línea de productos limitada comparte sus clientes con otra que puede ofrecer los mismos productos a un **coste marginal**, se expone a que esta última la saque del mercado con una estrategia envolvente agresiva.

Ahí tenemos el caso de **Snapchat** e **Instagram**, que compartían muchos usuarios. Cuando **Facebook** vio a Snapchat como un peligro, lo copió y lanzó Stories como apéndice de Instagram. Gracias a los enormes recursos del grupo, Instagram Stories ya supera a Snapchat en usuarios diarios absolutos.



Algo parecido ocurre con **Spotify**, que probablemente comparte gran parte de sus clientes *premium* con **Apple Music** y **Amazon Prime**. Está claro que Apple y Amazon pueden ofrecer la misma música que Spotify con unos costes operativos mucho más bajos y, por lo tanto, venderla más barato. Esto haría inviable el modelo de Spotify a no ser que ofrezca servicios o contenido que Apple y Amazon sean incapaces de replicar.

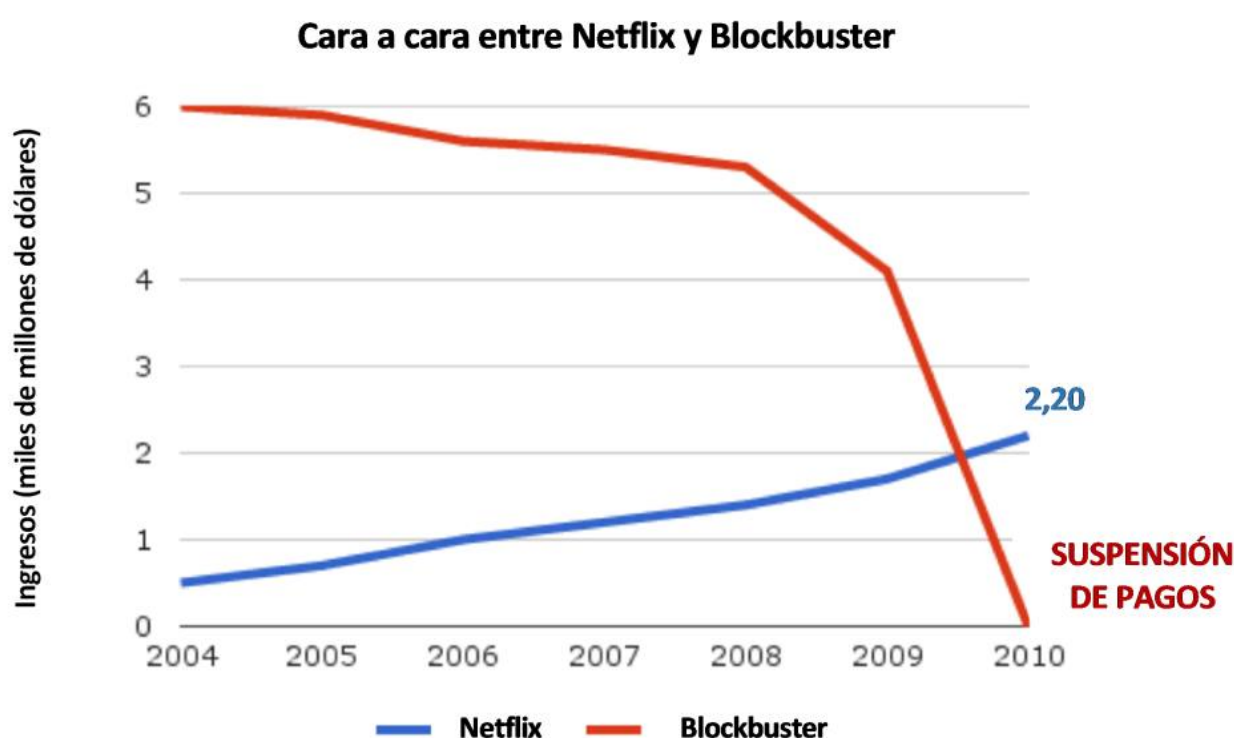
¿Has pensado qué empresas comparten clientes contigo y podrían vender más barato gracias a unos menores costes fijos? ¿Podrías hacerlo tú en otro sector?

5. Atención a los deseos reales de tu cliente

La empresa debe entender el trabajo a realizar por el cliente para aliviar sus **puntos de dolor** y, en lo posible, aumentar su **valor percibido**. En este sentido, las tecnologías digitales ofrecen nuevas y amplias posibilidades de ser creativos en ambos objetivos, como ha demostrado **Netflix**, que dejó en el camino a un gigante como **Blockbuster**.

Los usuarios de Blockbuster debían ir a la tienda, abonar una cantidad fija por alquilar un DVD y, si no lo devolvían en la fecha prevista, pagar una **penalización** que les generaba un gran descontento. En cambio, Netflix hacía pagar una cuota fija mensual y enviaba los dos primeros DVD por correo; cuando le devolvían uno en un sobre prepagado, enviaba el siguiente DVD previamente solicitado en menos de 24 horas. Los usuarios podían quedarse los DVD todo el tiempo que quisieran, sin penalización de ningún tipo.

Netflix entendió muy bien cuál era el trabajo a realizar por el cliente, ver películas en casa, tanto que empezó a experimentar y comprometerse con el **streaming** aun cuando seguía invirtiendo en centros de clasificación para su servicio de alquiler por correo.



¿Tu empresa cuenta con procesos para analizar el trabajo que realizan los clientes y buscar formas innovadoras de reducir sus puntos de dolor y aumentar el valor percibido?

Quizás esa sea la clave para evitar que tu compañía se convierta en el próximo Blockbuster.

www.iese.edu/es/insight