

# LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL COMO FACILITADOR DE NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO

Elaborado para la AEC por Capgemini y GFI

Enero de 2019

Monte Esquinza, 34 2ºB- 28010 Madrid  
Telf: 91 308 01 61  
[www.consultoras.org](http://www.consultoras.org)

## La transformación digital como facilitador de nuevos modelos de negocio

---

Cada cien años la economía ha experimentado una revolución a nivel mundial, a principios del siglo XIX la máquina de vapor sustituyó el esfuerzo físico, la electricidad y el motor de explosión redujeron los costes de producción y de transporte a principios del siglo XX y ahora, en los albores del siglo XXI, nos encontramos ante una nueva revolución, la digital, en la que no sólo se reduce nuestro esfuerzo físico a la hora de producir o transportar sino que también se reduce nuestro esfuerzo intelectual contribuyendo a hacer menos pesadas muchas tareas.

Indudablemente algo está pasando, si no, y como ya apuntaba Tom Goodwin en 2015 – vicepresidente de estrategia e innovación de Havas Media –, cómo puede ser que Uber sea la compañía de taxis más grande del mundo sin tener vehículos, Facebook sea el propietario de medios más popular del mundo sin crear contenidos, Alibaba sea el minorista más valioso sin tener inventario, Airbnb sea el mayor proveedor de alojamiento del mundo sin tener propiedades inmobiliarias.

Lo que está pasando tiene un nombre: *disrupción*. Pero, ¿qué podemos entender por disrupción?

Según la Fundación del Español Urgente - fundación patrocinada por la Agencia Efe y BBVA, asesorada por la RAE, cuyo objetivo es colaborar con el buen uso del español en los medios de comunicación y en Internet -, *disrupción* es *un proceso o un modo de hacer las cosas que supone una 'rotura o interrupción brusca' y que se impone y desbanca a los que venían empleándose, y, en nuestro contexto, esto tiene mucho que ver con la tecnología.*

Las tecnologías desplegadas en los últimos quince años han acelerado exponencialmente la innovación de los modelos de negocio y, en este sentido, debemos diferenciar la digitalización corporativa de aquellas empresas que ya existían de aquéllas que nacen al amparo de las nuevas tecnologías y a las que denominaremos *nativas digitales*.

Con respecto a las primeras, podemos afirmar, sin dar lugar a equivocación, que la transformación digital, hoy por hoy, no es una opción es una obligación.

Esta transformación supone cambios sustanciales en la estrategia, la cultura y la operativa de nuestras compañías, obligándonos a diseñar estructuras más flexibles, definir procesos más eficientes, estandarizados y automatizados, y dedicar más tiempo y recursos a crear nuevos productos y servicios que aporten un mayor valor al cliente, el foco principal del negocio.

Las fronteras entre los dos mundos, físico y digital, se están difuminando. Debemos encontrar el equilibrio entre el negocio tradicional y las nuevas oportunidades que se abren paso de la mano de la transformación digital.

Las empresas a las que hemos denominado *nativas digitales* basan sus modelos de negocio en *plataformas* que operan bajo demanda, eliminando de la ecuación la figura del intermediario al facilitar la conexión directa a través de la plataforma con quien presta el servicio o posee el bien a adquirir o usar.

Estas nativas digitales se diferencian del resto de sus competidores convirtiendo los productos y servicios que reciben los clientes en experiencias premium, transformando por completo la

percepción y satisfacción del cliente, donde ponen total foco para generar el crecimiento de los mismos y la repetición de la experiencia.

Tomando como referencia la clasificación realizada por Adigital – asociación española de la economía digital que cuenta entre sus afiliados con más de 500 compañías del tejido empresarial español -, entre las que hemos denominado *nativas digitales* podemos diferenciar tres modelos de negocio principales:

- *Economía colaborativa*, modelos de producción, consumo o financiación basados en la intermediación entre la oferta y la demanda generada en relaciones entre particulares (P2P), empresas (B2B) o de particular a profesional, a través de plataformas digitales que no prestan un servicio subyacente, generando un aprovechamiento eficiente y sostenible de los bienes y recursos ya existentes e infrautilizados, permitiendo utilizar, compartir, intercambiar o invertir los recursos o bienes, pudiendo existir o no una contraprestación entre los usuarios, como por ejemplo AirBnb, Wallapop, Ebay.

Los modelos colaborativos ofrecen una mejor adecuación de la oferta, basándose en una disponibilidad real del producto, simplicidad del proceso y mecanismos de decisión basados en la opinión de experiencias de otros usuarios, cuyos testimonios garantizan una confianza previa diferencial respecto a ofertas tradicionales que incluyen otros valores como la marca, el servicio o la amabilidad.

- *Economía bajo demanda*, modelos de consumo y provisión de servicios que se basan en la intermediación entre la oferta y la demanda generada habitualmente de profesional a consumidor (B2C) a través de plataformas digitales que no prestan el servicio subyacente y cuya prestación se origina en base a las necesidades del usuario que demanda y se adapta a sus preferencias, prestándose normalmente a cambio de una contraprestación y habitualmente con ánimo de lucro.

Se diferencia de la economía colaborativa en que entre los usuarios existe una relación comercial, es decir, son plataformas en las que tiene lugar la prestación de un servicio ya sea por parte de profesionales o por parte de particulares, dependiendo del modelo. Ejemplos de compañías de economía bajo demanda son Glovo, Deliveroo.

El servicio más tradicional sería el envío de paquetes o documentación, pero han sido capaces de incrementar la demanda tanto de compañías como de producto extendiendo el servicio de recaderos para casi cualquier servicio: farmacéutico, papelería o comida a domicilio.

- *Economía de acceso*, modelos de consumo en los cuales una empresa, con fines comerciales, pone a disposición de un conjunto de usuarios unos bienes para su uso temporal, adaptándose al tiempo de uso efectivo que requieren dichos usuarios y

flexibilizando la localización espacial de los mismos. Dentro de esta modalidad estarían ubicados modelos como carsharing o coworking.

La proliferación del carsharing surge de la mano de compañías automovilísticas tradicionales (Car2Go, Emov) o de nuevas asociaciones de entre éstas y otros sectores (Zity, Wible). Aunque aún están limitados principalmente al centro de las ciudades, los servicios permiten adecuar un correcto pago por uso, mejorando el tráfico rodado por disminución de vehículos en el tránsito y, en consecuencia, el medioambiente.

Por otro lado, el coworking es otro modelo de economía de acceso donde se obtienen beneficios directos e indirectos del espacio tales como, entre otros, la comunidad o el networking, la flexibilidad para elegir el tamaño dependiendo de la actividad, la variedad de puestos y servicios, el diseño de los espacios y, por supuesto, la ubicación.

Atendiendo a las compañías valoradas en más de 1.000 MUSD, la distribución geográfica del nuevo mundo de plataformas tiene destacada presencia de Norteamérica, seguida con menos de  $\frac{1}{2}$  por una emergente Asia y  $\frac{1}{4}$  por Europa con un mercado muy fragmentado.

Asimismo, no podemos dejar de mencionar la *economía gig*, transversal a las dos primeras - colaborativa y bajo demanda – y basada en la oferta de trabajo temporal de personas que ejercen como contratistas independientes, un claro ejemplo de economía gig es Uber, quien en EEUU sigue un patrón de modelo colaborativo y, sin embargo, en Europa atiende a un modelo bajo demanda.

Uber, u otras compañías con el mismo modelo, es una plataforma de transporte entre particulares que asocia a conductores a través de una aplicación móvil, poniendo en contacto a conductores registrados con usuarios que solicitan un desplazamiento. El conocimiento del tiempo de llegada, la certidumbre del precio final del desplazamiento y la atención del servicio (cargador, Spotify, agua), aunado con los altos estándares de exigencia a la hora de la evaluación del servicio por el cliente marca la diferencia sobre el resto del servicio de transporte convencional.

Obviamente, el mundo ya ha cambiado y lo seguirá haciendo más aceleradamente cada vez en los próximos años.

Y si persiste alguna duda, echemos un vistazo a las seis primeras compañías globales en capitalización en 2006, según Forbes y Yahoo Finance, tan sólo una pertenecía al sector tecnológico, Microsoft. Diez años después, cinco pertenecen a esta industria: Apple, Alphabet, Microsoft, Amazon y Facebook.

El *nuevo mundo* nos exige ser ágiles, rápidos, lo que no quiere decir que seamos imprudentes. Es sencillo hablar de que hay que digitalizar un negocio, de que el cambio debe venir promovido desde la alta dirección y de que debe abarcarlo todo, desde nuestra cultura corporativa a los procesos y la relación con los clientes.

Pero, efectivamente, lo que no es tan sencillo es encontrar profesionales cualificados que hagan posible esta transformación, personas que aúnen conocimientos tecnológicos y habilidades como la flexibilidad, la creatividad y la capacidad de tomar decisiones.

Y aquí es donde cobra fuerza el concepto de *innovación abierta*. Ninguna empresa, independientemente de su tamaño, tiene en sus filas todo el talento del mundo. Fuera de nuestras compañías hay un montón de talento, de proyectos emprendedores que necesitan de orientación y apoyo económico.

La innovación abierta es una forma de no renunciar al enorme potencial que las ideas externas pueden aportar a los procesos de innovación de nuestras compañías: concursos de emprendedores, aceleradoras de start up y campañas de crowdsourcing, incorporando ideas de clientes, proveedores o cualquier otra fuente externa a la empresa.

Las empresas que ambicionen una posición de liderazgo deberán considerar el mundo como su mercado potencial y adecuar su oferta a las características de cada mercado, y esto sólo tendrá lugar si somos capaces de incorporar las ideas, el talento y el conocimiento que existe más allá de nuestras compañías.

## Bibliografía

---

- Digital Synergies 2019. Améliorer l'expérience client. Grupo GFI Informática – Noviembre de 2018
- Livre Blanc des travaux du Think Tank. Trajectoires d'évolutions des organisations & compétences de Production Informatique. Grupo GFI Informática – Julio de 2018
- [https://es.gfi.world/es/actualidad/parole\\_expert/liste](https://es.gfi.world/es/actualidad/parole_expert/liste)
- [https://www.gfi.world/en/news/parole\\_expert/liste](https://www.gfi.world/en/news/parole_expert/liste)
- <http://www.leadingdigitalbook.com/>
- [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The\\_Digital\\_Advantage\\_How\\_Digital\\_Leaders\\_Outperform\\_their\\_Peers\\_in\\_Every\\_Industry.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The_Digital_Advantage_How_Digital_Leaders_Outperform_their_Peers_in_Every_Industry.pdf)
- Modelos de Negocio Disruptivos. Fundación Innovación Bankinter (28)
- Los modelos colaborativos y bajo demanda en plataformas digitales. Sharing España – Asociación Española de la Economía Digital (Adigital)
- Statista - Yahoo! Forbes August 1, 2016
- Humanworks - The Age of Consciousness - Rudy de Waele