



UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
SAN MARTÍN

Escuela de economía y Negocios

# TRABAJO FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL

**Tutor:**

- Luis Darío Conti

**Alumnos:**

- Gonzalez Federico Maximiliano
- Tomasini Javier Ignacio

**Año:**

- Primer Cuatrimestre 2018.-

<b>Índice</b>	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>3</b>
Tecnología disruptiva	6
<b>FUNDAMENTACION</b>	<b>11</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>12</b>
<b>METODOLOGIA DE INVESTIGACION</b>	<b>13</b>
<b>MARCO TEORICO</b>	<b>14</b>
COMPETITIVIDAD E INNOVACION	14
El marco de las cinco fuerzas	15
El poder de negociación de los compradores	15
El poder de negociación de los proveedores	17
La amenaza de nuevas entradas	18
La amenaza de los sustitutos	19
La intensidad de la rivalidad	20
Ventaja competitiva y comparativa	21
La paradoja del Ícaro	22
La razón del hundimiento de Nokia	23
Caso Alphanet	25
COSTES DE TRANSACCION	27
Grandes empresas vs. Pymes, se achica la brecha.	30
CAMBIO ORGANIZACIONAL	32
La transformación digital inexorable.	33
CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL	34
La transformación digital el cambio	36
Los ejes disparadores de la estrategia digital	39

<b>Índice</b>	<b>Página</b>
<b>MARCO PRACTICO</b>	<b>40</b>
Caso Uber, su introducción avance y conclusiones	41
Recopilación de noticias caso Uber.	43
Análisis del caso Uber	47
Caso Fravega	49
Entrevista de Debora Slotnisky a Marcelo Padovani	49
Análisis del caso Fravega	53
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>55</b>
<b>BIBLIOGRAFIA, referencias y notas.</b>	<b>58</b>

## Tema

---

La transformación digital el nuevo contexto competitivo que atraviesan las empresas en el mundo, su magnitud y alcance hasta la Pyme Argentina.

## Introducción

---

Todos formamos parte, y estamos inmersos en una transformación digital, sin discriminar edades, ni culturas, la transformación digital ya no es una elección, todos vivimos en el marco de una vida digital, ampliamos nuestras vidas sociales, estamos en contactos permanente con familiares y amigos, estamos informados constantemente y llevamos información relevante de nuestras vidas en nuestros dispositivos móviles todo el tiempo con nosotros.

Nuestros Hábitos cotidianos se concentran cada vez más en a través de nuestros medios digitales, y por más que muchos se nieguen, el contexto nos obliga y nos deja sin opción, y de a poco, aquellos todavía reticentes a la nueva era se dan cuenta de que ya no es una elección, y no abordarla nos condiciona en el desenvolvimiento cotidiano de nuestras actividades.

Pero... ¿Qué es la transformación digital en sí? Muchos piensan que la transformación digital está relacionada con la tecnología, pero es una visión sesgada. La transformación digital es mucho más que eso, su eje central no está basado en la tecnología, sino en las personas, en cómo hacemos las cosas y la tecnología es la nueva herramienta que busca facilitarnos llevarlas a cabo.

Estamos convencidos de que si nos preguntáramos qué es la transformación digital, todas las respuestas tendrían estos conceptos comunes: tecnología, Internet, dispositivos móviles, aplicaciones en estos dispositivos, etc. Sin duda forman parte de la transformación digital, pero no lo es todo sino el resultado o efecto de la digitalización que comenzó hace unos 60 años. Por lo tanto, si

queremos entender la transformación digital, debemos definir qué es la digitalización.

La digitalización supone un cambio radical en el tratamiento de la información. A partir de convertirla en 0 y 1 equivalentes a dígitos combinados (código binario). El 0 ó el 1 en realidad es una serie de apagado y prendido de impulso combinados que decodifican imágenes, sonidos, información. Estos dígitos son los llamados bits, los que permiten el almacenamiento de aquella información en grandes cantidades, hacerla residir en espacios no topológicos como el 'ciberespacio' y permitir el acceso a ella desde cualquier lugar del mundo en tiempo real.

De esta forma, todo mensaje que es susceptible de transformarse en señal eléctrica y ser codificado digitalmente puede almacenarse en soporte informático o transmitirse como tren de impulsos por una red adecuada (hilo telefónico, microondas, fibra óptica, cable coaxial, etc.) El código digital o binario es la base del tratamiento informático y de la tecnología de la información en su estado actual.

Esto fue esencialmente lo que se llamaría “tercera revolución”, y como toda revolución marca un antes y un después, es disruptiva e innovadora.

La primera revolución industrial abarcó desde 1760 hasta 1840, producida por el surgimiento del ferrocarril y la invención del motor a vapor, transformó la energía muscular en mecánica, revolucionando la producción.

La segunda revolución industrial fue a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, la cual hizo posible la producción en masa fomentada por el advenimiento de la electricidad y la cadena de montaje.

La tercera revolución industrial se inició en la década de 1960, llamada Revolución Digital o del ordenador, que luego fue catalizada por el desarrollo de semiconductores, la informática personal (décadas del 70' y 80') e Internet (década del 90').

Muchos consideran que la transformación digital a partir de internet forma parte de la tercera revolución digital, y de alguna manera, todas las revoluciones fueron consecuentemente necesarias. En cambio, otros autores como Klaus Schwab, fundador y director del foro económico mundial, la llama la cuarta revolución industrial, y argumenta que es debido a la rapidez en que se producen los cambios una vez desatada una revolución.

Según Klaus, “Nos encontramos al principio de una revolución que está cambiando de manera fundamental a forma de vivir, trabajar y relacionarnos uno con otros. En su escala, alcance y complejidad, lo que considero la cuarta revolución industrial no se parece en nada que la humanidad haya experimentado antes.”

*Klaus Schwab, La cuarta revolución*

Según este autor, las revoluciones se han producido a lo largo de la historia cuando la aparición de cambios tecnológicos, y formas novedosas de percibir el mundo, producen un cambio profundo en los sistemas económicos y las estructuras sociales, en consecuencia, las transforman.

Considerando los argumentos que explican a las tres revoluciones brevemente recordadas, Klaus considera que la tercera revolución ha sentado las bases para una nueva, y puntualmente a partir de la aparición de Internet, estamos entonces en presencia de una cuarta revolución industrial.

Tomemos entonces los últimos 30 años como punto de partida, con la aparición de Internet como el punto de inflexión del desarrollo de la transformación digital, las nuevas formas de transformar la información, procesarlas y transportarlas han encontrado un sinfín de potencialidades.

Los avances tecnológicos generaron una espiral de innovación y velocidad sin precedentes, por lo tanto podemos adjudicar el concepto de tecnología disruptiva a este punto de inflexión.

### **¿Que es la tecnología Disruptiva?**

Hemos traído el término disruptivo al hablar de la escala y alcance de lo que Klaus Schwab denomina la cuarta revolución industrial, pero antes de continuar, consideramos pertinente no pasar por alto el término disruptivo cuyo significado refiera a la interrupción súbita de algo.

Tecnología disruptiva por lo tanto es el cambio de paradigma en la forma en que las personas se desenvuelven en su trabajo, normalmente son pequeños cambios o meras adaptaciones pero, en ocasiones aparece una innovación que deja obsoletos los mecanismos anteriores. Esto es lo que se conoce como “tecnología disruptiva”. Son tecnologías cuya aplicación rompe con el que existía hasta el momento.

Si vamos a considerar a la aparición de Internet en los 90' como el hecho que determina la cuarta revolución, debemos pensar en el por qué? ¿Qué nos trajo Internet para considerar que fue un avance tecnológico de carácter disruptivo?

Desde entonces, nada ha sido como antes. La etapa previa no es más que una prueba de que el sector tecnológico es uno de los más proclives a la generación de ideas disruptivas, en parte porque sigue siendo un plano que aún no lo hemos explorado en su totalidad y, por otro lado, porque todo fluye a gran velocidad.

A partir de internet, son evidentes los cambios profundos que se han producido en todas las industrias, marcados por la aparición de nuevos modelos de negocios. Internet ha sido también la base para la generación de nuevas tecnologías disruptivas. La escala y el alcance del cambio explican el por qué la disrupción y la innovación en términos, tanto de su desarrollo como de su difusión, es más alta que nunca. Los actuales disruptores tales como Airbnb, Uber, Alibaba, u otros eran relativamente desconocidos hasta hace apenas unos años,

sin embargo en poco tiempo se masificaron, y están desarticulando los sistemas que hasta entonces permanecían en equilibrio a través de nuevas formas de “hacer” más eficientes y menos costosas.

Es importante aclarar que la innovación disruptiva no excluye a ninguna disciplina, especialidad, campo o área. Depende de la visión que tengan los responsables de los proyectos y de cómo utilicen los medios y recursos que tengan a su alcance. La innovación disruptiva es, en el fondo, una forma de perspectiva, una mirada más abarcativa de ir más allá de las propuestas convencionales y de generar cambios y soluciones de utilidad para quienes integren un determinado espectro. Es fácil creer en que sólo se trata de avances que pertenecen a lo tecnológicamente conocido, un ejemplo más que ilustrativo de lo que significa la disrupción es el bypass del Dr. René Favalaro que fue también una innovación disruptiva que cambió por completo los procedimientos de las intervenciones en la esfera cardiológica.

El tema es que, en lo que a este trabajo de práctica profesional refiere, necesitamos sin duda hacer foco en los avances tecnológicos que incumben a las empresas, y de qué manera, estos adelantos en materia de plataformas digitales, dispositivos móviles, Internet y accesibilidad, afectan e influyen sobre el ámbito empresarial.

Bernardo Hernández es un emprendedor, inversor ángel<sup>(1)</sup> y ejecutivo español del sector tecnológico. En marzo de 2016 realizó una ponencia sobre innovación en la transformación digital en la que plantea 4 ejes fundamentales: Espacio, Computación, Comunicación y Acceso y entiende por ello que la innovación está en ser capaz de entender alguno de estos pilares de forma radicalmente distinta, y que solo en la frontera de lo técnicamente nuevo y posible de algunos de estos pilares, existe realmente la innovación. Todo producto de éxito, ha sido capaz de desarrollarse en esta frontera de lo tecnológicamente posible.

*(1). Inversor ángel: individuo próspero que provee capital y conocimientos para el desarrollo de nuevos negocios a cambio de una participación accionaria.*

Para entender el grado de avance en tecnología, el autor realiza una analogía entre el avance de la velocidad de procesamiento de información, y la velocidad máxima alcanzada en la industria automotriz: “Si un coche en los años 70 que corría a 150 Km por hora hubiese cambiado en la misma relación que han cambiado los microchips que tenemos dentro de los ordenadores que llevamos encima, los coches hoy correrían a 480 mil km por hora.”

La capacidad de la tecnología no solamente ha cambiado de forma radical en su accesibilidad: El precio de la memoria de la memoria del disco duro de hace 30 se ha reducido 600 mil veces.

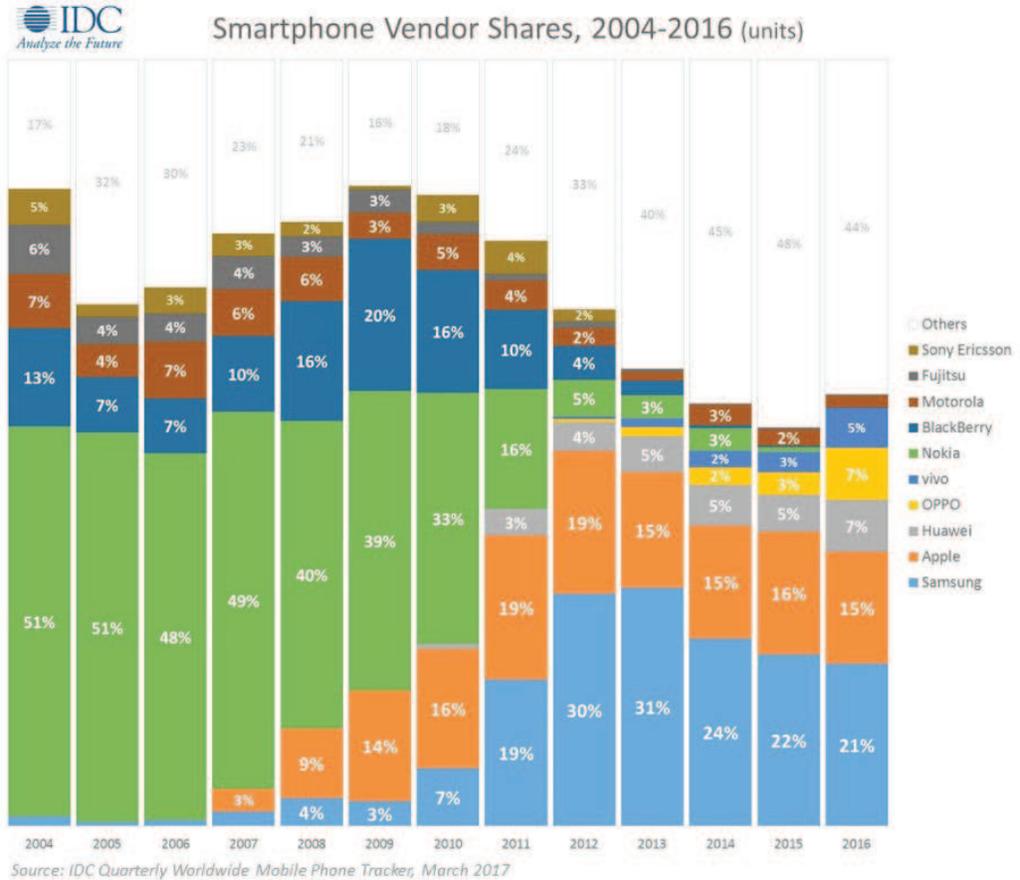
Imaginemos lo que supone la esencia de una industria que la capacidad productiva de la tecnología y el acceso a ella, cambien de forma tan radical como nunca en la historia había ocurrido. Nunca en los procesos productivos de las revoluciones industriales se habían producido cambios tan radicales como el que se está dando en cada uno de estos cuatro pilares.

La velocidad con la que nos sigue sorprendiendo van en aumento. Dentro de Internet mismo, cada innovación que se produce, comenzando con los motores de búsqueda, los navegadores, e incluso la Internet móvil, se sigue produciendo. Cada innovación aparece sorpresiva, disruptiva desde el punto de vista de la tecnología, adquiriendo contenido y usuarios de manera más rápida, y monetizándose mas ágilmente.

Cuando Hernández habla de monetizarse, refiere a lo rápido que estas compañías aparecen y adquieren valor.

- Instagram, adquiere 30 millones de usuario en 18 meses.
- Snapchat, 100 millones de usuarios en menos de 3 años.

La velocidad con la que estas aplicaciones crecen nos sorprende a todos, pero también los decrecimientos: En tan solo 7 años quienes eran dueños de los sistemas operativos móviles tanto Nokia como Blackberry pasaron de tener casi un 70 % de mercado de los *smartphones* y sistemas operativos a tener menos de un 20%.



1. Source: IDC quarterly Worldwide Mobile Phone Tracker, march 2017

## ¿Cómo pudo Nokia perder toda su cuota de mercado?

La firma finlandesa fue durante muchos años el fabricante número uno a nivel mundial de teléfonos celulares. Su marca era sinónimo de móviles. En 2008 ostentaba el 40% del mercado a nivel global, según datos de la consultora IDC. Sin embargo, la suerte cambió por que sus líderes no advirtieron a tiempo que estaba llegando, por ejemplo, la era de las pantallas táctiles, y que los sistemas operativos móviles iban a evolucionar de tal manera que su sistema operativo *symbian* iba a quedar muy rudimentario en comparación con otros como *iOS* y *Android*.

Una de las paradojas de las empresas tecnológicas es que muchas veces, los productos que los llevan a ser líderes de sus sectores terminan siendo la causa de su pérdida de competitividad. Y eso aplica para muchos casos, por mencionar

uno los fabricantes de cámaras de fotos compactas, como Canon, Nikon o Sony, cuyas ventas de equipos no dejan de caer. Hoy, los usuarios han dejado de utilizar estos equipos como antes, porque capturan imágenes con sus *smartphones*. La única fórmula posible para enfrentar esto es la innovación constante es decir la creatividad al servicio, centrada en los usuarios y por supuesto, sin desestimar que, lo que les sucedió a estas empresas, las cuales no pudieron vislumbrar lo que estaba llegando, puede irrumpir en cualquiera de las áreas a las que nos dediquemos.

Las nuevas formas de “hacer”, con la tecnología como herramienta, está cambiando la manera en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos. Este nuevo escenario nos exige pensar lateralmente uniendo industrias y disciplinas antes delimitadas de forma precisa, nos obliga a repensar como los países se desarrollan, y como las organizaciones generan valor.

“Los emprendedores convierten los inventos en innovaciones comerciales estas dan lugar a nuevas compañías que crecen aceleradamente y, por último, los consumidores demandan nuevos productos y servicios que mejoran su calidad de vida. Una vez que el engranaje de este proceso comienza a funcionar, la industria, la economía, la sociedad se transforman a toda velocidad.” (Ana Botin, presidenta de Banco Santander)

## Fundamentación

---

A partir entonces de la tercera Revolución Industrial, la digital, estamos viviendo cambios a una velocidad impensada, en comparación con los tiempos que habían demorado las revoluciones anteriores en terminar de desarrollarse plenamente, para darnos una idea, la máquina de vapor tardo 100 años desde su diseño hasta que finalmente impulso la locomotora.

Todos los cambios experimentados desde la digitalización, y la aparición de internet como catalizador de esta tercera revolución están afectando a nuestros sistemas económicos, sociales y políticos, y que son difíciles de desandar. Por lo tanto en el plano de los negocios la pregunta es ¿Cuál es la tecnología disruptiva que podría afectarnos? ¿Cuando llegara esa disrupción y de qué forma afectara a mi empresa?

Consideramos entonces a la investigación de relevancia para el desarrollo en un ambiente de constantes cambios e innovación, característicos de una revolución que ofrece muchas oportunidades, pero también muchas amenazas.

Por esa razón la digitalización puede atravesar directa o indirectamente a las empresas, como afecta a la competitividad.

Tratamos entonces en este trabajo, exponer la magnitud de la transformación digital y como afectaran a las pymes Argentinas, cuales son los casos testigos que se conocen en el mundo y qué consecuencias sobrevinieron. Una de las preguntas que surge como debate en la investigación es, si las empresas que no son tecnológicas están exentas de estos efectos. Por eso resulta imprescindible entender la magnitud y alcance de la problemática planteada. Por lo tanto, comprender cómo funciona, cuáles son las bases estructurales y de qué manera afectan a las pymes. Su carácter de efímero y evolutivo en muchas innovaciones la hace impredecible, pero entender sus bases nos predispone mejor a plantear escenarios para la planificación estratégica a largo plazo.

## Objetivos de investigación

---

- Entender qué es la transformación digital, sus orígenes, su carácter revolucionario, su magnitud y potencialidad.
- Desarrollar como afecta su abordaje a la competitividad de las empresas. El cambio organizacional, e innovación.
- Análisis de casos de transformación digital iconos. Su evolución, desarrollo y consecuencias.
- A partir de estos puntos poder entonces concluir en la trascendencia que tiene la transformación digital para las pymes argentinas, su conexión con las tendencias mundiales, y la cercanía de la problemática.

## Metodología de investigación

---

De acuerdo a los fines de dicho trabajo, se recurrirá a una metodología de investigación descriptiva, a partir de la cual se recolectará información de diversos autores y casos relevantes del objeto de estudio, así como también el camino que viene transitando la transformación digital en diferentes aspectos que repercuten en el mundo de los negocios, y en las pymes argentinas, a través de casos testigos.

Asimismo, se aportarán los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, para poder plasmarlas en el presente trabajo de investigación de manera que podamos analizar esta nueva coyuntura para el desarrollo de las Pymes, los problemas que pueden surgir, y qué aspectos fundamentales son necesarios atender en una organización.

Se analizará casos testigos como ejemplos, para tratar de profundizar en la problemática de manera cercana, y exponer su magnitud y trascendencia.

## Marco Teórico

---

En la introducción del presente trabajo hemos realizado un breve pasaje por las revoluciones industriales a lo largo de la historia, para poder comprender que los comportamientos propios de los avances de los últimos años post Internet, son dignos de una nueva revolución que tiene sus bases en la revolución digital.

Si buscamos un factor común en cada revolución debemos empezar por lo que es indispensable, es decir, la necesidad de reconocer un hecho disruptivo.

En el desarrollo de este marco teórico, analizaremos cuáles son los principales aspectos que definirán cómo la organización transitará un escenario revolucionario, por la aparición de una tecnología disruptiva.

¿Cómo afecta a la competitividad?

Es sin duda uno de los aspectos más importantes que una organización debe considerar en un escenario cambiante, como lo es el de la transformación digital, y en consecuencia cómo no adaptamos: El cambio organizacional.

### **COMPETITIVIDAD E INNOVACION**

En la era post revolución digital, los ciclos de vida de productos y servicios se han acelerado de modo tal que son cada vez más cortos. Y es que detrás de estos procesos existe el factor competitivo más importante, la innovación.

La innovación es el proceso creativo de cambio en la organización, y esta se ve reflejada en la tecnología, los productos, los procesos productivos, los servicios, el mercadeo. Podemos decir entonces que la competencia es una de las fuerzas más poderosas en la sociedad, que permite avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano.

## **El marco de las cinco fuerzas**

Michael E Porter, Es una autoridad globalmente reconocida en temas de estrategia de empresa, y en competitividad, además es el autor del análisis de las cinco fuerzas, un marco de análisis asentado en la teoría económica, con el cual podemos evaluar la competencia en cualquier sector.

### **El poder de negociación de los compradores**

### **El poder de negociación de los proveedores**

### **La amenaza de nuevas entradas**

### **La amenaza de los sustitutos**

### **La intensidad de la rivalidad**

Desde las consideraciones de Porter, podemos detectar la rivalidad a largo plazo de cualquier sector, y en consecuencia, de qué forma las compañías pueden mejorar su competitividad en el área en la que se encuentren.

Hemos elegido como punto de partida entonces, entender el contexto competitivo que permitiría identificar los factores que puedan influir sobre el grado de desafíos en una industria y que, por tanto, puedan ayudar a los directivos a identificar las bases de la estrategia competitiva. Analizaremos brevemente cada una de estas fuerzas en la era de la transformación digital.

**El poder de negociación de los compradores.** Según el mencionado autor, la fuerza de poder de los compradores esta en el poder de negociación, pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones. Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en su reducción.

Con la digitalización hemos conseguido almacenar la información, procesarla y administrarlas de formas más eficientes, en espacios más chicos, con mayor rapidez y con menores costos. Con la transformación digital la información fluye sin restricciones de lugar ni tiempo, pudiendo acceder a ella de manera más rápida.

La transformación digital les ha otorgado a los compradores mayor información, para que en consecuencia, puedan mejorar la toma de decisiones, conozcan mejor el producto, sus precios en nuestra industria inmediata y los de otros mercados.

Y con este nivel de información el comprador se vuelve un desafío cada vez más grande, forzando a los oferentes a la constante innovación para poder llegar ahora a un comprador más exigente, porque conoce y porque tiene acceso, es el más beneficiado en esta transformación.

Forzar a la baja de los costos a oferentes es una de las victorias que han tenido los compradores en este proceso de transformación digital, y puntualmente son los costes de transacción donde las empresas han tenido que afinar el lápiz para poder llegar a los precios a los que los compradores están dispuestos a pagar. Pero es interesante constatar que, a medida que los costes de transacción disminuyen, los valores de los servicios relacionados con los productos aumentan. Esto se debe a que una de las claves para vender un producto es la desaparición de los costes de transacción, excepto los de mantenimiento básico, una vez que ha sido adquirido. Compramos un coche para no tener que estar alquilando uno cada vez que nos hace falta, pero en una economía controlada digitalmente, alquilar bajo demanda se convierte en una opción mucho más viable, no solo para cubrir necesidades concretas, sino en casos de uso continuado. El software, los medios, el transporte, la fabricación, todo se concibe como un servicio. Estos son los motores que impulsan a una economía controlada digitalmente. Su apogeo trae consigo el tránsito a una economía basada en el consumo en donde el riesgo ha sido transferido del comprador al vendedor.

Y esta forma de migración de los negocios, es una de las victorias de los consumidores sobre los oferentes, quienes los obligan a pensar.

- ¿Qué tiene nuestro producto que resistirá frente a modelos basados en el servicio de nuestros rivales?
- ¿En qué medida preferirían nuestros clientes que transformáramos nuestra oferta en un modelo basado en el servicio, y qué ventajas y riesgos implicaría dicho cambio?

Se está desarrollando también otro modo de migración de los negocios impulsadas por el poder de los Compradores. A medida que los productos se convierten en servicios, el valor de su utilidad se mercantiliza y la diferenciación se trasfiere de los atributos de rendimiento de una oferta a la experiencia de utilizar dicha oferta. Cuando las preferencias del consumidor vienen cada vez más marcadas por la búsqueda de experiencias, y ese paisaje esta cada vez mas mediatizado por los dispositivos digitales y las comunicaciones, el área de valor sin explotar a la que pueden aspirar las innovaciones futuras entraría dentro de una nueva categoría laboral de diseño de experiencias del usuario. Ya no bastara con una experiencia de uso satisfactoria para que un proveedor tenga garantizada la atención a sus productos de consumo. Hará falta entonces, ofrecer comodidad y sencillez durante toda la vida útil del producto, incluyendo el reciclaje.

Podemos decir entonces que es consecuencia indirecta de la integración de servicios digitales automatizados en la cadena de consumo, es el desplazamiento del poder de los proveedores y los comerciantes al consumidor. Las ventajas competitivas basadas en precio, disponibilidad y selección —que históricamente han sido los tres elementos clave para el éxito de una cadena de distribución comercial— están en gran medida neutralizadas en el paisaje digital, lo que hace posible que los consumidores sean el factor decisivo de éxito. Evidentemente, la innovación de la experiencia aún tiene peso, pero dicha experiencia es un resultado negociado en el que el consumidor aporta tanto como el proveedor del servicio. Esto, a su vez, está transformando el marketing de algo basado en la difusión unidireccional, donde el promotor controla el contenido del intercambio de principio a fin, a un diálogo en el que incluso elementos tan preciados como los atributos de marca han de ser negociados socialmente si quieren llamar la atención y perdurar.

**El poder de negociación de los proveedores.** Con consumidores más informados, se incrementa el nivel de competitividad, los proveedores se ven obligados a agregar cada vez más valor a los productos, hemos visto como la fuerza de los compradores ha llevado a migraciones de negocios, de productos a servicios, y a la valorización de las experiencias de los usuarios, generando nuevos focos donde agregar valor. Y son los que se incrementan en detrimento

del producto, puntualmente los costes de transacción, aquellos costos operacionales que hacen al precio del producto, un concepto que ampliaremos más adelante.

El actual contexto digital le ha dado también herramientas a los proveedores, aquellos que logren interpretarlas y utilizarlas, podrán valerse de ellas para desarrollar nuevas fuerzas competitivas. Los avances en los métodos de absorber e interpretar la avalancha de datos que se generan de la fragmentación de los mercados, le ha entregado invaluable información a las empresas para explotarla en materia de Marketing, esta área se ha beneficiado de las herramientas que la transformación digital ofrece, antes los técnicos de marketing tenían que realizar un esfuerzo considerable para conseguir datos de respuestas de sus clientes, ahora en cambio lo difícil es procesar la cantidad de información que se genera en los canales de contenidos generados por los usuarios, las redes sociales.

Existe una brecha en aumento entre la capacidad de las empresas para asimilar y usar los datos, y la creciente cantidad de datos que reciben. Por suerte los avances en tecnología digital prometen ayudar a cerrar esta brecha, al menos para las empresas que dominen la tecnología, y desarrollen una estructura capaz de utilizar sistemas en materia de información, eje. Inteligencia artificial.

Es decir que hoy en la coyuntura digital, los proveedores también se encuentran desbordados con la cantidad de datos, y la tecnología es la principal herramienta para poder asimilarla cada vez más rápido, y en mayor cantidad. Y aquellos que logren adaptarse de manera más rápida y entender esa frontera de lo tecnológicamente posible, habrán podido sacar provecho de la transformación digital para incrementar o desarrollar nuevas fuerzas competitivas de mercado.

**La amenaza de nuevas entradas.** Los aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir. En especial, cuando nuevos aspirantes proceden de otras industrias y deciden diversificarse, pueden influir en la capacidad existente y en los flujos de liquidez para estimular la competitividad.

La amenaza de entrada en una industria depende de lo elevadas que sean las barreras de acceso y de la relación que pueden esperar los aspirantes por parte de los miembros establecidos. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de los competidores veteranos, la amenaza de entrada es elevada y la rentabilidad de la industria se vuelve moderada. La amenaza de entrada es lo que sustenta la rentabilidad.

***Principales barreras de en entrada:***

*Economías de escala por parte de la oferta*

*Costes por el cambio de clientes*

*Requisitos de capital*

*Política restrictiva del Gobierno*

La transformación digital ha generado no solo información para proveedores y clientes, nos ha cambiado las formas de hacer en su carácter disruptivo. Y en esta revolución, ese cambio disruptivo ha permitido el ingreso de nuevos competidores, que han podido sortear las barreras de entradas a nuevos mercados, gracias a la innovación en su forma de hacer con la tecnología como herramienta.

La potencialidad de la tecnología digital está reinventando negocios que tienen cientos de años, pero esto no significa necesariamente que haya que inventar una nueva rueda. A partir del entendimiento de lo tecnológicamente posible se puede innovar aquellos negocios tradicionales.

**La amenaza de los sustitutos.** Un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. La videoconferencia es un sustitutivo del viaje. El plástico es un sustitutivo del aluminio, etc. Tenemos a un sustituto cuando podemos prescindir de un producto, cuando preferimos comprar uno usado en vez de adquirir otro nuevo o cuando lo fabrica el consumidor.

La transformación digital ha abierto un portal en su tendencia a la optimización de costes, y la innovación constante, nos ofrece una potencialidad de hacer las

cosas de manera más rápida y basada en la accesibilidad. Por lo tanto, todo negocio debería considerar desde el plano de su industria ¿Cómo puede llegar un sustituto con esta nueva herramienta?

Un claro ejemplo es el servicio de transporte de taxistas que hasta la llegada de Uber solo reconocían como competidores directos a remises y como sustitutos al transporte público. Los avances tecnológicos permitieron el ingreso de nuevos competidores.

Los avances tecnológicos en los materiales plásticos, logro convertirlos en sustitutos del acero en muchos componentes del sector del automóvil. De este modo, los cambios tecnológicos o las discontinuidades competitivas en negocios que en apariencia no están relacionados pueden surtir un gran impacto en la rentabilidad de la industria.

Los proveedores convencionales de servicios telefónicos de larga distancia se han visto perjudicados por los servicios económicos de llamadas por Internet. La amenaza de un sustitutivo es elevada si ofrece una atractiva alternativa entre precio y prestación, al producto de la industria.

Es importante percibir que estas amenazas pueden agravarse cuando, bajo el impacto de un cambio tecnológico, la realidad calidad-precio del producto sustituto se modifica en relación calidad-precio del producto-mercado de referencia.

Por un lado el efecto de las transformación digital es beneficioso en cuanto a que gracias a esta tecnología las organizaciones pueden mejorar sus procesos productivos, realizando una mejora continua sobre el producto, de tal forma que se adelante a la creación de un producto sustitutivo, o por otro lado le permita a la propia organización la creación de un sustituto.

**La intensidad de la rivalidad.** La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. El grado de rivalidad que hace descender el potencial de beneficio de

una industria depende, primero, de la intensidad con la que las empresas compiten y, segundo, de la base sobre la que están compitiendo.

La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si tiende solo hacia el precio, porque la competitividad en los precios traslada los beneficios de una industria directamente a sus clientes. La competencia sostenida en los precios también enseña a los clientes a prestar menos atención a las características y el servicio que ofrece el producto.

En este contexto de digitalización, donde oferentes y demandantes tiene excesiva información a disposición, la rivalidad ha llegado a niveles superlativos. De hecho podemos decir que es el motor de la innovación constante, debido a la presión sobre los precios que obliga a oferentes a optimizar los costes de transacción para sostener rentabilidades.

La competitividad en dimensiones distintas al precio (características de producto, servicios posventa, tiempo de entrega, imagen de marca, etc.) es menos propensa a erosionar la rentabilidad, porque mejora el valor del cliente y también puede favorecer los precios elevados. Aunque en ocasiones esta rivalidad asciende a niveles que socavan la rentabilidad de la industria, es menos probable que esto ocurra que en el caso de la rivalidad en los precios.

### **Ventaja competitiva y comparativa**

Las empresas deben ofrecer valor a sus clientes, y los países deben ofrecer las estructuras para el desarrollo de esas empresas. La diferenciación entre empresas, es la concepción de valor por los clientes, es decir las ventajas competitivas. Y la diferenciación en las bases estructurales de cada país para que las empresas se desarrollen, son las ventajas comparativas.

La ventaja competitiva de una empresa y la ventaja comparativa (o la absoluta) de un país pueden converger. La transformación digital potencia aun mas esta convergencia, permitiendo a los mercados acceder de manera más fácil a servicios y bienes de quienes hayan conseguido este alineamiento.

Las empresas con mejor ventaja comparativa lograrán una mayor competitividad en base a esta oportunidad, y por ejemplo, optimizar costos de producción frente a otros competidores.

La ventaja comparativa demuestra que los países tienden a especializarse en la producción de aquellos bienes que fabrican con un coste relativamente más bajo en comparación con otros países.

Por otra parte, las ventajas competitivas son aquellas características o atributos que posee un producto o una marca que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Decimos que es una ventaja competitiva sostenible, cuando permanece en el tiempo. Se refiere al competidor mejor situado en el producto mercado. Las ventajas competitivas más conocidas son la diferenciación de los productos y la de liderazgo en costos.

### **La pérdida de competitividad - La paradoja del Ícaro.**

Este personaje de la mitología griega fabricó un par de alas con el fin de escapar de la isla donde estaba prisionero. Alcanzó el éxito gracias a su habilidad en la fabricación y destreza en el uso de las alas, volando muy alto, cerca del sol, sin advertir que su calor derretiría la cera con la que estaban fabricadas, haciendo que éstas se derritan. Finalmente, el Ícaro se desplomó en el océano, causándole la muerte.

Esta paradoja intenta representar una situación común de empresas que se deslumbran y concentran tanto en su éxito inicial, que finalmente acaban fracasando. Según su autor, Danny Miller las empresas que fracasan por la paradoja de Ícaro se pueden clasificar en: Las artesanas, las constructoras, las pioneras y las vendedoras. Veamos cada una con ejemplos de aplicación:

Las artesanas: son las empresas donde su propuesta de valor (lo que la diferenciaba del resto y la hacía superiores sus productos) era la excelencia en ingeniería pero al enfocarse tanto en la ingeniería y sus detalles que perdieron de vista la realidad del mercado y perdieron más de lo ganado hasta desaparecer.

Las constructoras: Este tipo de empresas fracasa porque se dedica a la expansión y diversificación sin medir consecuencias que las llevaron a perder su rentabilidad. En este caso podemos observar las microempresas (denominadas erróneamente “negocios”) que al tener un poco de éxito se dedican apresuradamente a expandirse sin lograr primero una ventaja competitiva sostenida y sin planeación estratégica, esto hace que pierdan su rentabilidad y cada nueva tienda sirve como peso que hunde el negocio por completo.

Las pioneras: Estas empresas son las que se enfocan únicamente en la innovación y pierden de vista a sus clientes . Lo mismo sucede con las microempresas que innovan tanto que terminan con productos innovadores pero inútiles al consumidor.

Las vendedoras: de todos los 4 tipos de empresas que fracasan por esta causa esta es de la que hay que tener más en mente al producir y revender, esta empresa se caracteriza por haber tenido un desempeño admirable en las ventas, por lo cual, convencidos de su capacidad de ventas pierde la atención en la calidad de los productos y en la excelencia de la producción, por esta razón obtienen productos de baja calidad, insulsos e inferiores.

Perder la percepción del mercado puede llevarnos al fracaso, es por ello que reconocer y perpetuar los factores que nos han llevado a resultados exitosos, no son garantía para continuar en el mismo camino de crecimiento.

### **La razón del hundimiento de Nokia**

Nokia fue líder mundial en la fabricación de teléfonos móviles a principios del siglo XXI. Ostentaba una posición de privilegio en un sector nuevo, que se preveía de gran crecimiento y que auguraba beneficios jugosos durante muchos años. Una década después tuvo que realizar una alianza estratégica con Microsoft para sobrevivir y, finalmente, acabó absorbida por la empresa que fundó Bill Gates.

Olli-Pekka Kallasvuo, ex director general de la empresa, explicó en una reciente conferencia en el INSEAD por qué habían perdido la batalla del 'Smartphone'. Había un telón de fondo claramente complicado, con un entorno cambiante en el que las industrias del móvil, las de internet, las de los medios de

comunicación y las de las aplicaciones estaban disputándose el campo de juego, porque estaba claro que todas ellas iban a converger. Nokia tenía una baza clara, porque sus directivos sabían trazar una buena estrategia y llevarla a la práctica (en eso habían basado su éxito), que terminaron desaprovechando porque, afirma Kallasvuo, ignoraron el clima emocional que reinaba en la firma.

Huy ha realizado, junto con el profesor de la universidad de Aalto, Timo O. Vuory, el estudio 'Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process. How Nokia Lost the Smartphone Battle', en el que analiza el periodo 2005-2010 de la firma nórdica, cuando la puesta en marcha de procesos de innovación provocó una serie de cambios en las relaciones entre trabajadores y departamentos que acabaron por convertirse en puro y simple miedo, pero no a los competidores o a salir del mercado, sino a perder estatus dentro de la compañía.

Dado que los directivos rebajaron a propósito el grado de presión a que les sometían los competidores, los estratos intermedios de la organización tomaron mucho más en cuenta las exigencias de la dirección que las amenazas del mercado, y se centraron en cumplir las metas a corto plazo que les eran impuestas. Esto no significaba menos estrés: había que vender, había que seguir creciendo y había que presentar buenas cifras mes tras mes, por lo que se centraron en cumplir esos objetivos y relegaron las acciones a medio plazo que el sentido común señalaba como necesarias para la supervivencia de la compañía.

En ese entorno en el que todos querían sobresalir y nadie quería ser visto como débil o inadecuado, se produjo una dinámica peculiar que se retroalimentaba. La dirección no quería escuchar más que buenas noticias (nada de problemas, dilaciones o interferencias) de modo que los estratos intermedios se esforzaron en dárselas. A menudo los informes no eran ciertos, pero eran lo que los directivos querían escuchar, de modo que es lo que obtenían.

Esa actitud, además, se multiplicaba como efecto de la competencia interna. En tanto los departamentos se esforzaban por aparecer como los más brillantes y más eficaces, porque eso les permitía obtener más recursos, más visibilidad y

mayor posibilidad de promocionar, nadie quería ejercer como mensajero de las malas noticias.

Así estaban las cosas cuando la empresa fue consciente de lo que Google estaba haciendo con Android. Su CEO supo que estaba en un instante crucial y que debía tomar acciones urgentes y rápidas para desarrollar su plataforma Symbian y poder plantarles cara. Aumentó la presión sobre sus empleados para que trabajasen más tiempo y más duro, pero lo que consiguió es que, en ese entorno, el miedo aumentase, por lo que directores de los departamentos seguían enviando informes muy positivos sobre sus acciones y sobre el estado de la plataforma. Eso terminó matando a Nokia, que fue vendida a Microsoft el pasado año.

Según Huy, debemos sacar una enseñanza clara de la experiencia de Nokia, la constatación de la importancia de las emociones colectivas y la importancia de gestionarlas adecuadamente: “Para evitar que las cosas se deterioren es necesario mantener una cultura de la honestidad, la humildad y la cooperación dentro de la organización”. La ejecución de la estrategia, según el profesor del INSEAD, tiene un 5% de técnica y un 95% de gestión de las personas y es a este aspecto al que debemos dar prioridad. Sin duda, se trata de una apreciación muy pertinente, pero que quizá olvide el punto central, porque las emociones son la derivada: si se construye una organización en la que se premia el saber venderse, donde nadie quiere oír objeciones, donde se penaliza el sentido común, donde todo el mundo persigue su propio interés y donde no impera más que el corto plazo, no hay otro futuro que la decadencia.

### **Caso Alphanet**

Tal como explico en una carta el cofundador de google Larry Page, a propósito del lanzamiento de alphanet, que es una firma enfocada en desarrollo de productos y servicios relacionados con Internet, software y otras tecnologías. Larry Page expuso... “Con el tiempo, las empresas tienden a sentirse cómodas haciendo lo mismo, y por eso realizan solo algunos cambios incrementales. Pero en la industria de la tecnología, donde las ideas revolucionarias son las que marcan los desarrollos que se vienen, es relevante que las compañías no se queden en su zona de confort.”

Con Alphanet, el empresario está evitando que le suceda lo mismo que a Kodak o Nokia, como hemos visto en la introducción del presente trabajo. En esta empresa subsidiaria de Google no solo realizó una reingeniería Corporativa, sino que entendió que Google, tal como estaba planteada en términos de una organización nativa digital, pero con una visión tradicional, tenía una capacidad de innovación limitada. Y aquellos que no innovan quedan fuera del juego.

El empresario desarmó su compañía para convertirla en un rompecabezas, en donde cada pieza es un área que puede concentrarse en un desarrollo, sin distracciones. Pero al mismo tiempo las piezas ensambladas forman a una corporación gigantesca, Alphanet, que saca ventaja sobre sus competidores por la fuerte estructura organizacional con la que cuenta entre ellas el peso de la marca "Google", y un montón de características que le sirven para reclutar al talento que necesita para seguir moviéndose con rapidez.

Moraleja: Las empresas que aprenden de los fracasos de Kodak, o Nokia, serán más propensas a responder eficazmente a esta nueva generación de desafíos que impone el mercado. Para eso no hay que quedarse en la zona de confort. Hay que escuchar al mercado y actuar.

Clientes y oferentes están en constante cambio, y cada vez más rápidos. Los clientes han incorporado nuevos hábitos de consumo con los medios digitales, teniendo a su alcance ahora una mayor variedad de elección. Los productos y servicios llegan a nuevos mercados con menores costos de distribución gracias a la tecnología, en consecuencia la oferta se ha incrementado.

Está claro que la creación de una página web no es en sí digitalización, sino la tecnología como recurso para hacer, y en la amplitud de este concepto está la explicación, hacer un producto, llevar la administración de la organización, comprar, distribuir y vender; y de cada acción registrar un dato, y de tantos datos información que nos ayudara a la toma de decisiones. Emplear herramientas de rastreo de clientes potenciales, nichos no explotados, ofertar nuestros productos de la forma que nuestros clientes los consumen, recolectar información, operar en la organización con tecnología y siempre contemplando que todas las acciones se realizan de manera digital empleando la tecnología como una herramienta.

## COSTOS DE TRASACCION

La aparición de un término como el de los costes de transacción, vigente para el mundo de la economía digital en el que vivimos, se debe al economista y premio Nobel Ronald H. Coase, y a varios de sus famosos artículos (“*The Nature of the Firm, 1936*”). Coase afirma que los costes de transacción son los asociados a la utilización y el cálculo del mecanismo de precios de mercado, o dicho de otra forma, los costes en los que las empresas incurren cuando, en vez de usar sus propios recursos internos, salen al mercado para encontrar esos productos y servicios.

Explica las conexiones que existen entre la teoría de la firma y los costos de transacción, así como descubrir los elementos a considerar al momento de constituir firmas o actividades dentro de ellas, para ello se desarrolló el concepto de firma y costo de transacción. Indicaba que un sistema de precios descentralizado conseguía por sí mismo la asignación de recursos de forma más eficiente. Es decir, el mercado era el mejor mecanismo para equilibrar oferta y demanda, fijar precios y extraer la máxima utilidad de los recursos finitos.

Las actividades económicas podían ser coordinadas perfectamente mediante un sistema de precios sin necesidad de ningún otro mecanismo de coordinación. Entonces, Coase se preguntó, ¿por qué los individuos no actuaban como compradores y vendedores independientes en lugar de reunirse en empresas con decenas de miles de trabajadores más?

Volviendo a su pensamiento, y haciendo referencia a varias variables como el coste de la colaboración, y las relaciones establecidas entre consumidores, empleados, proveedores, socios y competidores, expuso que el coste y los desafíos de la información, comunicación, negociación y resolución de las transacciones entre las partes son en muchas ocasiones prohibitivos, y que ante esta situación, convenía organizar, por lógica, la creación de valor en empresas. Para eso, había que basarse en una estructura de gestión (*management*) jerárquica para la toma de decisiones y la ejecución del trabajo.

En resumen, entendió que existían diferentes costos de utilización del mecanismo de precios que no eran tenidos en cuenta por la teoría de su época, y que había que saber controlar y centralizar su gestión de alguna manera. Existían unas cuantas razones, destacando los costes de la información:

Producir una barra de pan, fabricar un automóvil o dirigir un servicio de urgencias, requerían de pasos donde la cooperación estrecha y el objetivo común resultaban fundamentales para producir un producto útil. No resultaba práctico descomponer la fabricación y el resto de procesos en una serie de transacciones negociadas de forma independiente. Cada transacción implicaría unos costes que superarían cualquier ahorro obtenido.

Para empezar, los precios tienen que ser “descubiertos” ya que a veces no son observables a simple vista. Estos vendrían a ser los costes de búsqueda o de localización de los distintos proveedores, junto a la determinación de la idoneidad de los bienes que ofrecen. A eso había que añadir, el determinar si se puede confiar en un proveedor, lo cual añade aún más costes. Obviamente, existen los intermediarios que clasifican la información sobre los productos y servicios, que pueden reducir, pero no eliminar este tipo de costes.

En último lugar tendríamos los costes de coordinación, o el precio en el que se incurre para encajar los distintos productos y procesos. También forman parte de este tipo de coste, los costes de comunicaciones, con mayor importancia si se tienen que comunicar empresas que están distanciadas geográficamente. Supone, además, encontrar y gestionar talento, más la gestión de los procesos de producción, marketing y distribución.

El resultado determinaba que lo más sensato era desempeñar el máximo número de funciones posible dentro de la propia empresa, según lo que descubrió Coase. Por esa razón, se crearon las grandes firmas, para aligerar la carga de los costes de transacción.

Y curiosamente, si cogemos la variable tiempo, Ronald Coase fue en cierta medida el primero en predecir los cambios provocados por Internet. Éstos se asocian en parte a la reducción de los costes derivados de la colaboración fuera

de los límites de una empresa, y que al final dieron lugar a la aparición de la ley de Coase:

Una empresa tenderá a expandirse hasta que los costes que supone organizar una transacción adicional dentro de la empresa igualen los costes que implica desempeñar esa misma función en el mercado abierto. Cuando salga más barato realizar una transacción dentro de la empresa, es recomendable. En cambio, si resulta más económico salir al mercado, no hay que intentar hacerlo de forma interna.

Aplicando y reinterpretando la ley a la evolución en la utilización de Internet, junto con la transformación de las organizaciones por el uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, los costes de transacción han caído en picada. En la actualidad, las empresas deben replegarse hasta que el coste que supone realizar una transacción de forma interna no supere el coste que implica hacerlo de forma externa. Los costes de transacción siguen existiendo, pero bajo otro prisma. El coste ahora es mayor en las empresas que en el mercado.

En esta idea se ha basado el paradigma analógico en el que han ido prosperado organizaciones concebidas como estructuras cerradas. La reducción de los costes de transacción externos, especialmente a partir de la década de 1990, es lo que explica la reducción de la fricción en los mercados (los efectos en los costes de búsqueda, la velocidad en la comunicación, las economías de aprendizaje, bajo las nuevas reglas de la economía y del efecto red). Debido a esto, muchos de los costes de transacción se han reducido hasta el punto de tender prácticamente a cero. El acceso a la información para la toma de decisiones es ahora sencilla y barata de conseguir, afectando de pleno a todo el proceso de toma de decisiones. Es decir, que cuando Coase analizó el problema, comprendió que la razón de ser de una empresa estaba en que era menos costoso organizarse bajo un paraguas organizativo que utilizando un sistema de mercado en el que tienes que negociar con proveedores externos todas las partes del proceso que quieres desarrollar, aprovechando de esta manera eficiencias que los individuos por si mismos no podíann alcanzar. Justo sesenta años

después, la idea se ha dado la vuelta, respetando la teoría de los costes de transacción, pero sin la necesidad de tener grandes empresas.

## Grandes empresas vs. Pymes, se achica la brecha.

Sabemos que en los mercados competitivos y segmentados, existen grandes y pequeñas empresas que compiten entre sí, y que las grandes, por su estructura tienen una cuota mayor de mercado. Siguiendo el análisis de Coase (1936), son estas empresas las que han generado estructuras para acaparar la mayor parte posible de la cadena de producción, es decir los costes de transacción, para disponer de información más rápida, dominar mejor cada eslabon. Y es así como se han generado las grandes firmas.

La transformación digital ayudo a reducir esa brecha que han construido las grandes firmas a lo largo de la historia. A partir de la digitalización se ha conseguido acceder de manera más fácil y económica a la información, permitiendo reducir los costes de transacción, y de esta forma alcanzar y hasta mejorar los costos internos de las grandes firmas, Hoy las grandes estructuras pueden llegar a ser mucho más costoso que una de menor tamaño, y por lo tanto perder competitividad. Estas empresas se han vuelto grandes y lentas como un elefante.

Supongamos que tenemos dos empresas con estructuras diferentes, una empresa grande, y una Pyme, ambas se dedican a la venta de muebles.

La empresa grande lleva muchos años en el mercado, Tiene personal con muchos años de antigüedad, una taller grande con una fuerte inversión de bienes de capital y un manejo tradicional de su organización en cuanto a departamentalización, posee un número finito de productos, con una cadena de distribución con tiendas en diferente puntos en buenos aires, para llegar al cliente.

La empresa chica ingresó recientemente y posee personal con conocimiento de las nuevas tecnologías, redes sociales, comercio electrónico, página web, y vende sus productos a los clientes en forma directa por via del e-commerce. Importa sus productos de mayor consumo, y eventualmente puede recurrir con algunas

producciones puntuales de muebles a talleres nacionales, ya que no cuenta con un taller propio, Su distribución se limita a un depósito, y un *showroom*, para aquellos potenciales compradores se acerquen a ver la calidad del producto.

La empresa de mayor trayectoria, ha generado su gran estructura gracias a una trayectoria exitosa, pero hoy se encuentra con el sobrepeso que este le genera para poder competir, lo que la posiciona en desventaja frente a las de menor tamaño.

Las empresas pequeñas hoy disponen de muchas más información, y pueden en el momento de su conformación decidir si les conviene producir o no, ya que disponen de más información, al mismo tiempo ingresan al mercado con menor personal, la tecnología le permite reducir su cadena de distribución por la vía del e-commerce, generar contacto inmediato con el consumidor final, y de esta forma reducir el capital de trabajo que supone una cadena de distribución como la de la empresa de mayor estructuras. También pueden optimizar en los procesos, hoy vemos empresas que digitalizan áreas como Pago a proveedores por medio de portales de internet, donde los clientes suben sus cargas sus facturas de esta manera reducen recursos para la administración.

La disponibilidad de información, le permite buscar y poder optimizar sus costos de transacción rápidamente al mejor costo de mercado, mientras la empresa de mayor estructura solo se limita a tratar de optimizar la existente, o en caso contrario deberá desarticular su estructura, lo cual implica también un costo, que deberá evaluar, comprar o producir, que en un contexto como el digital la decisión es solo en cuestión de tiempo, pero inevitable. Ya analizaremos en el marco práctico el caso de Fravega, una empresa de una larga trayectoria en la Argentina, incursionó en el e-commerce, pero sigue manteniendo sus canales tradicionales de tiendas, porque entiende que hoy es necesario el gradualismo

Este ejemplo trata de mostrar que las diferencias de estructuras, con las que las grandes firmas han sustentado sus posicionamientos y liderazgos en los mercados ya no tienen la misma fuerza, su ventaja competitiva disminuye, pero no las iguala siempre y cuando las grandes compañías entiendan de esta amenaza y analicen nuevamente todos sus costos de transacción, se adapten a

las nuevas exigencias, y no se detengan en los éxitos obtenidos en sus trayectorias.

Este ejemplo sencillo, lo que intenta demostrar también es que la transformación digital como ya hemos mencionado no es una opción sino una obligación a las nuevas exigencias del mercado, la demanda.

Relacionando este ejemplo con “la paradoja de Ícaro” vemos cómo la empresa grande ascendió tanto que perdió la visión de su negocio para finalmente caer. El crecimiento de una organización siempre tiene que ser sustentable, competitivo en el tiempo, con el agregado que además tiene que ser vanguardista. Cuando hablamos de vanguardista no nos referimos a estar cambiando de negocio permanentemente, sino estar preparado para las siguientes necesidades que el cliente demande.

## **CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones. En este contexto deben incorporar este aspecto en el planeamiento estratégico. En el marco teórico del presente trabajo, nos referimos a la adaptación a la transformación digital de manera gradual, que es entender cual es el punto exacto de cambio requerido para cada momento de una organización, un plan estratégico.

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas, para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él, es decir el cambio ocurre a través de las personas. Las



## **El proceso de cambio.**

El proceso de cambio consiste básicamente en tres etapas.

Recolección de datos: determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios.

Diagnóstico organizacional: del análisis de datos relevados se procede a su interpretación y diagnóstico identificando la problemática y sus consecuencias, estableciendo prioridades y objetivos.

Acción de intervención: se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Es un periodo de consolidación y evaluación, se ratifica la decisión del cambio para evitar la reticencia.

De esta manera se fijan prioridades, en función de las necesidades más urgentes.

Hoy en día el cambio organizacional es la base del mejoramiento continuo de las organizaciones

El conocimiento es la clave para ser competitivos. Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento.

## **CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

## **Naturaleza del cambio en la cultura organizacional**

Es propio de la naturaleza de las organizaciones, que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva.

De acuerdo a lo anterior, la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios.

## **Implicaciones del cambio de la cultura**

El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad.

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa.

Considerando lo anterior como una constante, la realidad permite concluir lo siguiente: las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adapten más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante.

A medida que las organizaciones desafían el cambio, será determinante que la gerencia desarrolle nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos.

La esencia de la gestión de la alta gerencia, es visualizar acertadamente hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de una organización, y lograr moverla al menor costo. Sin embargo, hacer esto no es fácil, ya que se presentan imprevistos, y tantas posibilidades de limitaciones únicas, que resulta complejo enfrentarlas con esquemas rígidos- pero ejecutar el cambio con enfoques nuevos, sugiere que el cambio en alguna forma es un fenómeno que presenta un reto sin precedentes.

### **La transformación digital, el cambio.**

Las Transformación digital implica cambiar sin perder la identidad, aprovechando al máximo los datos obtenidos a través de múltiples fuentes para convertirlos en conocimiento. Este proceso afecta a todas las empresas por igual e implica la fusión de lo físico y lo digital de una manera natural.

> Las firmas nacidas en la era de internet deben seguir aggiornándose porque la transformación digital es un camino.

> Las empresas surgidas antes de la era digital deben repensar como realizan sus procesos, porque quizás estén utilizando sistemas obsoletos.

> Los emprendimientos que están naciendo ahora deben tener en cuenta cuales son las mejores propuestas del momento para adoptarlas desde el principio.

La transformación digital no depende del tamaño del negocio ni de su industria. Se trata de una necesidad de todas las organizaciones que quieran competir en el mercado; y las que no se adapten serán superadas por los competidores que abracen este cambio. Es necesario comenzar cuanto antes.

¿Cuál es el primer paso? ¿Cómo detectar el plan de acción? Como transformarnos digitalmente. Y sin lugar a dudas, antes de entrar en cuestiones más técnicas, hay cuestiones generales que deben ser contempladas. Para tener éxito en esta transformación, las organizaciones deben afrontar dicho proceso de

forma integral y atender, especialmente, a la remodelación de su estructura interna, de sus procesos y procedimientos de trabajo.

**Cambiar la mentalidad**, Adopción de nuevas costumbres. Instaurar pequeñas modificaciones que afectaran al día a día de la compañía desencadenado un cambio de mentalidad. Es fundamental que la organización en un 100% este comprometida a transitar este cambio, introducirse en el mundo digital no es solo comprar sistemas de gestión, o un portal de internet para comercializar, es una nueva forma de hacer, pero quienes hacen deben estar abiertos a cambiar sus antiguas costumbres y hábitos.

**Potenciar Trabajo en Equipo**, la transformación digital es un cambio que nos obliga a repensar las formas que hacemos las cosas, como optimizarlas. La adopción de nuevas tecnologías que permitan el trabajo en equipo en un entorno de trabajo colaborativo. La introducción de nuevas técnicas de uso general del equipo, incentivando el uso de herramientas digitales, como la videoconferencia, las pizarras interactivas o los servicios de nube, es crucial para avanzar en este sentido.

**Promover la capacitación del equipo**, es fundamental relevar el estado de formación del personal, es quizás tan importante como contar con buenos recursos de *hardware* y *software*, sin usuarios capacitados para su uso, el fracaso de la transformación digital sería inminente.

**Mejora la comunicación interna y externa**. La transformación digital también implica mejorar los canales de comunicación con todos los públicos: proveedores, empleados y clientes. Para que la digitalización sea un éxito es imprescindible contar con un entorno abierto, factor que implica no solo una buena comunicación interna, sino también lograr un ambiente abierto a los cambios y a posibles alianzas con terceros. La empresa puede enriquecerse al contar con nuevos puntos de vista y con maneras diferentes de abordar los problemas de siempre.

En síntesis, el primer paso para implementar con éxito la transformación digital en nuestro negocio es tomar la decisión. Hacerlo debe suponer la implicación de todo el equipo, a través de la concientización, la formación y la escucha activa.

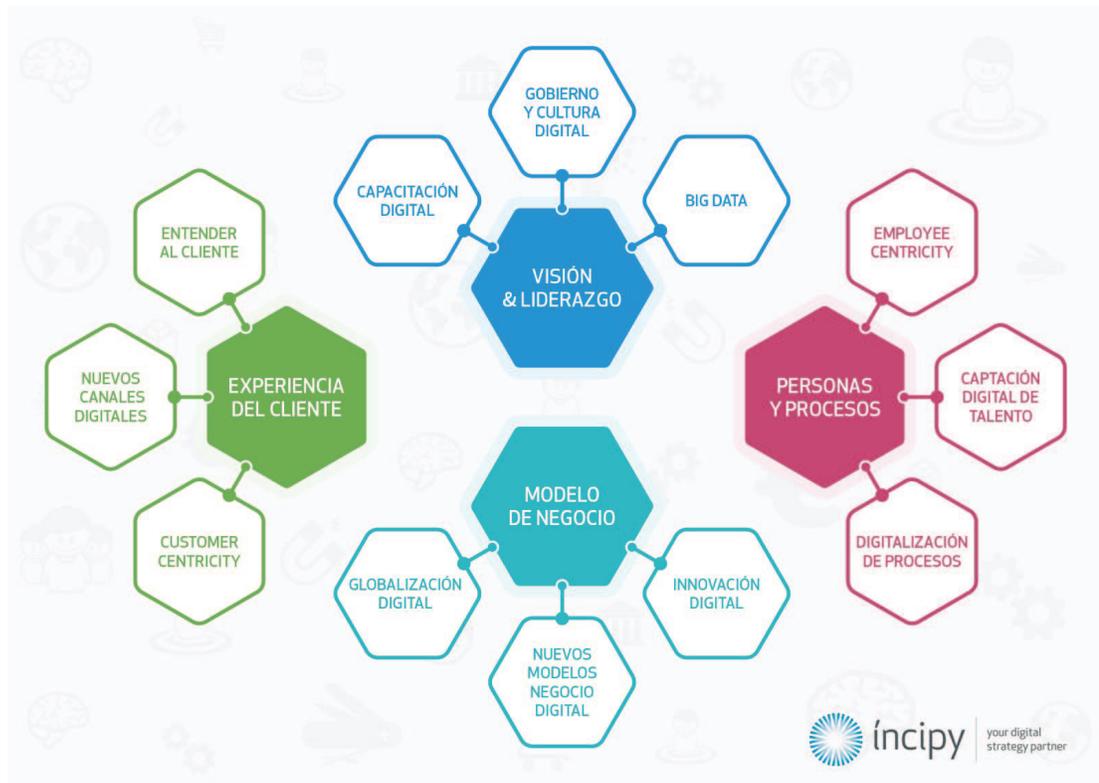
Conocer de primera mano cuáles son las necesidades los trabajadores es fundamental para que la transformación triunfe.

La transformación digital aprovecha al máximo los datos para convertirlos en conocimiento. Se basa en tres ejes fundamentales: La experiencia del cliente, los procesos operativos, los modelos de negocios.

Cada empresa, en función de su negocio debe evaluar como comenzar. Si una firma está enfocada en el consumidor final, lo lógico es que comience por relación con el cliente, y luego, avance sobre los procesos de negocio. En tanto, si hablamos de una compañía B2B, (*Business-to-business*), es mejor dar el primer paso por el lado de los procesos, y avanzar hacia los clientes.

*Una organización Business to Business (Negocio a negocio) hace referencia a las transacciones comerciales entre empresas, es decir, a aquellas que típicamente se establecen entre un fabricante y el distribuidor de un producto, o entre un distribuidor y un comercio minorista. Las relaciones entre un comerciante y su cliente final se denominan B2C (del inglés, Business to Consumer, negocio a consumidor).*

### **Ejes disparadores de la estrategia digital**



<http://www.incipy.com/quienes-somos/metodologia/modelo-transformacion-digital-incipy/>

Este esquema representa los principales ejes disparadores que las empresas pueden tener en líneas generales. Al situarse en uno de los ejes nos enfocara en la estrategia digital. Como se trato en el ejemplo del negocio enfocado al consumidor, *business to consumer*, este será el objetivo. Y entre la gran cantidad de variables que aparecen de manera constante, lo más sencillo para los profesionales independientes y para este tipo de organizaciones es recordar que el consumidor esta siempre en el centro de la escena.

## MARCO PRÁCTICO

---

La transformación digital está cambiando negocios, productos y servicios, en el ámbito privado, y público. Esta es en nuestro poder llevar a cabo los cambios y las políticas necesarias para adaptarnos, y progresar en nuestro entorno emergente, entendiendo que traerá costos y beneficios.

Hoy nos encontramos en esta etapa de transformación mirando hacia adelante, y más importante aún, en posesión de la capacidad de influir en su camino. Y por lo tanto, los desafíos son tan grandes como convincentes son las oportunidades. Lo que no nos podemos permitir es que la transformación digital nos pase por encima, y quedar paralizados por el miedo o la incertidumbre.

En este marco práctico, tomaremos diferentes casos de estudios para analizarlos dentro del marco teórico expuesto de competitividad, y cambio organizacional, tratando de terminar de entender la problemática planteada. Mediante casos recientes, de diferentes industrias.

Ya hemos transitado el camino que nos trajo hasta este presente, trataremos de visualizar hacia donde nos lleva la transformación digital a partir de los cambios que se vienen desarrollando en la actualidad.

### **Los Disruptores de hoy.**

El uso de dispositivos móviles cambió para siempre los hábitos de los consumidores. De hecho se trata de una historia sin fin porque a medida que surgen nuevos dispositivos electrónicos con más funciones siguen cambiando la manera en la cual realizamos distintas tareas, ya sean de productividad u ocio.

Los Datos revelan que la transformación digital ya empezó, y el puntapié inicial está dado por las personas. Son ellas siempre las que con sus demandas, imponen cambios a las organizaciones. Hoy todos tenemos acceso a dispositivos electrónicos con frecuencia diaria, los cuales utilizamos para realizar diversas

acciones tales como, investigar acerca de marcas, productos y servicios, transacciones como comprar, vender, publicitar, etc.

En este contexto, las organizaciones deben aprovechar esta nueva interacción con pantallas que conviven en nuestras vidas, para interactuar de una manera mucho más intensa con los consumidores. Pero para que las organizaciones aprovechen al máximo el potencial de los medios digitales, es necesario que incorporen nuevas herramientas para entender mejor al consumidor, y también para analizar el comportamiento de los competidores.

La tecnología ha permitido nuevas formas de hacer, por vía de estos nuevos canales por los que operamos, y nos ha presentado nuevos conceptos para satisfacer nuestras necesidades, facilitando su acceso, optimizando los costos de transacción, y en consecuencia disminuyendo los precios de mercado.

Con el fin de analizar estos aspectos trataremos algunos casos recientes que se encuentran en plena transformación digital.

### **CASO UBER**

Fundada en el año 2009 por Garrett Camp y Travis Kalanick. Inicia su actividad en Estados Unidos, extendiéndose rápidamente. En diciembre de 2014, Uber ya estaba presente en más de 50 países y 250 ciudades alrededor de todo el mundo, habiendo realizado un total de 140 millones de viajes ese año.

La actividad principal de esta empresa es la de mediar entre usuario y conductor con el fin de garantizar el éxito en un determinado desplazamiento. El precio con el que se sufraga el mismo no es percibido, exclusivamente, por el conductor. La empresa recibe una tasa fija del 20%, obteniendo un rédito económico de cada transacción.

¿Cómo opera el mismo? Es una aplicación para dispositivos móviles, y hace uso de los sistemas GPS integrados en buena parte de los teléfonos inteligentes o de última generación, ya asentados entre el gran público. Utilizándolos consigue conectar a un determinado usuario con el conductor que se encuentre más cerca del primero.

En aras de facilitar la comunicación, la aplicación registra el teléfono del usuario con el fin de que, en el momento en que llegue el conductor, el primero reciba un mensaje de texto avisándole que está próxima su recepción. El punto que llama la atención más poderosamente de esta aplicación no es otro que el mecanismo en virtud del cual se fija la tarifa. Es posible consultar previamente cuáles son los costes esperados de un trayecto en la ciudad en donde uno se encuentre.

Otro punto a tener en cuenta es el del método de pago. Se introduce previamente una tarjeta de crédito y, en el momento en que se llega al destino pactado se produce el cargo en la misma con celeridad, instante en que se envía automáticamente recibo al correo electrónico que facilitó el usuario. Además, en el caso en que compartan el vehículo más de una persona, se permite que puedan dividir la tarifa y, en cuyo caso se procedería a dividir la cantidad total entre el número de pasajeros para cargar, inmediatamente, el importe respectivo en sus correlativos datos bancarios.

Analizada la aplicación desde el punto de vista del usuario, habría también que resumir el funcionamiento para los conductores. Quienes recaban ingresos semanales, pudiendo generarlos en el horario que deseen. Otras de las claves del éxito de Uber es que los conductores pueden utilizar sus propios coches para realizar esos trayectos.

La compañía resalta el hecho de que los conductores son “dueños de su tiempo” y hace hincapié en que en el momento que lo requieran pueden practicar tal actividad. Cabe mencionar también que los usuarios pueden valorarlos – mediante una nota de 0 a 5 estrellas, de modo que podrán dejar constancia de primera mano de cómo es ese conductor, cómo es su estilo de conducción, etc. Información que puede ser consultada por otros usuarios de esta app.

El grado de personalización es tan elevado que ya ha lanzado en Colombia un servicio para que los usuarios pudieran elegir a conductores que hablaran inglés con fluidez. El servicio es conocido bajo el nombre de “UberENGLISH”, con un notable éxito y se prevé que amplíe a su abanico de países por toda Latinoamérica.

## Su introducción en Argentina.

Uber llegó a la Argentina en el 2016, siete años después de su creación. A continuación repasaremos noticias de su introducción en este mercado, para poder concluir en un análisis dentro del marco del presente trabajo.

## Recopilación de noticias caso Uber

---



Viernes 8 de Enero de 2016

### Crece la “guerra” entre los radiotaxis y las apps para pedir autos

A pedido de empresas de radio, Easy Taxi fue sancionada y se va de Buenos Aires. Juntan firmas para que siga.

La guerra entre los radiotaxis y las nuevas aplicaciones ("apps") para celulares que le permiten pedir un auto sin pasar por una central de radio se cobró su primera víctima en la Argentina. Y no es Uber, la empresa de transporte colaborativo que está generando la oposición de los taxistas en la mayoría de las ciudades a las que llega.

Luego de tres años de operar en Buenos Aires, la aplicación Easy Taxi está levantando campamento. La empresa llegó a reclutar a 6.000 taxistas que, aseguran, cumplían con todas las normas. Pero la presión de las firmas de radio hizo que el gobierno porteño la sancionara con 5 años de inhabilitación por incumplir la Ley 3622 de Código de Tránsito y Transporte.

La norma dice que los taxis solo pueden levantar pasajeros en la calle, en las paradas y por teléfono, mail u otros medios, pero siempre a través de radiotaxis. Esta norma también le estaría cerrando la puerta a Uber, que ya está en Chile y acaba de instalarse en Uruguay, también con la oposición de los taxistas.

---



Lunes 28 de Marzo de 2016

## **Llega el servicio Uber a Argentina: ya hay 5 mil choferes anotados**

El funcionamiento de Uber, la APP que en su primer día de convocatoria en la ciudad de Buenos Aires logró la adhesión de cinco mil personas, fue creada en Estados Unidos y ya llegó a 400 ciudades, logrando conectar solamente con internet y el GPS del celular, a pasajeros y conductores y ofrecer tarifas más bajas.

La plataforma genera polémica en todo el mundo sobre todo entre los sindicatos taxistas, quienes ya salieron a las calles a hacerse escuchar en ciudades como París, Barcelona, Egipto y Montevideo, entre otras.

El problema, según explicaron las diferentes cámaras y asociaciones de taxistas al portal minutouno.com, es que hay personas que ofrecen un servicio de transporte a través de Uber, cobran lo que quieren y no pagan nada.

El mismo medio habló con diferentes referentes relacionados al mundo de los taxistas cuando la compañía publicó una búsqueda laboral en LinkedIn en marzo de 2015. "Nuestra postura es absolutamente en contra de Uber", explicó Horacio Pérez, titular de la Cámara Empresaria de Autotaxis. "El taxi es un servicio público hiper controlado. Los vehículos que usan Uber no tienen ningún control ni de los vehículos ni de los conductores", comentó.

"No podemos estar en contra de las tecnologías, pero lo que queremos es hacer nuevas aplicaciones que estén dentro del marco de la ley", dijo Jorge Celia, presidente de la Sociedad de Propietarios de Automóviles con Taxímetro

---

infobae

14 de octubre de 2017

### **El fenómeno de las "mamás Uber": independientes y trabajadoras**

Cada vez son más las mujeres que se suman a las filas de la empresa para "manejar" sus tiempos y conseguir un rédito económico. Flexibilidad, independencia y seguridad, las claves



Desde la llegada de Uber al país, más de 2.000 mujeres se inscribieron como conductoras y encuentran en la aplicación una oportunidad para su independencia.

Muchas madres, profesionales desempleadas u otras que llevan muchos años sin trabajar fuera de casa, hoy pueden llevar el sustento económico a sus hogares mediante el manejo de la aplicación.

Pero el trabajo y la flexibilidad no son todo y hay otros factores importantes que entran en juego: las mujeres consultadas coinciden en que el monitoreo de los viajes y el hecho de contar con los datos de los usuarios proporcionan un sentido de confianza y seguridad.

---

**infobae**

Sábado 23 de Junio de 2018

## **Ganaron las taxis: las apps que los contemplan están más cerca de conseguir la habilitación oficial**

La irrupción de Uber y otros sistemas que proponen liberar el mercado de transporte con opciones modernas y seguras generó una fuerte polémica en la Ciudad.

El futuro llegó y pareciera que adaptarse a él es un problema.

Las aplicaciones para dispositivos móviles Uber, Easy Taxi y Cabify son ejemplos de ello. Las primeras dos ya irrumpieron en el mercado local y la popularidad que adquirieron en pocos días fue proporcional a los problemas que acumularon. Hoy piensa sobre ellas distintas resoluciones judiciales que las obligan a adaptarse a leyes que fueron sancionadas cuando los celulares sólo servían para hablar por teléfono. La tercera adoptó una estrategia inversa: empezó a sondear el terreno y ya solicitó reuniones con funcionarios del gobierno porteño para desembarcar sobre suelo más firme.

La oposición más fuerte que tienen que enfrentar estos nuevos sistemas no está en los tribunales, sino en las calles. Los taxistas se declararon en pie de guerra y dieron muestras de que aún conservan una importante cuota de poder para condicionar al poder político. De hecho, hoy las apps que están más cerca de lograr la bendición oficial son aquellas que tienen como protagonistas a los coches pintados de negro y amarillo.

### **Easy Taxi**

Easy Taxi es una app que funciona exclusivamente con taxis. El usuario que la descarga en su teléfono móvil (Google Play, AppStore, Windows Phone Store)

puede establecer la dirección en la que se encuentra a través de los servicios de geolocalización de su Smartphone, elegir un medio de pago y listo. En pocos minutos un chofer estará esperando en el punto de encuentro. A fines de 2015 un juez rechazó un planteo de la empresa que opera el servicio y ratificó la constitucionalidad de la regulación para el transporte de la Ciudad de Buenos Aires, que los obliga a registrarse como una empresa de radio taxi. Hoy ese camino está en marcha y los funcionarios porteños creen que será la primera en conseguir el permiso oficial.

### **Análisis del caso Uber.**

Tenemos entonces en el caso Uber, la tecnología como herramienta para una nueva forma de hacer un negocio de manera distinta. Un negocio que se ha mantenido en equilibrio durante años, y que la transformación digital lo está poniendo en jaque, que seguramente cambiara su forma de operar a partir de esta disrupción. El cómo aún no lo sabemos porque está en proceso de transformación pero seguro que no volverá a su estadio anterior.

Hace menos de una década, era impensado que una actividad tan tradicional, antigua e instaurada como el Taxi, iba a encontrar competencia por vías de nuevas funcionalidades en un teléfono móvil, con un nuevo concepto de negocio para el traslado urbano de personas.

Lo que queda evidenciado en este caso, es la magnitud de la transformación digital que afecta tanto a grandes empresas, y también a micro-pymes como la del servicio de taxi.

Sin entrar en cuestiones Jurídicas del caso, podemos analizarlo desde el punto de vista en donde la tecnología irrumpe, y desestabiliza un marco regulado por el estado. Los cambios tecnológicos los sorprende de igual forma que a los mercados. Y por lo tanto deben ajironarse en la medida que los cambios suceden tratando de garantizar el bien común.

Si analizamos el avance de los hechos se puede advertir como la irrupción de UBER, obliga a los más afectados, los taxistas, a entender que el cambio es necesario, y para poder competir con la tecnología, el mejor camino es adaptarse y entender los beneficios que le ofrece a los usuarios. Easy taxi es una muestra de este entendimiento.

Al mismo tiempo se entra en un nuevo cruce de intereses, ya que la aplicación Easytaxi es una herramienta válida para adaptarse a las nuevas reglas de juego que propuso Uber desde su introducción, pero deja afuera de mercado a los radiotaxis, generando una nueva batalla.

En conclusión, se puede observar como una micro pyme, es atravesada por la transformación digital, obligándola a adaptarse y dar pelea a la competencia a pesar de su marco regulatorio. Obligando también al estado a reconsiderar su estructura tributaria y legal ante a la aparición de nuevos competidores productos de la digitalización.

Este es un claro ejemplo de cómo la tecnología disruptiva llega y cambia las reglas de juego, dejando una situación siempre distinta a lo anterior. Hoy no tenemos argumentos para poder concluir que Uber convivirá en el mercado. No hemos visto el cierre de esta problemática. Pero de algo estamos seguros, cualquier solución que se determine, traerá cambios y nada será como era antes, el cambio inexorable.

Uber está batiendo records en lo que respecta el servicio de transporte, pero no cuenta con ningún automóvil propio. Lo mismo sucede por ejemplo con Airbnb, que esta revolucionando la industria de la hotelería, aunque esta firma no es propietaria de ninguna habitación. Son claros ejemplos de cómo la transformación digital esta migrando negocios, y agregando valor en nuevos conceptos.

Y si bien estos casos son emblemáticos para ejemplificar lo que sucede a nivel global también hay casos locales interesantes de negocios que se están transformando digitalmente sin quizás una disrupción tan marcada como Uber.

## CASO FRAVEGA

Fravega es una cadena de electrodomésticos Argentina fundada en 1910. La empresa inició sus actividades como cadena de artículos para el hogar pero fue migrando con el tiempo al mercado de la venta de electrodomésticos y artículos tecnológicos. En los últimos años ha incursionado en la fabricación de artículos informáticos desde su planta en Tierra del Fuego. Cuenta con más de 120 sucursales en toda Argentina. La mayoría en la Ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires.

En las oficinas centrales que esta compañía tiene en Buenos Aires, Debora Slotnisky periodista y escritora de uno de los libros consultados para el presente trabajo realizó una entrevista con su CEO, Marcelo Padovani. Quien fue contratado especialmente para que la empresa encarara su proceso de transformación digital hace dos años, aproximadamente. Bajo el liderazgo de Padovani, la organización está trabajando para ser un retail omnicanal. La omnicanalidad es la integración de los canales físicos y virtuales, de manera tal que se interrelacionen entre sí para que un cliente que inició una comunicación por un canal, pueda continuarla sin fisuras a través de otro canal.

En Fravega, los directores tradicionales como el comercial o de operaciones, trabajan hacia la omnicanalidad con el director de E-Commerce, la directora de sistemas y la directora de Experiencia de cliente. Bajo esta realidad, la empresa tiene implementado un sistema para que cada persona que se contacte por cualquier canal pueda ser identificada como un cliente único. Por ejemplo, si alguien navega el sitio web y se acerca a una sucursal, el asesor de la empresa tiene la posibilidad de saber qué productos visitó en el website y, de ese modo, optimizar su experiencia para ofrecerles mejores alternativas, tanto de variedad de productos, herramientas de financiación y las opciones de entrega.

### **Entrevista de Debora Slotnisky con Marcelo Padovani.**

**D.S:** - ¿Cuál era la visión de la compañía cuando usted asumió?

**M.P:-** En aquel momento entendimos que el retail se iba a transformar. De esta manera, los vendedores dejarían de ser expertos en productos, para convertirse en facilitadores de cara a los consumidores. Esto se debe a que hoy en día los

clientes llegan a la tienda con un cumulo de información, porque previamente investigan en internet sobre las características de los productos que le interesan. Entonces, el rol de la persona que está en el punto de venta cambio, porque hoy asesora o simplifica el proceso de compra de alguien que ya vio en otro canal el producto que quiere adquirir. De todos modos, a pesar del desarrollo del e-commerce, las tiendas físicas siguen existiendo y seguirán estando. De hecho, a veinte años de la creación de Amazon, las ventas de bienes durables a través de internet rondan el 25% en Estados Unidos.

En esta línea, nuestra visión está enfocada en la omnicanalidad. Para nosotros, estar alineados con la transformación digital, significa que el negocio debe estar centrado en el cliente; por eso hay que conocerlo a fondo. Esto también implica un cambio de los sistemas y los procesos más que del e-commerce en sí mismo con el fin de conocer al consumidor. De hecho, en el corto plazo va a ser difícil hablar de comercio electrónico, ya que en algún momento de la compra, siempre hay una instancia online.

**D.S:** - Si compara el antes y el después del inicio de la transformación digital de Fravega ¿Cuáles son los cambios más notables?

**M.P:-** Antes, el canal online era considerado como una sucursal más, pero esto cambio, porque actualmente tiene una estructura dedicada en distintas áreas, como marketing digital y social listening, entre otros. Además, estamos vinculando el mundo online con el offline. Por ejemplo, como Facebook nos permite segmentar bien la base a la cual queremos llegar, podemos detectar que las acciones realizadas esta red, luego se plasman en mayores ventas en el local físico. En este sentido, la verdadera transformación digital no es cuando se efectúa una venta por internet, sino cuando se utilizan apropiadamente las herramientas digitales para generar mayores ventas a través de cualquier canal.

Otro cambio importante tiene que ver con los procesos: Antes alguien compraba algo en una sucursal y ahí se entregaba, pero ahora se pueden comprar por internet y pedir el envío a cualquier punto. Esto altera muchas cosa, por ejemplo, ¿Quién cobra la comisión por el producto vendido? Para superar este problema tuvimos que deshacer contratos de trabajo porque, como decía recién, los vendedores ya no cumplen con las mismas funciones que en el pasado. Además, también estamos trabajando en la renovación de las tiendas

físicas, por que los hábitos de consumo cambian y las sucursales deben estar acordes. Por este motivo, los teléfonos inteligentes están en una vitrina, bien visibles, porque las personas ingresan al local ya sabiendo que modelos quieren comprar y los buscan en los mostradores.

**D.S:** -¿Hablar de transformación digital implica hablar de grandes inversiones en tecnología?

**M.P:-** En realidad hay que invertir más en el diseño del futuro de la empresa que en tecnología propiamente dicha. En este punto, es clave que el diseño este bien hecho. Una empresa no puede dejar de operar porque está atravesando un cambio en sus procesos o sistemas. En cuanto a las inversiones en tecnologías, si bien pueden ser elevadas, lo cierto es que tienen un retorno altísimo.

**D.S:** - ¿Cómo se sobrelleva este proceso teniendo en cuenta el capital humano?

**M.P:-** Es traumático, porque con los vendedores tuvimos que hablar uno por uno. Hay que tener en cuenta que la transformación digital implica un cambio de cultura dentro de la organización, y esto lleva tiempo. Esta el caso, por ejemplo, de los empleados administrativos que, aunque cuentan con sistemas nuevos, siguen realizando las operaciones como las hacían antes, y el desafío es lograr que se acostumbren al nuevo sistema. Para superar esto creamos un área llamada “Gestión del talento”, que pone mucho énfasis en la comunicación y el acompañamiento de los empleados. Además, en este nuevo marco, los mandos medios adquieren mayor autonomía para trabajar, y esto es muy valorado por ellos.

**D.S:** - ¿Implementaron un sistema de concientizadores tecnológicos que ayuden al resto de los colaboradores a adaptarse al nuevo sistema de trabajo?

**M.P:-** No, porque no creemos que sea una cuestión tecnológica, sino de procesos. Lo que creamos fue un área llamada “proceso y proyectos”, que recaba todos los proyectos y los procesos de la organización y en cada caso se asigna un Project Management que actúa como un “concientizador”

**D.S:** - ¿Cambio el perfil de gente que están contratando?

**M.P:-**Si, totalmente. Para impulsar las ventas offline buscamos preferente hombres con unos diez años de experiencia y formación tradicional. Se trata de personas que no son muy arriesgadas y que generan confianza para los

consumidores. En cambio, para las ventas online buscamos personas de cualquier género, aunque más jóvenes, que no tengan tanta experiencia, pero que sepan manejar determinadas tecnologías. Es fundamental que tengan poder de análisis y buena performance.

**D.S:** -¿Podría mencionar algunos puestos digitales que existen en su organización?

**M.P:-** Básicamente son analistas de marketing online o digital (Digital Performance Analyst). Son responsables de algunos de los canales digitales como Google, Social media, email marketing, entre otros, y su principal responsabilidad es optimizar el rendimiento de las campañas que se corren en dichos canales, esto significa que deben obtener el mejor resultado al menor costo posible. Por eso deben ser perfiles que estén acostumbrados a ver números, que no les moleste trabajar con ellos y además, que tengan facilidad para analizarlos. En líneas generales, estas posiciones son ocupadas por estudiantes próximos a recibirse o ya recibidos en carreras como ingeniería industrial, licenciados en administración de empresas, economistas y actuarios, por mencionar solo algunos.

Por otro lado, deben ser innovadores y curiosos. En esta materia no hay nada escrito, y la única verdad es que todo debe ser sometido a una prueba A/B para definir que se hará. Entonces, buscamos personas inquietas, que les guste investigar por si solas, que tengan una afinidad con la tecnología y que les guste descubrir nuevas formas de resolver problemas. Deben tener ganas de aprender. No hay muchos perfiles que contengan estas aptitudes ni hay carreras que aseguren estos atributos. Es por eso que nosotros preferimos capacitarlos in-house.

**D.S:** - ¿Es fácil conseguir este nuevo tipo de talentos?

**M.P:-** No, y además estos perfiles están sobrevaluados. En líneas generales, para conseguirlos nos basamos en el sistema de referidos y en ver que trabajos concretos llevaron adelante. Sin embargo, estos tipos de posiciones ya se están creando en los organigramas de las empresas, con lo cual, en corto tiempo dejaran de ser puestos extraños, para pasar a ser tradicionales, como sucedió en su momento con los community managers, que antes era pocos y ahora abundan.

**D.S:** - ¿Del total de empleado de Fravega, cuantos se ven afectados por la transformación digital?

**M.P:-** Por lo menos el 85% del personal se ve directamente impactado.

**D.S:** - ¿Qué consejos le daría a una firma que está pensando en iniciar su transformación digital?

**M.P:-** En primer lugar, que evalúe bien su mercado. En este sentido, lo ideal es no estar atrasado ni muy adelantado. Es importante posicionarse para mirar de aquí a los próximos cinco años. En segundo término, una vez que está diseñado el plan, hay que ejecutarlo cuanto antes, porque son procesos que toman tiempo y tienen sus costos. Hay que pensar que mientras una organización se demora, la competencia avanza.

**D.S:** -¿Están pensando en incorporar sensores y otros dispositivos conectados en el punto de venta para conocer mejor el comportamiento del consumidor?

**M.P:-** No, porque eso sería pensar en el techo y todavía estamos construyendo los cimientos y las paredes.

### **Análisis del caso Fravega**

Siguiendo el foco con el que encaramos el presente trabajo de práctica profesional, el caso de Fravega presenta diferentes puntos de vista.

Competencia: en la estrategia que utiliza Fravega no hay una innovación disruptiva tan marcada, y la idea de traer este caso es para ampliar un poco mas la visión respecto de qué es la transformación digital. En este caso podemos advertir que se trata de una adaptación a nuevas tendencias del mercado.

Internet, les ha facilitado la posibilidad de elaborar nuevos canales de comercialización, y eso en definitiva es lo que hizo Fravega. Adaptarse a las tendencias de mercado para competir, y crecer.

El e-commerce, o bien negocios por Internet, consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos.

El cambio organizacional, es un aspecto muy importante que Marcelo Padovani menciona el cual trajo consigo la reestructuración de los sistemas de

comisiones con la entrega de los productos vendidos vía comercio electrónico y entregados en los locales a la calle. La digitalización lo obligo a rediseñar las estructuras vigentes por la incorporación de estos nuevos canales.

“ Antes alguien compraba algo en una sucursal y ahí se entregaba, pero ahora se pueden comprar por internet y pedir el envío a cualquier punto. Esto altera muchas cosas, por ejemplo, ¿Quién cobra la comisión por el producto vendido? Para superar este problema tuvimos que deshacer contratos de trabajo porque, como decía recién, los vendedores ya no cumplen con las mismas funciones que en el pasado”

Podemos ver también como el cambio apunta a los costes de transacción, permitiéndole con la tecnología como herramienta, prescindir de los costos de estructuras de comisiones, llegando de manera mas directa al cliente y optimizando los costes de operaciones internos.

## CONCLUSIONES

---

La Tercera Revolución Digital, se asienta sobre nuevas tecnologías de la información y la comunicación, así como en las innovaciones que permiten el desarrollo de energías renovables. Pero puntualmente a partir de la digitalización de la información y la aparición de internet en los 90' como catalizador, hemos entrado en este proceso de Transformación digital.

Como consecuencia, las potencialidades de estos dos elementos actuando conjuntamente, desarrollan grandes cambios en diversas áreas, nunca antes se habían experimentado niveles tan altos de interactividad e intercomunicación. Con esta convergencia han aparecido nuevas herramientas para la humanidad, ofreciendo la posibilidad de que a través de ellas surjan nuevas formas de hacer de la sociedad, cómo comunicarnos, informarnos, entretenernos, y llevar adelante actividades cotidianas. Como herramienta, ha permitido innovar en diferentes aspectos, dejando atrás lo conocido hasta entonces, en su carácter de tecnología disruptiva.

Ha generado nuevas herramientas para trasladar esa disrupción a muchas de nuestras actividades, y en materia de negocios ha sido exponencial. Ha permitido el acceso a una cantidad impensada de información, nuevas formas de operar, transformando los mercados y optimizándolos.

La cantidad de información ha convertido a oferentes y demandantes en un mercado cada vez más competitivo, y en esta nueva exigencia, se impulsan cambios e innovaciones constantes. Y un mercado que busca constantemente innovación con la velocidad que caracterizan los tiempos en los que vivimos, lo hace totalmente cambiante y muchas veces impredecible, por eso hoy el foco debe estar más que nunca, primero en el cliente, sus decisiones, sus nuevas necesidades, cómo se comportan, etc.

En este escenario de elevada competitividad el gran ganador es el consumidor. Esta fuerza de los mercados que empujan a la innovación, está transformando los mercados a una velocidad impensada y pujando a la baja de precios, es decir,

optimización de costos, reduciendo los costos de transacción. Esto pudo ser posible por la principal herramienta que la transformación le está dando al mercado, Información real, actual y al instante.

Ronald H. Coase, afirma en su artículo "*The Nature of the Firm*" de 1936, que descomponer todo un proceso productivo para negociar los costes de cada eslabón cada vez que se necesite, sería mucho más costoso que el ahorro que se podría obtener, y por lo tanto, desde ese punto de vista el mayor grado de optimización era desempeñar el máximo número de funciones posibles dentro de la propia empresa, por eso se crearon las grandes firmas. Pero es claro que para la época de Coase, el alto costo de transacción se debía a la falta de información, o en todo caso, a lo costosa que era obtenerla.

A partir de 1990, con la llegada de Internet, se consiguió trasladar la información que se digitalizó en la tercera revolución, 30 años antes. Desde entonces se ha obtenido más información, procesada de manera más rápida y económica, con la tecnología como herramienta.

Para poder traerlo a una realidad más inmediata se analizaron los casos estudiados.

Fravega debió rehacer contratos con los locales que entregaban los productos, vendidos por vía e-commerce, dado que no les correspondía la comisión de una venta que el local no había realizado, obteniendo entonces una reducción de los costes de transacción.

Los clientes de Uber encontraron en el servicio accesibilidad, comodidad y menores costos, por introducir tecnología en sus traslados, mayor eficiencia en el uso de combustibles, menores tiempos de coordinación entre el pasajero y conductor, pagos electrónicos y todos aspectos que la tecnología le permitió para reducir los costes de transacción.

Los mercados se han elevado en su competitividad, oferentes y demandantes poseen más información. Entender la transformación digital como un escenario de constante cambio y movimiento, es comprender los nuevos mercados, y el papel que cada organización cumple en ellos, para poder crecer.

Aquellas empresas que no adviertan y aborden este nuevo escenario podrían quedar fuera de competencia, en cuestión de tiempo.

# Bibliografía, Referencias y páginas consultadas.

---

## **LIBROS**

### **Reinventar la Empresa en la era digital.**

Compendio de BBVA de varios autores.

La naturaleza de la empresa 75 años después, Geoffrey Moore.

### **La cuarta revolución industrial.**

Klaus Schwab (2017)

### **Transformación Digital.**

Debora J. Slotnisky

### **Ser competitivo**

Michael E. Porter (2009)

### **The Icarus Paradox –Harper Business–**

Danny Miller, (1990)

### **Los desafíos de la administración en el siglo XXI**

Peter Drucker – (1999)

## **NOTAS DE INTERNET**

MARTA VERGOÑÓS PASCUAL ¿Qué es la tecnología disruptiva? 01/07/2015

<http://www.lavanguardia.com/economia/management/20150701/54433059777/tecnologia-disruptiva-innovacion.html>

ESTEBAN HERNÁNDEZ La razón del hundimiento de Nokia, 24/09/2017

[https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2015-09-24/la-razon-del-hundimiento-de-nokia-y-es-algo-que-pasa-todos-los-dias-en-tu-empresa\\_1033982/](https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2015-09-24/la-razon-del-hundimiento-de-nokia-y-es-algo-que-pasa-todos-los-dias-en-tu-empresa_1033982/)

TO Vuori, QN Huy - Administrative Science Quarterly, 2016 - journals.sagepub.com

Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle  
Digitalización.

Carla Dawson La competitividad en la era de la revolución digital, (2016)

<https://comercioyjusticia.info/blog/opinion/la-competitividad-en-la-era-de-la-revolucion-digital/>

Ronald H. Coase “The Nature of the Firm” (1936)

ANTONIO TOCA - 26 Febrero 2009

<https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/de-los-costes-de-transaccion-a-la-ley-de-coase#comments>

<https://www.gestiopolis.com/la-nueva-informatica-empresarial/>

Kaizen aplicado a las actividades y procesos informáticos – Mauricio Lefcovich – www.monografia.com - 2003

Sistema Matricial de Control Interno – Mauricio Lefcovich – www.gestiopolis.com - 2004

<https://www.gestiopolis.com/la-nueva-informatica-empresarial/>

Mauricio Lefcovich Consultor en Administración de Operaciones. Especialista en Kaizen, Lean Management , TQM y Costos

Sistemas de Información Gerencial – Raymond McLeod Jr. – Pearson Educación – 2000

Sistemas Administrativos – Fernando G. Magdalena – Ediciones Macchi – 1992

<https://www.entrepreneur.com/article/262266>

RECURSOS HUMANOS Promueve el cambio en tu empresa

<https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-cambio-organizacional-como-gestionarlo/#autores>

Patricia Cisneros

El proceso de cambio en la organización - Obed Delfin

[https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2016/176206/TFG\\_afernandezortega-dret.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2016/176206/TFG_afernandezortega-dret.pdf)

EL CASO UBER: DISCUSIÓN DE LA PROBLEMÁTICA - ALEJANDRO FERNÁNDEZ ORTEGA

<http://www.ambito.com/832813-llega-el-servicio-uber-a-argentina-ya-hay-5-mil-choferes-anotados>

lunes 28 de Marzo de 2016

Llega el servicio Uber a Argentina: ya hay 5 mil choferes anotados

[https://www.clarin.com/empresas-y-negocios/crece-guerra-radiotaxis-pedir-autos\\_0\\_HkRlvCOwXg.html](https://www.clarin.com/empresas-y-negocios/crece-guerra-radiotaxis-pedir-autos_0_HkRlvCOwXg.html)

08/01/2016 Economía Empresas y Negocios

Crece la “guerra” entre los radiotaxis y las apps para pedir autos

<https://www.infobae.com/especiales/2017/10/14/el-fenomeno-de-las-mamas-uber-independientes-y-trabajadoras/>

14 de octubre de 2017 El fenómeno de las "mamás Uber":

<https://www.infobae.com/2016/05/01/1808326-ganaron-los-taxis-las-apps-que-los-contemplan-estan-mas-cerca-conseguir-la-habilitacion-oficial/>

Sábado 23 de Junio de 2018

## **VIDEOS**

Bernardo Hernández en Unísono (2016) Ponencia Transformación Digital -

<https://www.youtube.com/watch?v=SYq9gvSMULM&t=798s>

## **GRAFICOS**

**1.Source: IDC quarterly Worldwide Mobile Phone Tracker, march 2017**

**2. Ejes disparadores de la estrategia digital**

<http://www.incipy.com/quienes-somos/metodologia/modelo-transformacion-digital-incipy/>