¿CUÁL ES TU MODELO DE NEGOCIOS DIGITAL?

PREPARADO POR

MARTIN MEISTER G.
MSC BOSTON UNIVERSITY, EEUU
martinmeister.cl
martinmeisterg@gmail.com

CLASE EJECUTIVA UC PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE CHILE

JULIO 2019

ACERCA

En el actual mundo cada vez más digitalizado, las empresas se están constantemente reinventándose, creando nuevas maneras de llegar a sus esquivos clientes y operando cada vez más de manera colaborativa.

Es en este contexto que el Center for Information Systems Research (CISR) del MIT ha realizado una serie de estudios, introduciendo en el año 2013(1) su matriz con los tipos de modelos digitales, que describen las 4 maneras en que las organizaciones pueden rentabilizar sus negocios en la era digital.

En sus estudios ellos han llegado a la conclusión que las corporaciones están tratando de transformarse en dos dimensiones: la primera es desde un difuso entendimiento del actuar y el comportamiento de sus clientes hacia uno más acabado; y desde sistemas basados en las simples cadenas de valor a uno más ecosistémico.

HAY 4 TIPOS DE **MODELOS DE NEGOCIOS** DIGITALES. LA PREGUNTA ES SI EL MÁS RENTABLE HOY **ES EL DE MAYOR** RIESGO A FUTURO.

MODELO DE NEGOCIOS DIGITAL

Para mayor abundamiento, Peter Weill(2) del MIT describe las empresas de estos cuatro cuadrantes resultantes como sigue:

PROVEEDORES

Empresas que generalmente pertenecen a la cadena de valor de otra organización más poderosa.

OMNICANALES

Organizaciones que proporcionan acceso a sus productos y servicios a través de múltiples canales, combinando tanto experiencias físicas como digitales.

PRODUCTORES MODULARES

Compañías que proveen de productos y servicios plug-and-play o listos-paraconectarse a una gran variedad de ecosistemas.

ECOSISTEMA GUIADOS

Organizaciones que crecientemente se han convertido en "El" destino para que los clientes finales solucionen sus necesidades, ofreciendo productos y servicios complementarios, muchas veces de la competencia.



MODELO DE NEGOCIOS DIGITAL

Conocimiento de tus clientes
Sabe la identidad, historial de atención y compras propias y de
la competencia y las metas de sus clientes

OMNICANAL

"Dueño" de la relación con el cliente

- Crea experiencias multiproducto para satisfacer los eventos de vidas del cliente
- Cliente elije los canales de contacto
- Cadena de valor integrada

Bancos, retails

ECOSISTEMA GUIADO

- Es "el" destinatario del dominio
- Agrega productos y servicios complementarios y de la competencia
- Asegura gran experiencia del cliente
- Obtiene datos de todas las interacciones
- · Junta necesidades de clientes con proveedores
- Extrae "renta"

Amazon, Fidelity, WeChat

PROVEEDOR

- Vende a través de otras organizaciones
- · Pérdida potencial del poder
- Habilidades fundamentales: Productor de bajo costo, innovador incremental

Seguros vía agentes, Canales de TV cable, fondos vía brokers

PRODUCTOR MODULAR

- Productos y servicios "plug-and-play"
- Capaz de adaptarse a cualquier ecosistema
- Constantes innovaciones en sus productos y servicios

PayPal, Kabbage

Cadenas de valor contraladas

Sistemas complejos en red

Diseño del negocio

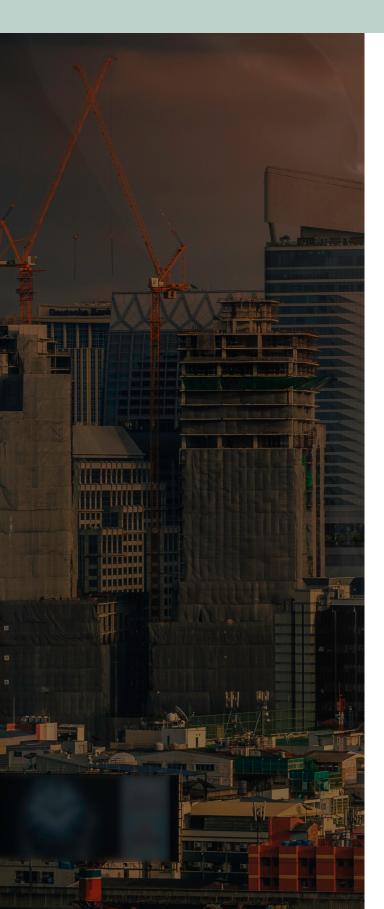
Quién controla las decisiones clave como marca, contratos, precios, calidad, participantes, IP y propiedad de los datos, regulaciones

Fuente: MIT Sloan Center for Information System Research, 2017-2019

Uno de los hallazgos más relevantes de los estudios realizados por el CISR(3) es que en la medida que las organizaciones se mueven hacia arriba y hacia la derecha, dentro del modelo digital, muestran rentabilidades más altas que sus competidores. En efecto, si más del 50% de sus ingresos provienen de ecosistemas digitales,

y entienden a sus clientes finales más que el promedio de sus pares, presentan un 32% más de crecimiento en sus ventas y un 27% más en margen que el promedio de la industria donde se desenvuelven, es decir, pertenecen a las denominadas empresas ecosistema guiadas.

EN LATINO AMÉRICA



Para poder entender cómo se ven a sí mismas las empresas en Latinoamérica es que realizamos una encuesta(4) a profesionales de las más diversas industrias y tamaños para saber su percepción del conocimiento sobre los clientes y el porcentaje de los ingresos que ellos evalúan que provienen de ecosistemas.

Los resultados no dejan de sorprender, ante las preguntas relacionadas con el actuar y l conocimiento de sus clientes, el 67% de las empresas creen tener bastante conocimiento sobre ellos, con promedio de 60 puntos sobre 100 máximos.

Por otro lado, el 40% de ellas cree que más de un 50% de sus ingresos provienen de ecosistemas, es decir, más bien alejadas de pertenecer a la cadena de valor de otros.

Esto da como resultado que el 31% de las organizaciones se consideran ecosistema guiadas, un 36% onmicanales, el 24% creen que son organizaciones proveedoras y solo un 9% productoras modulares.

Si estos resultados los contrastamos con los primeros estudio realizados en el MIT CISR, solo un 20% se consideraban ecosistema guiadas y un 21% omnicanales.

¿A qué se pueden deber estas diferencias?



ALGUNAS EXPLICACIONES



Una primera explicación podría deberse a las muestras, mientras que en los primeros estudios del MIT CISR el foco estaba puesto en empresas de mayor envergadura, en nuestra encuesta sólo el 15% se consideraban grandes empresas. Ahora, como en general las empresas más grandes tienden a verse menos ecosistémicas(3), nos llevaría a concluir alguna idea sobre la diferencia. Creemos que esta explicación no entrega todas las luces necesarias, por lo tanto, seguimos explorando.

Una segunda explicación puede estar dada por la sobreestimación del conocimiento de los clientes y de los ingresos provenientes de ecosistemas. Si subimos el umbral de exigencia al 60%, las empresas que se pueden considerar ecosistema guiadas y omnicanales bajan al 20% y 18% respectivamente, bastante más alineado con los estudios del MIT CISR.

Finalmente tenemos una tercera explicación, y las pistas pueden provenir de los mismos estudios del CISR. Desde 2013 a 2017 han estimado que las empresas que se consideran ecosistema guiadas han caído desde el 20% antes mencionado a solo el 9%.

El CISR lo atribuye principalmente a que en sus estudios iniciales más de la mitad de las organizaciones identificadas como ecosistémicas eran empresas pequeñas o medianas (obviamente para la realidad norteamericana) que estaban en camino de crear un "negocio brillante". En el transcurso de esos años, algunas de las organizaciones exitosas crecieron, mientras que una gran parte desaparecieron o fueron adquiridas.



En nuestro estudio, el 67% de las empresas que se reconocían como ecosistémicas eran medianas o pequeñas, es por ello que no es de extrañar que en Latinoamérica éstas se vean como ecosistema guiadas. Ahora, lo relevante es que en general las empresas de este lado del continente están en un nivel bastante más embrionario que en los Estados Unidos, lo que nos puede llevar a pensar que hay bastantes probabilidades que sigan el camino de la desaparición o absorción. Lo que haría crecer a las empresas omnicanales y proveedoras, tal como ha ocurrido en los últimos años en Norteamérica.

EL 67% DE LAS EMPRESAS QUE SE RECONOCÍAN COMO ECOSISTÉMICAS ERAN MEDIANAS O PEQUEÑAS.

REFERENCIAS

- 1.- Weill, P. & Woerner, S. (2013). The Next-Generation Enterprise: Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem. MIT Sloan CISR Research Briefing, Vol. XIII, No. 4.
- 2.- Weill, P., Woerner S. & Sebastian, I. (2018). Key Decisions to Create an Atractive Ecosystem. MIT Sloan CISR Research Briefing, Vol. XVIII, No. 4.
- 3.- Weill, P. & Woerner, S. (2015). Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem. MIT Sloan CISR Research Briefing, Vol. 56, No. 4.
- 4.- Encuesta realizada en agosto de 2019 por Clase Ejecutiva de la Pontificia Universidad Católica de Chile, a través de un formulario publicado en RRSS segmentado a profesionales de diversos países de Latinoamérica. Fue contestada por 320 individuos de las más amplias industrias y tamaños de empresa. Para saber el conocimiento que tienen de sus clientes se utilizó un cuestionario de 7 preguntas, además, se les preguntó en cuanto estiman que sus ingresos provienen de ecosistemas. Para poder comparar los resultados, se adaptó un cuestionario similar al utilizado por Weill y Woerner del CISR.

ACERCA DEL AUTOR



MARTIN MEISTER G.

MSC MARKETING MANAGEMENT BOSTON UNIVERSITY, EEUU martinmeister.cl martinmeisterg@gmail.com

Master of Science in Marketing Management de Boston University, EEUU, e Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile. Especialista en modelos de transformación digital, planes de marketing digital y desarrollo de oportunidades de negocios a través del marketing estratégico.

Profesor adjunto de la Pontificia Universidad Católica de Chile, especialista en temas relacionados con la transformación digital, marketing digital, estratégico y operacional, dictados tanto en seminarios, talleres como en diplomados y en el Magister de Ingeniería Industrial de esta misma casa de estudios.

Ha ejercido diversos cargos ejecutivos dentro de las industrias de las telecomunicaciones, financiera y de educación continua, siempre en ámbitos altamente innovadores, cambiantes y disruptivos. Le tocó participar en la llegada de la televisión por cable a Chile, con las primeras transmisiones satelitales, y el uso de tecnologías experimentales para la transmisión conjunta de imagen, voz y datos. Posteriormente vivió el cambio abrupto desde el Internet conmutado a la innovadora banda ancha, con todas sus implicancias tecnológicas, logísticas y comerciales. Actualmente liderando el desarrollo integral de la educación online, a través de la iniciativa Clase Ejecutiva de la Pontificia Universidad Católica de Chile, ejerciendo el rol de Director Ejecutivo.