

La transición de un negocio tradicional hacia la digitalización

The transition from a traditional business to digitalization

SALCEDO-MENDOZA, Lilia Angélica†, BERMÚDEZ-PEÑA, Carla Patricia* y FLORES-AGÜERO, Francisco

Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración

ID 1^{er} Autor: *Lilia Angélica, Salcedo-Mendoza* / ORC ID: 0000-0001-7241-5844, Researcher ID Thomson: V-5578-2018, CVU CONACYT ID: 812339

ID 1^{er} Coautor: *Carla Patricia, Bermúdez-Peña* / ORC ID: 0000-0003-4728-7080, Researcher ID Thomson: V-5533-2018, CVU CONACYT ID: 538882

ID 2^{do} Coautor: *Francisco, Flores-Agüero* / ORC ID: 0000-0002-6708-8401, Researcher ID Thomson: V-5537-2018, CVU CONACYT ID: 538844

Recibido Junio 01, 2018; Aceptado: Agosto 05, 2018

Resumen

Los negocios tradicionales se caracterizaban por la relativa estabilidad y bajos niveles de competencia, sin embargo como consecuencia de la globalización así como los avances tecnológicos el mundo de los negocios se ha vuelto difícil, ya que se encuentra en un entorno dinámico y se desenvuelve en altos niveles de incertidumbre y competencia. El establecimiento de un negocio tradicional requiere de una enorme inversión inicial, la cual estratégicamente hablando se considera una barrera de entrada en el mercado; en cambio, el internet y las tecnologías han ofrecido nuevas formas de hacer negocios así como reducir las barreras de entrada, tal es el caso del comercio electrónico el cual no requiere de una inversión enorme para arrancarlo. Es por ello que el presente trabajo pretende brindar al lector las principales características de un negocio digital así como de uno tradicional; además a través de la revisión literaria realizada se proporciona los principales elementos a considerar de acuerdo al ciclo de vida en que se encuentre el negocio así como sugerencias para su implementación.

Transición, Modelo de negocio, Digitalización

Abstract

The traditional businesses were characterized by relative stability and low levels of competition, however as a result of globalization as well as technological advances the business world has become difficult, since it is in a dynamic environment and evolves in high levels of uncertainty and competition. The establishment of a traditional business requires a huge initial investment, which strategically speaking is considered a barrier to entry into the market; On the other hand, the internet and technologies have offered new ways of doing business as well as reducing barriers to entry, such is the case of electronic commerce which does not require a huge investment to start it. That is why this work aims to provide the reader with the main characteristics of a digital business as well as a traditional one; In addition, through the literary review carried out, the main elements to be considered are provided according to the life cycle in which the business is located as well as suggestions for its implementation.

Transition, Traditional business, Digitalization

Citación: SALCEDO-MENDOZA, Lilia Angélica, BERMÚDEZ-PEÑA, Carla Patricia y FLORES-AGÜERO, Francisco. La transición de un negocio tradicional hacia la digitalización. *Revista de Tecnología e Innovación*. 2018. 5-16: 1-12.

*Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: carla.bermudez@uaq.mx)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

La incorporación de las Tecnologías de la Información y la Computación (TIC) a la vida cotidiana se ha dado de manera gradual desde sus inicios, conforme las tecnologías han modificado la manera en que la gente se informa, comunica, interactúa, estudia, trabaja, hace negocios así como reduce sus costos, se ha propagado su uso a nivel global convirtiéndose en un elemento que ha contribuido con el desarrollo de la sociedad.

En México la llegada de servicios de telecomunicaciones no ha sido elemento suficiente para asegurar mayores posibilidades de desarrollo, sino que además ha sido forzoso la elaboración e implementación de una Estrategia Digital Nacional del gobierno que asegure una mayor inclusión digital, donde se incentive a los ciudadanos para que participen y estén mejor informados; se cuente con empresas más eficientes y productivas así como un gobierno más cercano, abierto y eficaz. “México Digital” surge como respuesta para aprovechar el potencial de las TIC como detonante en desarrollo del país.

La Estrategia Digital Nacional (2013) define la digitalización como el concepto que describe las transformaciones sociales, económicas y políticas asociadas con la adopción de las TIC; así mismo afirma que la digitalización contribuye al crecimiento económico del país, del Producto Interno Bruto (PIB), creación de empleos, mejoras en la productividad, creación de nuevas industrias, innovación, calidad de vida de la sociedad así como eficiencia en la provisión de servicios públicos. Surge como solución a las exigencias del entorno como explotación de oportunidades en la aceptación y progreso de las TIC's para favorecer el crecimiento del país.

La Estrategia Digital Nacional tiene como propósito fundamental alcanzar una economía digital mediante el uso y acoplamiento de las TIC's dentro del ecosistema económico, que contribuya a una de las metas del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018, mediante el logro de un México Próspero a través de la asimilación de éstas en los procesos económicos que estimulen la productividad, creación de empleos formales así como el crecimiento económico del país.

Dentro de una de las líneas de la Estrategia Digital Nacional está potenciar el desarrollo del comercio electrónico por medio de cinco acciones:

1. Promover el uso de Internet para hacer compras en línea y mediante teléfonos móviles.
2. Incrementar el acceso a apoyos y servicios financieros para ampliar las posibilidades de pago por Internet.
3. Promover la confianza de la población en el comercio electrónico.
4. Generar un marco regulatorio claro, flexible e incluyente para emprendedores, distribuidores al menudeo y bancos.
5. Impulsar la inversión y el financiamiento en el comercio electrónico.

Es por esta razón que las empresas tradicionales en México tienen una oportunidad de migrar hacia un negocio digital y de ésta forma obtener los beneficios de este tipo de negocios como: ampliar sus canales de distribución, reducir costos, personalizar productos, estandarización de beneficios, entre otros (Andal-Ancion, et al., 2008).

Para abordar el tema de transición de un negocio tradicional hacia la digitalización, se comenzará hablando de las características de un negocio digital.

El negocio digital

La aparición y uso de las TIC's en las empresas, especialmente los sistemas de información innovadores basados en Internet y otras tecnologías relacionadas ha hecho posible nuevas formas de organizar y colaborar.

La organización virtual es el elemento clave en el desarrollo de organizaciones ágiles en un entorno global (Bremer et al., 1995; Goldman et al., 1995; Zimmermann, 1997), particularmente en el caso de pequeñas y medianas empresas (Erben y Gersten, 1997; Kocian, 1997; Schertler, 1998).

En tal sentido, es necesario destacar que son especialmente las pequeñas y medianas empresas quienes carecen de los recursos suficientes para afrontar estos retos por sí mismas (Erben y Gersten, 1997; Zimmermann, 1997; Amberg y Zimmermann, 1998; Rautenstrauch, 2002) y, por este motivo, se ha de recurrir a soluciones organizativas que les permitan alcanzar el tamaño adecuado y ampliar los recursos disponibles, sin que ello implique estar sujeto a la inflexibilidad característica de las empresas de gran tamaño (Zimmermann, 1997).

Goldman et al. (1995) señalan que el entorno de ágil competencia que actualmente se presenta en los negocios se caracteriza por mercados que se fragmentan en nichos servidos por competidores globales en red, productos con ciclos de vida más cortos, variedades de productos y modelos, productos tangibles valorados según la cantidad de información que posean, un ritmo creciente de introducción de productos y mayores expectativas de los clientes respecto a productos, bienes y servicios adaptados a ellos. También señalan que el concepto de organización virtual y los mecanismos utilizados para formar organizaciones virtuales no son nuevos en sí mismos. Los aspectos que se pueden considerar novedosos son el grado de uso y la intensidad de la cooperación. Los mercados y las jerarquías tradicionales han sido complementados por nuevas formas organizativas tales como las redes electrónicas, las organizaciones virtuales y las cooperaciones estratégicas (Fernández, 2003).

Se percibe a la organización virtual como una organización ágil y centrada en sus capacidades distintivas, que parece más grande desde el exterior y capaz de cubrir una mayor proporción de la cadena de valor (Gebauer y Hartman, 1997), y que Dembski (1998:45) describe como una organización que tiene escala pero no masa, lo que refleja los efectos sinérgicos resultantes de la colaboración y el compartir recursos y conocimiento. La caracterización del negocio virtual permite la expansión del lugar de trabajo en el tiempo y el espacio, dado que el trabajo está unido al trabajador, y no al flujo de papeles en un escritorio, de manera que el trabajo se puede realizar donde quiera que el trabajador se encuentre (Giuliano, 1982).

En el ámbito organizativo, esto supone considerar a la organización virtual como una organización que tiene la esencia o los efectos de una organización tradicional, aunque sin disponer realmente de la apariencia o estructura convencionales. En diversos trabajos recogidos en la literatura se establece que el uso de las TIC avanzadas hace posible la organización virtual, ampliando las posibilidades de la forma en que se organizan las actividades a través del espacio geográfico, el tiempo y las fronteras organizativas tradicionales, la virtualidad proporciona a las organizaciones el acceso a fuentes externas de recursos a través de la flexibilización de sus estructuras y la disolución de sus fronteras físicas, uniendo a personas y capacidades diferentes al objeto de desarrollar determinadas tareas (Skyrme, 1998).

Schertler (1998:286) define la empresa virtual como:

“la red de pequeñas empresas que desean alcanzar una ventaja competitiva sostenible a través de una estrategia de cooperación dentro de una nueva cadena de valor orientada a una mejor satisfacción del consumidor, donde se unen sus capacidades básicas particulares, y posibilitada por los sistemas de tecnología de información”.

Los motivos que justifican el desarrollo de las organizaciones virtuales son, en primer lugar la reducción de la complejidad organizativa, que permite una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta de la empresa (Odendahl et al., 1997; Sieber y, 1997), en segundo lugar, destaca la capacidad para reducir la incertidumbre (Klüber, 1997; Sieber, 1997). De hecho, la organización virtual no es apropiada o útil en un mercado estable donde no se producen cambios tecnológicos importantes dado que no se aprovechan las ventajas derivadas de esta forma de cooperación (Sieber, 1997).

Goldman et al. (1995) señalan la importancia de los motivos de carácter estratégico. Concretamente, estos autores ponen de relieve seis razones estratégicas para utilizar la forma de organización virtual:

1. Compartir infraestructura, investigación y desarrollo, riesgo y costos;

2. Reunir capacidades básicas complementarias;
3. Reducir el tiempo de desarrollo y comercialización del producto a través de compartir los recursos y capacidades;
4. Incrementar las instalaciones y el tamaño aparente;
5. Ganar acceso a mercados y compartir mercado o lealtad del consumidor;
6. Dejar de vender productos para vender soluciones.

Así, por ejemplo, la virtualidad permite el desarrollo de mercados en nuevas regiones al facilitar el acceso al conocimiento de la cultura local (Sieber, 1997).

Ciclo de vida de las empresas digitales

En el contexto organizativo, diversos autores estudian el ciclo de vida de la organización virtual, tales como Zimmermann (1997) y Strader et al. (1998). Zimmermann (1997), basándose en el trabajo de Mertens y Faisst (1995), analiza el ciclo de vida de las empresas virtuales e identifica cuatro etapas:

1. La búsqueda de socios potenciales, prestando atención a sus capacidades distintivas;
2. La contratación, que supone establecer el marco en que se negociarán los acuerdos de cooperación (reglas de división del trabajo, asignación de recursos, procedimientos de operación, infraestructura necesaria);
3. La operación, que incluye la coordinación de la producción;
4. La disolución o reconfiguración de la organización.

De forma similar, Strader et al. (1998) afirman que las organizaciones virtuales atraviesan cuatro fases diferentes durante su ciclo de vida: identificación, formación, operación y terminación (Figura 1), cada una de las cuales se caracteriza por dos o más procesos de decisión importantes. De este modo, la primera etapa implica la identificación de una oportunidad, así como su evaluación y selección posterior, lo que supone una serie de decisiones relacionadas consecutivamente. Esta fase de identificación finaliza cuando haya sido seleccionada la mejor oportunidad de mercado disponible.

En la siguiente etapa, las decisiones más importantes se refieren a la identificación, evaluación y selección del socio, que conduce a la formación de la organización virtual a través de la asociación entre las empresas. Una vez creada la organización, se puede iniciar la fase de operación, que incluye importantes decisiones relacionadas con las cinco áreas funcionales de diseño, mercadotecnia, dirección financiera, fabricación y distribución. Cuando la oportunidad de mercado se alcanza o deja de existir, la organización virtual concluirá, lo que supone procesos de decisión relativos a la terminación de la operación y la dispersión de los activos.

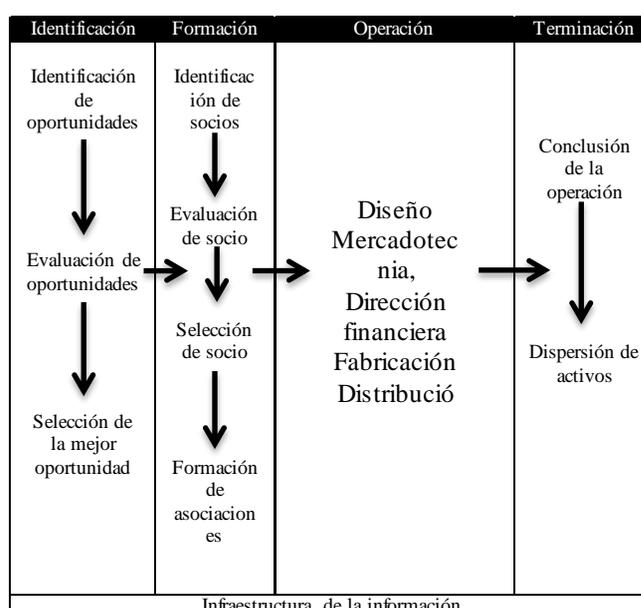


Figura 1 Ciclo de vida de la organización virtual

Fuente: Elaborado con base en Strader et al. (1998)

En esta misma línea, Mowshowitz (1994,1997) señala que cambiar es la innovación directiva clave de la organización virtual, asociando el concepto de cambio a un enfoque directivo que permite a las empresas identificar y seleccionar los medios mejores o más apropiados para satisfacer una necesidad y reaccionar ante condiciones cambiantes. De acuerdo con este autor, la actividad directiva está integrada por cuatro componentes esenciales para la organización virtual:

1. La formulación de las demandas abstractas (necesidades o pedidos de los clientes),
2. El seguimiento y análisis de satisfactores concretos (proveedores),
3. La asignación dinámica de satisfactores concretos a las demandas abstractas,

4. La exploración y análisis de los criterios de asignación.

Malone y Davidow (1992) caracterizan a la organización virtual a través de siete componentes que consideran elementos definitorios de dicha estructura:

1. El proceso de desarrollo de productos mediante el uso de diseño y simulación por ordenador, la utilización de equipos de diseño y la consideración de clientes y proveedores como recursos;
2. El proceso de producción caracterizado por la flexibilidad, equipos de trabajo, la mejora continua, la producción *Just in Time*, el control de la calidad total, la participación de proveedores y clientes y la producción instantánea y descentralizada;
3. Productos caracterizados por un gran valor añadido (por el contenido de información) y la adaptación al cliente, considerados pruebas de los futuros productos;
4. Relaciones de comunicación con proveedores, distribuidores y detallistas, lo que implica un elevado nivel de información compartida y el desarrollo de un sentido de destino compartido;
5. El rol visionario y comunicador de la dirección, desapareciendo la dirección de nivel medio cuyo papel asumen los sistemas de información de la dirección;
6. Empleados con elevada autonomía y responsabilidad, que necesitan aprendizaje y desarrollo continuos,
7. Una organización más plana y sin fronteras.

Preiss et al. (1996), en cambio, consideran que la relación virtual moderna es un modelo organizativo relativamente nuevo que utiliza la tecnología de información para unir dinámicamente a personas, activos e ideas, que a menudo surge de una red de empresas que se unen rápidamente para explotar oportunidades continuamente cambiantes. Zimmermann (1997) establece que la dirección de las empresas virtuales debe centrarse en construir una cultura empresarial especial, sustentada en la confianza, así como estimular la cooperación de sus participantes.

De hecho, Izard (1999) señala que la organización virtual se basa en la confianza, el compromiso y la complicidad, que se crea para alcanzar una gran flexibilidad y capacidad de respuesta.

Autores como Davidow y Malone (1992) y Goldman et al. (1995) argumentan que, para que una empresa virtual tenga éxito, es necesario que existan estrechas relaciones con los proveedores y subcontratistas con el fin de obtener eficiencia y flexibilidad, factores esenciales de la agilidad de las empresas. De hecho, en última instancia, hasta las fronteras existentes entre ellos serán difíciles de apreciar.

De acuerdo a Muzellec, et al. (2015) deducen que si un modelo de negocio es la manera de obtener rendimientos de una empresa, una forma sencilla de determinar la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra un negocio sería considerar su fuente de ingreso:

- Etapa embrionaria

Corresponde a la etapa inicial de la empresa, se centra en la innovación de productos y/o servicios; se caracteriza por un enfoque en el desarrollo de la tecnología del producto necesaria para la entrega de valor al cliente. En esta etapa el negocio se encuentra siendo probado.

- Etapa emergente

En esta etapa la empresa ofrece algunos servicios de manera gratuita con el fin de potencializar o incrementar su mercado. En esta etapa el negocio obtienen ingresos no necesariamente relacionados con la propuesta de valor sino más bien con el tráfico del sitio web que ha logrado.

- Etapa de crecimiento

En esta etapa el servicio es medido a través de la visibilidad de la web, foros de internet y plataformas de comparación de precios (optimizado por motores de búsqueda). En este punto es donde se despierta interés en otros competidores potenciales, motivo por el cual los negocios se ven obligados a realinear su propuesta de valor y estrategias digitales. La atención a los clientes de las empresas sigue siendo limitados (relativamente) y los esfuerzos del negocio son de origen comercial.

- Etapa de madurez

Una vez que la empresa se dedicó a atender información importante de los clientes sobre el servicio, pasa a ser prioridad del negocio la información para mejorar la eficiencia de los servicios al cliente.

De un negocio tradicional a un digital

Como consecuencia del entorno globalizado así como los avances tecnológicos, el emergente mundo de los negocios digitales es difícil, dinámico y se desenvuelve en altos niveles de incertidumbre y competencia, al contrario del negocio tradicional que se caracteriza por la estabilidad y bajos niveles de competencia. Su capacidad para responder rápidamente a los cambios así como en las decisiones de calidad del negocio son las herramientas que posee el negocio digital para mejorar su posición competitiva, la cual es auxiliada por la adopción de modelos de negocio adecuados para este nuevo mundo.

El establecimiento de un negocio tradicional requiere de una enorme inversión inicial, la cual estratégicamente hablando se considera una barrera de entrada en el mercado; en cambio, el internet y las tecnologías han ofrecido nuevas formas de hacer negocios así como reducir las barreras de entrada, tal es el caso del comercio electrónico el cual no requiere de una inversión enorme para arrancarlo (Porter, 2001). Sin embargo, actualmente no existe un concepto homogéneo de modelo de negocio, ya que su definición aún es vaga y confusa, se encuentra en proceso de conceptualización debido a que existen diversos puntos de vista y/o significado sobre su definición, componentes y límites.

El modelo de negocio es la forma en que la empresa crea valor (Haaker et al., 2006) y genera rendimientos (Dubosson-Torbay et al., 2001), es una conceptualización del negocio existente y del futuro planeado, una estructura de la organización (Timmers, 1998), un método de conducción del negocio (Osterwalder et al., 2005), una coordinación y colaboración entre las partes involucradas (Haaker et al., 2006), la estrategia o conjunto de estrategias de una organización, un punto medio entre la estrategia de negocio y el proceso de negocio, entre otros.

Como consecuencia del cambio que experimenta el mundo de los negocios tradicionales al momento de querer hacer negocios en la nueva forma (negocios digitales), el alto nivel de complejidad y cambio dinámico del mercado, ha abierto una brecha entre la estrategia de negocio y el proceso de negocio. La estrategia de negocio (Porter, 2001) se refiere a cómo el negocio va a competir, cuáles deberían de ser sus objetivos, políticas necesarias para llegar a ese objetivo y la combinación de los fines, mientras que el proceso de negocio alude al conjunto de tareas relacionadas lógicamente con la finalidad de desarrollar productos y/o servicios. La parte intermedia o que une estos dos puntos es el modelo de negocio, el cual describe cómo deben de conjugarse éstas piezas del negocio (Figura 2).

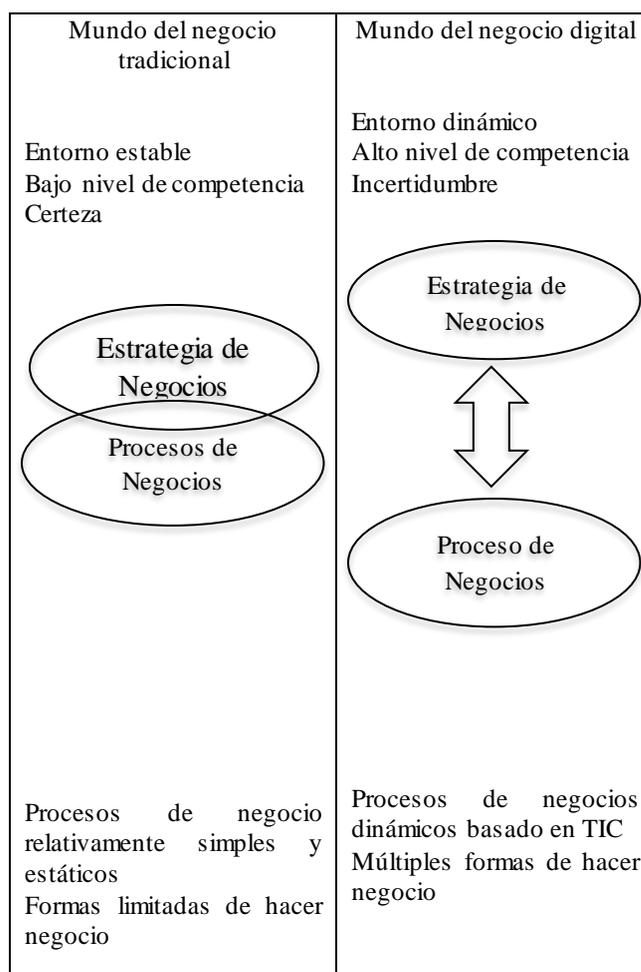


Figura 2 Comparación entre modelo de negocio tradicional y modelo de negocios digital

Fuente: Elaboración propia con base a Al-Debei, et. al. (2008:5)

La estrategia de negocio, el modelo de negocio como el proceso de negocio deben de ser reconocidos y tratados como un todo para que las empresas puedan sobrevivir y tener éxito; así como revisados continuamente para asegurar su compatibilidad con el ambiente externo.

a. ¿Cómo puede una empresa tradicional aprovechar las ventajas de la era digital?

Derivado del avance tecnológico como la globalización, actualmente no solo las empresas o instituciones tienen acceso a Internet, sino toda la sociedad; la comunicación entre las personas, negocios o entre ambos se da de manera remota en tiempo real.

De acuerdo a Andal-Ancion, et. al. (2003) la transformación digital es un proceso que aún no ha acabado, ya que día a día aparecen nuevas tecnologías, a las cuales las personas y entidades deben incorporarse mediante el uso de dispositivos e interacciones que configuran la red. Sin embargo, se proponen cuatro etapas por las cuales debe de pasar un negocio tradicional para llegar a ser un negocio digital como se muestra en la Figura 3

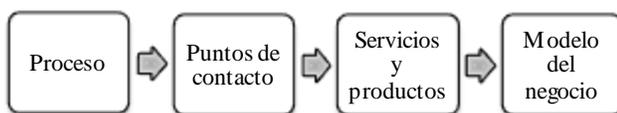


Figura 3 Transformación digital de un negocio tradicional

Fuente: *Elaboración propia con base en Andal-Ancion, et. al. (2003)*

1. **Procesos:** Etapa donde se mecanizan y optimizan los procesos de la empresa (limitado al factor económico).
2. **Puntos de contacto:** El acceso de la sociedad a la red (internet) es una realidad, en la cual ya no solo entran para ver lo que las empresas ofrecen o publican sino para interactuar con éstas u opinar sobre sus productos y/o servicios a través de redes sociales.

En este punto es donde los dispositivos móviles han disparado los niveles de interacción y de exigencia de los usuarios o internautas, rompiendo de ésta manera las barreras de tiempo y espacio. En este punto la información clave para los negocios son la base de datos, personalización y experiencia del usuario, transparencia, avisos de privacidad, entre otros, ya que los mercados se encuentran cada vez más informados y son más conscientes de sus elecciones.

3. **Servicios y productos:** Una vez superado la etapa de procesos como puntos de contacto, el diseño de nuevos productos y servicios viene de manera natural, aprovechando oportunidades que serán demandas del mercado en un plazo inmediato, es decir, adaptándose al entorno.
4. **El modelo de negocio:** En esta etapa los negocios deben de re-estructurar su modelo de negocio.

Gracias a los avances en la tecnología como el internet actualmente las empresas cuentan con los recursos para responder ante las demandas del mercado, las cuales les permiten conducir sus operaciones y negocios de acuerdo a las necesidades o exigencias del mercado, es decir, del entorno dinámico en el que se encuentran inmersas. En palabras de Graham (2012) “La transformación digital es el camino que nos llevará a innovar en modelos de negocios en tiempos altamente creativos y tecnológicos”.

El uso de la tecnología, incrementa de manera considerable la ventaja competitiva como rendimientos de una empresa a través de la propuesta de valor y la relación que establece con los clientes en la transformación digital.

El objetivo es aprovechar una oportunidad de mejora o de negocio mediante la implementación de una estrategia que incremente las ventas, disminuya los costos operacionales y mejore la experiencia de los clientes; impactando de manera transversal en la empresa (Figura 4).



Figura 4 Objetivos del negocio digital

Fuente: *Elaboración propia*

Las empresas que implementan plataformas de trabajo digitales, pueden llegar a aumentar la productividad hasta en un 9%, reducir los costos relacionados con los empleados hasta un 7%, y añadir un promedio de hasta 275 puntos básicos en los márgenes de beneficio (McKinsey, 2016).

Estrategias de las empresas digitales

Los nuevos modelos de negocios deben de ser una búsqueda constante de un mejor servicio al cliente compuesto por cinco fases:

1. **Adquisición.** Esta etapa representa el estado previo a la venta, el primer impacto, donde se pretende captar la atención del cliente potencial para que llegue al sitio web de la empresa y vea lo que se puede ofrecer; los esfuerzos se centran en campañas de marketing para atraer clientes (SEO, redes sociales, anuncios pagados, banners, etc) que se dirigen sólo al mercado meta que se desea alcanzar, priorizando calidad sobre cantidad. Un dato clave para la organización es medir el alcance de sus acciones, o sea, el mercado al que son capaces de llegar y llamar la atención. En esta fase la empresas deben salir a buscar al cliente.

Una vez que la empresa tiene muy bien controladas estas campañas hipersegmentadas se puede ir abriendo a un mercado más amplio; por ello se recomienda a la organización hacer test constantes para ver qué acciones son rentables y cuáles no.

Dentro de esta etapa de adquisición la empresa no solo debe enfocarse el número de visitas a la web, también puede crear micrositos específicos, hacer campañas de captación de seguimiento u otras para generar “branding”, cuya finalidad será activar la necesidad de querer adquirir un producto; así mismo, la comunicación y la experiencia de otros usuarios son las que provocan que otros posibles consumidores se interesen por el producto. Esta fase es la forma del contacto, es decir, que si un usuario no tiene la necesidad de comprar un determinado producto, eso no significa que no se le pueda activar a través de la comunicación.

2. **Conversión.** Una vez que el cliente ha accedido a realizar la compra, probar el producto y confiar en la empresa, se debe de identificar cuál es la manera de lograr que el cliente vuelva a adquirir otro producto por más de una ocasión.
3. **Crecimiento.** Una vez que la organización ha logrado convencer al cliente que puede confiar en la marca, es necesario seguir trabajando con la fidelización del cliente (promociones especiales, ventas cruzadas y notificaciones) hasta llegar al momento en que se le ha convencido de que la empresa ofrece el producto justo que buscaba, y decide comprarlo. Las acciones de la empresa deben de estar totalmente orientadas a la venta y proceso de compra. En esta fase se incluye, una vez realizado el pago, el envío del producto y un posible proceso de devolución. En éste punto es donde se tiene que conseguir que la experiencia de compra esté como mínimo a la altura de las expectativas iniciales que prometían el mensaje de marketing.

Cualquier página de e-commerce de la empresa puede ser el detonante que active la decisión de compra, así que es recomendable para la empresa cuidar mucho los textos dándole una orientación comercial. El objetivo es la finalización de la compra, así que se debe eliminar las posibles barreras que puede encontrarse cada usuario: distintas opciones de pago, ayuda en la elección de tallas, máxima simplicidad en la recolección de datos, ofrecer canales de resolución de dudas (FAQs, correo, chat, teléfono, tienda físicas, etc.).

Una vez finalizado el pago, la organización debe minimizar el tiempo de envío y cuidar la forma de seguir fidelizando al cliente mediante un buen “empaquetado” corporativo, una carta de agradecimiento ó un bono de descuento.

Del mismo modo la empresa digital puede hacer acciones tan simples como cuidar los mensajes post-venta: correo de agradecimiento, correos posteriores (para confirmar que todo ha sido correcto y que está contento con el producto comprado), ofrecimiento de cambio (según sea el caso), enviar consejos de mantenimiento o de uso, entre otros.

4. Retención. Una vez que la relación es más estrecha con el cliente el esfuerzo debe orientarse en entender qué más pueden necesitar y ofrecérselo (ofertas personalizadas) antes de que lo haga la competencia. Ya el cliente está en la etapa en la que considera a la empresa digital como marca referencia, valora sus ofertas por lo que es la primera opción de compra, los clientes ya están fidelizados e implicados con la marca.

En esta etapa no es suficiente con mandar una notificación, el grado de personalización de las propuestas debe ser alto, en este punto la empresa tiene datos de sobras para conocer al cliente y ofrecerle cosas que realmente le interesen, se deben de ofrecer actividades relacionadas, tutoriales, cursos, consejos, servicios gratuitos, entre otras cosas.

El espacio de diálogo en esta fase puede ser en las redes sociales, por lo cual se debe promover su uso y generar ese tipo de contenidos. Así mismo, se pueden crear acciones para que los clientes actuales recomienden los productos de la empresa. Si el cliente ya está fidelizado las campañas MGM (member get member) pueden dar muy buenos resultados. En esta etapa es importante que la empresa siga concentrada en los clientes pero sin dejar de monitorear el mercado.

En ésta etapa, la empresa también debe adelantarse a posibles movimientos de su competencia y a la aparición de nuevos actores, mediante una estrategia que conlleve al retorno del cliente.

Primero, se tiene que dividir a los clientes con los que la empresa cuenta, entender su comportamiento y segmentarlos, no sólo para poder atribuirles productos que les puedan interesar a través de cross-selling o up-selling, sino para saber identificar la fase de crecimiento que tienen, es decir, tras varias compras algunos de los clientes ya se encuentran “retenidos”, y por lo tanto, fidelizados, sin embargo esto no significa que la empresa digital no puede perder al cliente, por lo tanto la comunicación e intercambio de información con el cliente debe de ser intensiva.

5. Reactivación. Es una fase crítica, ya que cuando el cliente pierde el interés en la marca se debe orientar los esfuerzos de la empresa para hacer que regrese, ya sea con descuentos, cupones, promociones a clientes destacados/frecuentes, rifas, etc. La empresa debe tomar en cuenta que invertir en recuperar a ese cliente es más barato que captar uno nuevo. Por diversos motivos, el cliente ha dejado de comprar a la empresa, ya no hace nuevos pedidos o incluso se ha dado de baja los servicios por lo cual el objetivo es volver a generar valor en el cliente, recuperar la confianza en la marca y en su oferta. Una opción fácil es ofrecer un descuento para que vuelva, en este punto se conoce el valor de cada cliente así que la oferta puede ser personalizada en función de ese valor.

Es probable que con un descuento no sea suficiente así que se debe entender exactamente los motivos de insatisfacción del cliente y actuar sobre los mismos. Se puede hacer una encuesta genérica o tener una comunicación más personal para entender los motivos y actuar sobre ellos.

Se debe identificar que usuarios dejaron de comprar, y tomar medidas para recordarles que la tienda sigue ahí, con nuevos productos y experiencias que disfrutar.

Una estrategia bastante útil es el uso de notificaciones, las cuales expliquen que ha habido de nuevo desde la última vez que ese consumidor entró a comprar.

Analizando la curva del ciclo de vida, las empresas en realidad buscan establecer una serie de actividades que les permitan innovar y diferenciarse de manera clara de su competencia una vez se alcanza la madurez en el mercado. Sin embargo, deberá de considerarse el sector o industria al que se va a dirigir el negocio, ya que esto repercute en otras fases del ciclo de vida del negocio digital.

Metodología y Resultados

La metodología utilizada en el presente trabajo es un análisis documental de diferentes fuentes que permitió enmarcar el modelo de negocio digital dentro de la literatura que actualmente existe alrededor de los negocios.

Actualmente no existe un concepto unificado de ciclo de vida de los negocios digitales, ya que para algunos autores la naturaleza como características del negocio sigue siendo considerado “un negocio tradicional”. Analizando la curva del ciclo de vida, las empresas en realidad buscan establecer una serie de actividades que les permitan innovar y diferenciarse de manera clara de su competencia una vez que se alcanza la madurez en el mercado. Sin embargo, deberá de considerarse el sector o industria al que se va a dirigir el negocio, ya que esto influencia en las fases del ciclo de vida.

Cuando las barreras de entrada son bajas, existe un alto grado potencial de crecimiento como la incertidumbre que esto conlleva y el tiempo es clave para lograr posicionarse, se habla de un sector o industria nuevo (emergente); mientras que cuando existe ya una competencia establecida que ejerza presión sobre los precios así como la rentabilidad, cuyas economías de escala y sinérgias con otras empresas generen un porcentaje de crecimiento relativamente bajo para el negocio, se habla de un sector maduro.

Cuando existe una tendencia de decrecimiento en el volumen del negocio como en la rentabilidad y una alta competencia que incluso puede llegar a generar salida de otras empresas del sector, orillando a la empresa en cuestión a concentrarse ahora en un nicho de mercado, se habla de un sector que se encuentra en declive.

Finalmente, cuando existe un número elevado de empresas, con potencialización de crecimiento por especialización o nicho, dónde el volumen no marca la diferencia, disminuyendo el poder de negociación así como las barreras de entrada, se habla de un sector que se encuentra fragmentado.

Conclusiones

La transformación digital no se da al mismo ritmo en todas las empresas, incluso actualmente los nuevos negocios como el e-commerce empiezan directamente en la etapa de modelo de negocio, ya que los procesos internos, el contacto con el cliente y el producto o servicio ya son digitales de origen. La transformación digital es el uso de tecnología para conseguir mejoras que puedan convertirse en ventaja competitiva, sin embargo esto no asegura que sea sostenible a través del tiempo, por lo cual las empresas deben de seguir innovando para subsistir. Vale la pena señalar que la propuesta de valor de la compañía no ha cambiado, lo que ha cambiado es la orientación de su propuesta de valor, así como los servicios que subyacen a esta proposición de valor.

La digitalización avanza en medida desigual, pero los beneficios de su puesta en marcha superan los gastos de inversión; para las organizaciones, sobrevivir y tener éxito es su prioridad y tener un modelo de negocio bien diseñado que asegure la alineación entre la estrategia de negocio y los procesos de negocio es básico. Por otra parte, un modelo de negocio para un negocio digital debe ser revisado continuamente para asegurar su ajuste con el entorno externo complejo, incierto y cambiante.

Referencias

- Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. (2008). Defining the business model in the new world of digital business. *School of Information Systems, Computing and Mathematics*.
- Amberg, M., & Zimmermann, F. (1998). Enabling Virtual Workplace with Advanced Workflow Management Systems. *The Virtual Workplace*, Idea Group Publishing, Hershey, 108-124.

- Andal-Ancion, A., Cartwright, P., & Yip, G. S. (2003). The digital transformation of traditional business. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 34-41.
- Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI). 2015. 11° estudio sobre los hábitos de los usuarios de internet en México 2015.
- Bremer, C. F., Erb, M., Kampmeyer, J., & Correa, G. (1995). Global Virtual Enterprise-A Worldwide Network of small and medium sized Production Companies. In XV Encontro Nacional de Engenharia de Produção-Brazil First Congress of Industrial Engineering, University of San Carlos, Brasil.
- Calderas, J. R., de Celis, G. G., De Barcia, E., & Chacón, R. (2016). De la empresa tradicional a la empresa virtual: valores transformativos. *Revista Negotium*, 6(17).
- Davidow, W. H., & Malone, M. S. (1992). *The virtual corporation: structuring and revitalising the corporation for the 21st century*. Harperbusiness, New York.
- Del Águila Obra, A. R., & Meléndez, A. P. (2003). La evolución de las formas organizativas: de la estructura simple a la organización en red y virtual. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 9(3), 69-94.
- Dembski, T. (1998). Future Present: The Concept of Virtual Organization Revisited the Nature of Boundedness of Virtual Organizations. *Virtual-Organization. Net Newsletter*, 37-58.
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1), 5-23.
- Erben, K., & Gersten, K. (1997). Cooperation networks towards virtual enterprises. *Virtual-Organization. Net Newsletter*, 1(5), 12-22.
- Estrategia Digital Nacional. (2013). Consultado el 5 de octubre de 2016 desde <http://cdn.mexicodigital.gob.mx/EstrategiaDigital.pdf>
- Fernández, M. (2003). Modelo de comportamiento de la organización virtual: una aplicación empírica los sistemas de franquicias. Tesis doctoral.
- Gebauer, J., & Hartman, A. (1997). Going once, going twice, sold to the woman with the red sweater-the case of Onsale. com. *Virtual-organization. net Newsletter*, Institute of Information Systems, Bern, Switzerland, 1.
- Giuliano, V. E. (1982). The Mechanization of Office Work. *Scientific American*, 247(3), 148-64.
- Goldman, S. L. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer*. Van Nostrand Reinhold Company.
- Graham, S. (2012). *Innovación Negocio en la Era Digital*. Consultado el 5 de octubre de 2016 desde http://www.amcham.org.pe/eventos/presentaciones/2012/Noviembre/0898/Sally_Graham.pdf
- Haaker, T., Faber, E., & Bouwman, H. (2006). Balancing customer and network value in business models for mobile services. *International Journal of Mobile Communications*, 4(6), 645-661.
- Haaker, T., Faber, E., & Bouwman, H. (2006). Balancing customer and network value in business models for mobile services. *International Journal of Mobile Communications*, 4(6), 645-661.
- Izard, O. M. (1999). Visión estratégica de las organizaciones virtuales en el turismo: Aprovechamiento de las tecnologías y la comunicación y la información en la competitividad de las empresas turísticas. *Estudios turísticos*, (142), 73-84.
- Klüber, R. (1997). The need for the function of the promotor. *VoNet: The Newsletter*, 1(4), 3-9.
- Kocian, C. (1997). The Virtual Centre: a networking co-operation model for small businesses. Giese, J.; Sieber, P.: *VoNet Newsletter*, (2), 10-12.
- MARTIN, R., & de PeopleMatters, G. (2004). *Gestión del cambio*. Colección HBR, Argentina, Deusto.

- McKinsey, J. (2016). Isomorphism of games and strategic equivalence. *Contributions to the Theory of Games I*, 117-130.
- Mowshowitz, A. (1994). Virtual organization: A vision of management in the information age. *The information society*, 10(4), 267-288.
- Mowshowitz, A. (1997). Virtual organization. *Communications of the ACM*, 40(9), 30-37.
- Muzellec, L., Ronteau, S., & Lambkin, M. (2015). Two-sided Internet platforms: A business model lifecycle perspective. *Industrial Marketing Management*, 45, 139-150.
- Odendahl, C., Hirschmann, P., & SCHEER, A. (1977). Cooperation Exchanges as Media for the Initialization and Implementation of Virtual Enterprises. *Virtual-Organization. net, Newsletter*, 1(3), 13-23.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.
- Porter, M. E. (2001) *Strategy and the Internet*, Harvard Business Review, March, 63-78.
- Preiss, K., Goldman, S. L., & Nagel, R. N. (1996). *Cooperate to compete. Building Agile Business Relationships*, New York et al.
- Rautenstrauch, T. (2002). *The Virtual Corporation: a strategic option for Small and Medium sized Enterprises (SMEs)*. Association for Small Business and Entrepreneurship, St. Louis.
- Schertler, W. (1998). Virtual Enterprises in Tourism: Folklore and Facts—Conceptual Challenges for Academic Research. In *Information and Communication Technologies in Tourism 1998* (pp. 278-288). Springer Vienna.
- Sieber, P. (1997). Virtual organizations: static and dynamic viewpoints. *Virtual-Organization. Net-the Newsletter*, 1(2), 3-9.
- Skyrme, D. (1995). *The virtual corporation. Management Insight*, 2.
- Strader, T. J., Lin, F. R., & Shaw, M. J. (1998). Information infrastructure for electronic virtual organization management. *Decision support systems*, 23(1), 75-94.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets*, 8(2), 3-8.
- Venkatraman, N., & Henderson, J. C. (1998). Real strategies for virtual organizing. *MIT Sloan Management Review*, 40(1), 33.
- Zimmermann, F. O. (1997). Structural and managerial aspects of virtual enterprises. In *from Proceedings of the European Conference on Virtual Enterprises and Networked Solutions-New Perspectives on Management, Communication and Information Techno*