La transformación digital de la empresa

«Es imprescindible que a la hora de transformarse digitalmente la empresa analice detalladamente las características de su producto y las motivaciones del comprador a la hora de preferir la oferta digital»

La revolución digital no descansa. La empresa no tiene más remedio que replantearse sus procesos internos y también sus relaciones con proveedores y clientes. Pero **una variable importante en esa transformación se refiere al carácter tangible o intangible del producto que vende la empresa**. En el caso de Walmart o Zara, por ejemplo, hay que transportar el producto hasta el domicilio del comprador, mientras que en el caso de Spotify o de El País en su edición digital la distribución es completamente virtual.

La problemática de la distribución física de un producto tangible comprado a través del canal digital sigue generando verdaderos quebraderos de cabeza para las empresas, puesto que **tienen que** no solamente **repartir el producto** sino también **dar la opción de devolución** del producto, que resulta absolutamente imprescindible para convencer al comprador. Walmart se ha visto forzada a llegar a acuerdos de distribución y reparto con plataformas como JD.com, en la que posee un 12% del capital, para el mercado chino, donde esa plataforma propiedad mayoritaria de Tencent es una gran rival del líder de mercado, Alibaba. En India, Walmart ha adquirido Flikart, la plataforma líder de ecommerce y reparto a domicilio, por 16.000 millones de dólares. Igualmente, Zara ha avanzado en la venta online en China gracias a sus alianzas con el marketplace Tmall para tiendas virtuales y con JD.com para el reparto a domicilio. En los casos de Walmart y Zara, las vicisitudes de la llamada logística de los últimos kilómetros, desde el almacén hasta el domicilio del comprador, han obligado a las empresas a cerrar acuerdos específicos o a realizar inversiones cuantiosas en cada uno de los grandes mercados en los que desea crecer, pero manteniendo a su vez un elevado grado de coordinación global.

En cambio, **cuando se trata de un producto intangible, la transformación digital entraña un reto distinto**. En los casos de Spotify o de El País digital **no hay que preocuparse por la logística de la distribución física, pero sí hay que tener un canal de distribución**. Me explico. Spotify no puede sencillamente esperar a que los usuarios amantes de la música descarguen su app. La empresa emplea mucho tiempo y esfuerzo convenciendo a los fabricantes de los teléfonos móviles y a los operadores de telecomunicaciones para que pre-instalen su app. Esas empresas se convierten así en el canal de distribución para Spotify. De esta manera es mucho más probable que el usuario se decante por la plataforma sueca en lugar de la competencia. El caso de los diarios digitales es similar, puesto que los diarios digitales más exitosos, como el New York Times, intentan aumentar el tráfico de usuarios hacia sus plataformas digitales para atraer tanto suscriptores de pago como lectores gratuitos con los que atraer más inversión publicitaria. Eso sí, al contrario que las grandes superficies o las marcas de moda, **las empresas que venden un producto intangible pueden emplear estrategias muy variadas en lo que concierne al grado de adaptación local, manteniendo un elevado grado de coordinación global para aprovecharse de economías de escala**. Así, Spotify se adapta localmente en mayor medida que Apple Music, y El País ha lanzado ediciones en diversos idiomas mientras que The Guardian solamente se puede leer en inglés.

Es imprescindible, por tanto, que a la hora de transformarse digitalmente la empresa analice detalladamente las características de su producto y las motivaciones del comprador a la hora de preferir la oferta digital ::

Mauro F. Guillén es director del Lauder Institute y catedrático de Dirección Internacional de la Empresa en la Wharton School, así como miembro del Consejo Académico de Afi Escuela de Finanzas.
Twitter: @MauroFGuillen