



PROFESIONES

→ DIGITALES

# Estrategias digitales y unicornios

Vendiendo  
en los mercados  
de internet

*Telefonica*  
FUNDACIÓN

TONY HSIEH

CONSEJERO DELEGADO DE ZAPPOS

**Persigue  
la visión,  
no el dinero;  
el dinero acabará  
por seguirte**



**Hemos registrado  
pérdidas operativas  
en el pasado, esperamos  
tener pérdidas operativas  
en el futuro y puede que  
nunca seamos capaces  
de ser rentables.**



De acuerdo con Statista, la lista de las empresas más grandes del mundo en valor de mercado en 2018 la encabezaban seis tecnológicas: **Apple**, **Amazon.com**, **Alphabet (Google)**, **Microsoft**, **Facebook** y **Alibaba**. El séptimo lugar lo ocupaba una compañía de la economía tradicional, pero en el octavo aparecía la multinacional china de servicios de internet Tencent. Todas son marcas muy jóvenes pues ninguna alcanza los cincuenta años de vida. Si viajamos en el tiempo y realizamos este mismo ejercicio en 2001, entre las diez primeras solamente nos aparecerían dos empresas relacionadas con la tecnología, Intel y Microsoft, en tanto que el resto pertenecían a sectores tradicionales, como la energía, las finanzas o el comercio minorista. Todo esto indica que la economía se ha digitalizado.

Estas grandes compañías eran *startups* hace no demasiado tiempo, es decir, pequeñas empresas emergentes creadas en torno a un producto, servicio o idea, y, por lo menos dos de ellas, Google y Facebook, tardaron bastante en encontrar un modelo de negocio sólido y escalable. Muchas de las denominadas *unicornios* (*startups* del sector digital que superan los mil millones de dólares de valoración) no generan beneficios, ni saben cuándo conseguirán generarlos, y no pocas carecen de una vía de obtención de ingresos contrastada y solvente. La conocida compañía de transporte **Uber** es un ejemplo de unicornio que, a pesar de su crecimiento, sigue arrojando números rojos; en cambio, otra de estas marcas de la economía colaborativa, **Airbnb**, presentó por primera vez beneficios en 2017. La plataforma social **Snapchat** salió a bolsa en marzo de ese mismo año reconociendo ante sus potenciales inversores que a lo mejor jamás lograba ser rentable.

Lo que resulta inconcebible para la teoría de la empresa tradicional, constituye la filosofía difundida por Silicon Valley: lanzar productos o servicios que le gusten a la gente, alcanzar una masa crítica de usuarios, y luego ver cómo convertir eso en un negocio. Para la empresa clásica, una idea o proyecto solamente recibirá inversión para su ejecución si tiene un plan detallado que prevea cómo serán recuperados y rentabilizados los recursos financieros que absorbe.

Sin embargo, la empresa digital tiene por encima de cualquier otro principio el de satisfacer las necesidades del usuario o cliente potencial, generalmente aplicando una solución innovadora basada en la tecnología. Primero se diseñan productos valiosos y posteriormente se estudia cómo monetizarlos.

**STEVEN BLANK**

EMPRENDEDOR Y PROFESOR

**Ahora entendemos la diferencia entre las *startups* —que buscan un modelo de negocio— frente a las compañías existentes —que ejecutan un plan de negocio.**

**KEVIN STIRTZ**

EXPERTO EN MARKETING

**Descubre qué es lo que más desean tus clientes y qué es lo que mejor hace tu empresa. Céntrate donde ambos coincidan.**

# cómo generar ingresos en internet

Evidentemente, la forma habitual de ingresar dinero en un negocio consiste en cobrar por el producto vendido o por el servicio prestado. No obstante, la filosofía de gratuidad de los contenidos que circulan por internet ha obligado a buscar alternativas financieras que convivan con el esquema de pago por venta. A grandes rasgos se pueden identificar los siguientes modelos de negocio<sup>1</sup>:

**Ingresos por publicidad:** es el más utilizado desde los inicios de Internet, y está basado en generar productos y contenidos muy deseados por el público y monetizarlos mediante la inserción de publicidad de anunciantes que quieren llegar a esos segmentos de mercado. Es el modelo clásico de los **medios de comunicación online**.

**Etailer o tienda online:** consiste en comprar productos a fabricantes y distribuidores y venderlos al cliente final asegurándose un margen, como hace **Amazon**. Cuando el producto es una *app* el pago es por descarga.

**Suscripción:** el cliente realiza un pago recurrente –mensual o anual– para disfrutar de un servicio o para recibir un producto de forma regular. **Netflix** y **Spotify** siguen este modelo.

**Marketplace:** desde la perspectiva del cliente es como el **etailer**, pero el proveedor lo que hace realmente es ofrecer a los vendedores un espacio y visibilidad para sus productos, recibiendo por ello comisiones sobre las ventas o pagos directos por el uso de la infraestructura. **eBay** es un ejemplo de este formato.

---

<sup>1</sup> Nacho Somalo. *Modelos de negocio digitales. ¿Por qué valen tanto las ‘startups’ digitales que solo pierden dinero?* Harvard Business Review 276.

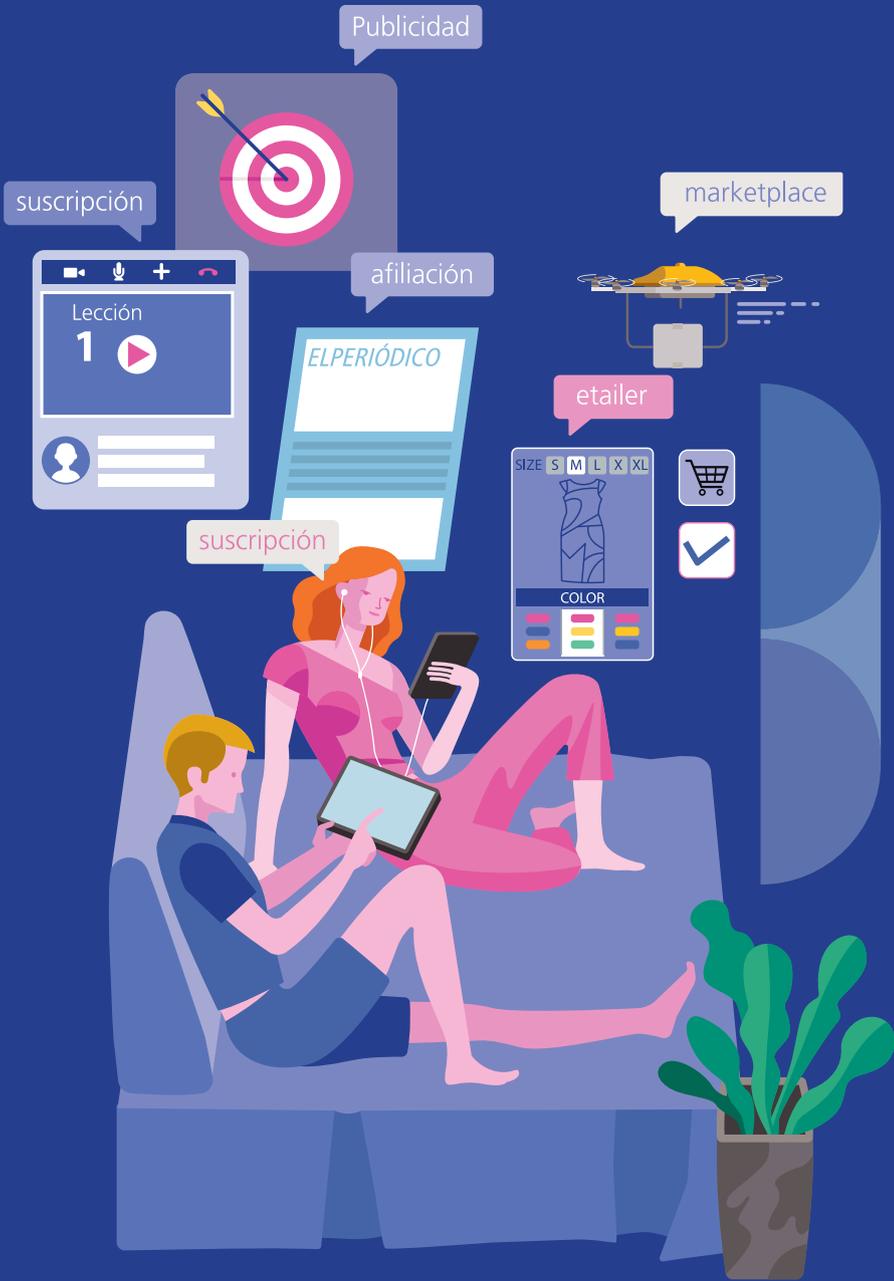
# cómo generar ingresos en internet

**Freemium:** parecido al modelo de suscripción, aunque en este caso existe un servicio sin coste alguno para la mayoría de los usuarios y otro premium, con más prestaciones, para aquellos que pagan. Es el funcionamiento de **Gmail** y de **Dropbox**, por poner dos ejemplos.

**Afiliación:** a diferencia del **marketplace**, en este caso el portal solamente actúa como agregador o comparador de la oferta, pero la compra se realiza en la tienda *online* del vendedor. El dueño del portal recibe o comisión sobre la venta o pagos directos de los proveedores por dar publicidad y visibilidad al producto o servicio. Es el caso de **Rastreator**, en el sector seguros, y **Kayak** y **Trivago**, en el turístico.

**Modelo de servicios:** se trata de prestar servicios a las empresas de venta *online* y cobrar por ellos. Pueden ser, por ejemplo, de logística o de hosting. **PayPal** entra en este epígrafe, pues ofrece una pasarela de pago para el comercio electrónico.

**Modelo de Data:** los ingresos vienen por la monetización de los datos que se generan en el ecosistema digital, no necesariamente los de carácter personal, que están sometidos a una legislación más estricta. Puede ser información comercial o de comportamiento de grupos de usuarios, excluyendo datos personales, que tengan valor para la empresa que la compra para llevar a cabo publicidad dirigida y ofertas personalizadas. Este tipo de actividad es el de empresas como **Nielsen** o **GfK**.



Publicidad

suscripción

marketplace

afiliación

etailer

suscripción

# la estrategia de negocio digital

Dave Aron, de la consultora Gartner, explica muy gráficamente lo que es una estrategia de negocio digital y en qué se diferencia de una estrategia informática de la empresa. La estrategia informática es una respuesta técnica a una pregunta de negocio: *“¿cómo pueden ayudar las tecnologías de la información a mejorar el negocio?”* En este caso, se asume que la estrategia de negocio de la empresa está definida y lo que se busca es utilizar la tecnología para impulsar su éxito.

Por el contrario, la estrategia de negocio digital es una respuesta de negocio a una pregunta digital: *“¿cómo debe evolucionar nuestro modelo de negocio para sobrevivir y crecer en un mundo crecientemente digital?”* No se trata de diseñar una nueva estrategia, sino de reconsiderar toda la estrategia de negocio de la empresa desde la óptica de la digitalización.

No obstante, la digitalización del negocio no debe verse como un tema de moda que hay que acometer porque todo el mundo lo hace. Meter tecnología en la empresa sin análisis ni reflexión solamente puede llevar a derrochar recursos y oportunidades. Desde las páginas de Harvard Business Review, Ken Favaro, asesor de empresas, recomienda a los directivos plantearse cinco preguntas antes de iniciar la digitalización del negocio:



**Nos hemos pasado de los productos digitales y la infraestructura para la distribución digital y la estrategia web, a transformaciones más holísticas que claramente están basadas en lo móvil, los medios sociales, la digitalización y el poder de la analítica, y creemos que es realmente una nueva era que requiere nuevas estrategias**

**1. ¿Cambia la tecnología digital el negocio en el que deberías estar?**

Por ejemplo, ¿podría la tecnología expandir tu modelo de negocio actual a lo largo de la cadena de valor? Amazon transformó su potente plataforma informática interna en Amazon Web Services, un negocio lucrativo que ofrece poder computacional y espacio de almacenamiento a terceras empresas.

**2. ¿Cómo puede la tecnología digital mejorar la forma en que añades valor al negocio en el que estás?**

Debemos preguntarnos cómo la tecnología nos puede hacer más competitivos en el mercado en el que estamos, y mejorar la capacidad de la empresa.

**3. ¿Podría la tecnología digital cambiar nuestro mercado objetivo?**

Por ejemplo, la tecnología puede erosionar nuestro mercado objetivo, como hizo con los medios de comunicación y con las agencias de viaje, o abrirnos nuevos mercados potenciales.

**4. ¿Afecta la tecnología digital a la proposición de valor para tu cliente objetivo?**

En muchos casos la tecnología puede aportar valor a la oferta que le hacemos al cliente. Lego utilizó la realidad virtual para que los niños pudiesen jugar construyendo online, y ello tuvo un efecto positivo sobre sus ventas físicas de juguetes.

**5. ¿Cómo puede la tecnología digital impulsar las capacidades de la empresa que le diferencian de sus competidores?**

Se trata de ver cómo afecta positivamente la digitalización a todo aquello que hacemos mejor que los demás.

# ¿quién es el responsable de la estrategia digital?

El perfil profesional relacionado con la estrategia digital de negocio es el de **Digital Business Strategist**. Se trata de la persona responsable de definir soluciones para cumplir con los objetivos de marca de la empresa en función de la información sobre el consumidor obtenida en las redes. En otras palabras, debe poder conectar las necesidades, deseos y expectativas del cliente con las metas de negocio, marketing y posicionamiento de marca que se ha fijado la compañía.

En este sentido, el estratega digital debe tener sólidos conocimientos de marketing, tanto tradicional como *online*, y también debe conocer el negocio, los productos y el mercado de la empresa para la que trabaja. Asimismo, debe tener clara la esencia de lo que es un producto digital y las formas en las que se puede rentabilizar. Debe ser capaz de ayudar a resolver problemas complejos de negocio y de marketing utilizando con frecuencia tecnologías digitales.

Las áreas estratégicas en las que actúan estos profesionales son básicamente la **construcción de marca**, el **ciclo de ventas del producto o servicio** y la **fidelización del cliente**.

La marca solamente es una percepción, y la percepción coincidirá con la realidad con el paso del tiempo. A veces irá por delante, y otras veces irá por detrás. Pero la marca es simplemente una impresión colectiva que tienen algunos sobre el producto.

De cara a la **construcción de marca**, el Digital Business Strategist contribuye a generar experiencias para el cliente digital, el *prosumer*, intentando crear valor para el negocio satisfaciendo sus necesidades. Igualmente, apoya la estrategia de posicionamiento en motores de búsqueda (SEO) y en medios sociales.

El segundo aspecto estratégico en el que interviene es el **ciclo de ventas del producto**. En este ámbito contribuye a maximizar las ventas ofreciendo soluciones relacionadas con las acciones de marketing digital emprendidas y con los aspectos relativos al *eCommerce*, contribuyendo a maximizar las ventas.

Finalmente, el estrategia digital también está implicado en la **fidelización del cliente**, tanto a través de la gestión de relaciones con el cliente (CRM), como por medio de la interacción que la marca mantiene con el público a través de redes sociales.

En suma, el **Digital Business Strategist** es un profesional que tiene una visión amplia y completa de todo el proceso de negocio digital y que trabaja codo a codo con otros profesionales digitales, como community managers, expertos en marketing digital y en *eCommerce*, o CRM managers, entre otros.

# Los productos tienen vida

Hablamos de **producto** para definir un bien material, servicio o idea que presenta un valor para el consumidor y que es susceptible de satisfacer una necesidad. La empresa le fija un precio a su producto en función, entre otras cosas, de los costes que le ha llevado producirlo y de las expectativas de ventas que espera obtener, pero el verdadero valor lo fija el mercado, es decir, la demanda. Un buen producto que nadie quiera comprar no tiene valor en el mercado.

Decimos que los productos tienen «vida» para ilustrar que atraviesan distintas etapas desde su concepción y lanzamiento hasta su retirada final del mercado. Es lo que se conoce como ciclo de vida del producto, y generalmente comprende las siguientes fases:

## Investigación y creación del producto o servicio



Etapa en la que se concibe y prueba aquello que se piensa lanzar a la venta, considerando todos los aspectos técnicos, económicos y comerciales que conlleva.

## Lanzamiento



El producto comienza a fabricarse en serie o el servicio a prestarse con regularidad. Las ventas son escasas todavía, dado que es adquirido únicamente por aquellos clientes más innovadores, y requiere una gran inversión en publicidad para posicionarse en el mercado. Un ejemplo de un tipo de productos que actualmente están en esta fase pueden ser los equipos de realidad virtual o los asistentes virtuales.

## Desarrollo o crecimiento



Cuando el producto ha sido aceptado por el mercado, comienza a producirse en función del crecimiento de su demanda. Puede aumentar el precio y también pueden aparecer distintas versiones para satisfacer a distintos tipos de clientes. Un producto en esta situación puede ser la *Smart TV*, cuya cifra de ventas continúa creciendo y cuya oferta va mejorando técnicamente cada nuevo modelo.

## Madurez



Las ventas crecen hasta alcanzar un máximo a partir del cual ya no pueden hacerlo más y hay que mantener los beneficios reduciendo los costes de producción o prestación de servicio o aumentando las prestaciones técnicas. La estrategia básica es intentar robar clientes a la competencia para mantener las ventas. Se habla entonces de mercados saturados, como es el caso actual del de los ordenadores personales o el de los teléfonos móviles

## Declive o decadencia



El cliente empieza a perder interés por el producto, o este es sustituido en el mercado por otro mejor, y la empresa debe bajar los precios para mantener la demanda hasta que toma la decisión de retirarlo. Ejemplo de productos que ya hace algún tiempo entraron en esta fase pueden ser los carretes fotográficos, barridos del mercado con la llegada de la fotografía digital, o las máquinas de escribir, que ya solamente son utilizadas por escritores nostálgicos.

Cada etapa de la vida de un producto requiere una estrategia de ventas diferente.

# Los productos tienen vida





Crecimiento

Madurez

Declive

# La gestión de la vida de un producto

La gestión de producto es una función en la empresa que guía cada paso del ciclo de vida del producto, desde el desarrollo al posicionamiento y fijación de su precio. Gracias a esta orientación al cliente, los equipos de desarrollo son capaces de crear productos cada vez mejor diseñados y que ofrecen más altas prestaciones. Esto es especialmente relevante en el mercado de productos tecnológicos, donde los modelos son sustituidos por nuevos lanzamientos a un ritmo vertiginoso, y en el que entender las necesidades específicas del cliente resulta crucial para poder ofrecerle las soluciones más adecuadas.

Básicamente, la gestión de producto establece el porqué del producto (la estrategia comercial), el cuándo (los hitos temporales de la puesta en el mercado) y el qué (las características que debe tener el producto).

El responsable de producto o **Product Manager** es la persona que gestiona el ciclo de vida de un producto, desde la identificación de nuevas oportunidades de negocio y la concepción del nuevo producto o servicio, hasta su lanzamiento y comercialización, la escalada de la producción cuando adquiere una masa crítica de demanda y, finalmente, su cierre y retirada del mercado. Para poder crear los mejores bienes y servicios, los responsables de producto se convierten en los representantes de los clientes dentro de la empresa, para asegurar que la voz del mercado se escucha y que se le hace caso.

MCKINSEY

PRODUCT MANAGERS FOR THE DIGITAL WORLD (MAYO 2017)

**Los responsables de producto son el pegamento que une las muchas funciones que atañen a un producto – ingeniería, diseño, éxito comercial, ventas, marketing, operaciones, finanzas, legal y más. No solamente son responsables de las decisiones acerca de qué se desarrolla, sino que influyen en cada uno de los aspectos sobre cómo se desarrolla y lanza.**

A grandes rasgos, el Product Manager se ocupa de las siguientes funciones dentro del ciclo de producto:

### Gestión de ideas

- Reúne ideas para el desarrollo de nuevos productos o la mejora de los existentes.
- Analiza el mercado para detectar nuevas necesidades del cliente.
- Lleva a cabo un análisis competitivo de los productos de la competencia.

### Especificación

- Define los requisitos del producto para que se ajuste a las necesidades del cliente.
- Establece la proposición de valor para el cliente.

### Hoja de ruta

- Participa en el desarrollo de la estrategia de la empresa para lanzar el producto: objetivos de negocio, posicionamiento en el mercado, previsiones de demanda...

### Priorización

- Basándose en los factores que emanan de la estrategia, define qué hay que desarrollar exactamente

### Desarrollo

- Apoya a los equipos de desarrollo del nuevo producto desde la perspectiva técnica, de marketing, de ventas...

### Prueba

- Supervisa el proceso de pruebas y experimentación del producto para detectar posibles fallos o mejoras a acometer.

### Gestión de la vida del producto

- A partir del funcionamiento del producto en el mercado, determina qué acciones acometer para mejorarlo o reposicionarlo, y qué programas de promoción y de precios aplicar en cada momento.

# Cuando el producto es digital

Los productos digitales son aquellos que están hechos de información contenida en secuencias de unos y ceros, es decir, que están creados para ser utilizados o consumidos en dispositivos electrónicos (*smartphones*, ordenadores, tabletas...) y que, generalmente, se transmiten o ejecutan a través de las redes de telecomunicaciones e Internet. Ejemplos de productos digitales pueden ser los videojuegos, aplicaciones para móviles (*apps*), vídeos y música en formato digital, desde la perspectiva del ocio, pero también pertenecen a esta categoría elementos como las webs, los programas informáticos para la gestión empresarial o los cursos de formación *online*. Y también están los servicios digitales, como **Netflix**, que oferta televisión a la carta, o **Spotify**, en el terreno de la música bajo demanda.

A grandes rasgos, el producto digital se diferencia del material por:

- **Es intangible** y solamente existe en el ecosistema digital.
- **Es más barato de escalar que los físicos**: una vez desarrollado, teóricamente se puede ofrecer a un número ilimitado de clientes por un coste adicional de producción cero o muy bajo.
- **El ciclo de vida suele ser más corto** que en el caso de los materiales por lo que se persigue un crecimiento rápido de las ventas.
- **Se promocionan y distribuyen mayormente a través de canales online**, evitando el transporte y la logística que requieren las mercancías físicas.
- **En su diseño y producción se dispone de mucha más información sobre el mercado y el comportamiento del cliente** que los productos materiales gracias al *big data* y a la analítica web.

El contenido  
construye relaciones.  
Las relaciones están  
construidas sobre la  
confianza. La confianza  
trae ingresos

El responsable de producto digital o **Digital Product Manager** es la persona que supervisa el desarrollo de un producto *online*, desde su concepción hasta su lanzamiento, y también el que identifica formas de promocionar y reposicionar en el mercado productos o servicios ya existentes. Al igual que el Product Manager, debe actuar como mediador entre las necesidades del mercado y los equipos de desarrollo de producto, de forma que este se ajuste lo más posible a las expectativas del cliente.

Las principales diferencias entre los Digital Product Managers y los tradicionales son:

- Hacen un uso mayor de acciones de marketing de contenidos para que la marca y el producto sean fácilmente encontrados por el cliente potencial en los canales digitales.
- Trabajan con productos digitales, cuya cadena de valor es completamente digital, lo que elimina costes, tiempo de ejecución y la distancia entre los distintos agentes que suele tener la cadena de valor de un bien físico.
- La estrategia del producto digital está más centrada en el resultado, y las campañas de marketing suelen ser más agresivas por tener un ciclo de vida más corto.
- El Digital Product Manager debe saber explotar con soltura todas las posibilidades que ofrecen los canales digitales para crear una experiencia de cliente completa.
- En línea con lo anterior, debe aprovechar la capacidad que tiene Internet para viralizar, mediante el *boca a boca* de las redes sociales, para crear expectación sobre el producto o la marca y generar seguidores.
- Como es lógico, el Digital Product Manager debe tener unos conocimientos técnicos relacionados con la informática y las telecomunicaciones mucho más elevados que el responsable de un producto material.

¿Qué hace un científico de datos? ¿En qué se diferencia un desarrollador *backend* de uno *frontend*? ¿Quién es el *community manager* de la empresa? La revolución tecnológica ha traído consigo nuevas profesiones y ha cambiado por completo otras que ya existían.

**PROFESIONES DIGITALES** es una colección de monográficos de Fundación Telefónica que pretende dar a conocer aquellos perfiles profesionales más demandados por la economía digital.

Con un lenguaje sencillo y divulgativo, cada número acerca al lector una disciplina en la que desarrollan su actividad los trabajadores con los puestos más vanguardistas, ofreciendo de esta manera una breve orientación sobre nuevas áreas laborales.

Visita nuestra biblioteca digital

[www.fundaciontelefonica.com/publicaciones](http://www.fundaciontelefonica.com/publicaciones)

© Fundación Telefónica, 2019  
Gran Vía, 28. 28013 Madrid (España)  
<http://fundaciontelefonica.com/>

#### **Edita**

Fundación Telefónica

#### **Gerencia editorial**

Andrés Pérez Perruca

#### **Coordinador del proyecto y textos**

Pablo Rodríguez Canfranc

#### **Coordinación editorial**

Melisa Martínez Ciaurri

Manuel López Blázquez

#### **Proyecto gráfico**

Lacasta Design

#### **Ilustración**

Jesús Sanz



ISBN: 978-84-15282-44-0

Depósito legal: M-25790-2019

Impresión y encuadernación: CommerceGraf

Primera edición: julio de 2019

Impreso en España – Printed in Spain

Esta revista se ha impreso en papel reciclado Cyclus  
fabricado por Arjowiggins Graphic. Su uso ha reducido  
el impacto medioambiental en:

**29 kg de residuos**  
**713 litros de agua**  
**7 kg de CO2**  
**90 kWh de energía**  
**47 kg de madera**



The mark of  
responsible forestry