



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE COMUNICACIONES

PROGRAMA ACADÉMICO DE COMUNICACIÓN E IMAGEN
EMPRESARIAL

Transformación digital y el nuevo consumidor en el negocio de clasificados laborales Aptitus

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller en Comunicación e Imagen Empresarial

AUTOR(ES)

Cobos Sánchez, Gabriela (0000-0001-6211-2452)

ASESOR

Vargas Sardon, Jorge Lucas (0000-0003-1905-6306)

Lima, 12 de Noviembre de 2019

DEDICATORIA

*A mis padres, hermanos y abuela por ser la inspiración y motivación para alcanzar mis
sueños.*

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por brindarme todas las herramientas y apoyo para cumplir mis metas profesionales. A mi asesor Lucas Vargas por guiarme constantemente en todo este proceso. Y a mis compañeros y amigos quienes me acompañaron en toda esta etapa universitaria.

**Transformación digital y el nuevo consumidor en el negocio de clasificados laborales
Aptitus.**

**Gabriela Cobos Sánchez
Facultad de Comunicación
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas**

**Lima 33, Perú
gabriela.cobos.sanchez@gmail.com
(0000-0001-6211-2452)**

Resumen

Esta investigación estudia el proceso de transformación digital y las características del nuevo consumidor que se generan a raíz de la incorporación de la tecnología a los procesos de las empresas. De manera específica se analiza el proceso de transformación digital del modelo de negocio de los clasificados laborales Aptitus, el cual pertenece al Grupo El Comercio. Se entrevistó a cinco especialistas entre ellos Gerentes y Sub Gerentes del Grupo El Comercio quienes trabajaron de manera directa con la marca Aptitus y han presenciado los cambios de la marca a raíz de su proceso de digitalización. Los resultados muestran que la marca tuvo que realizar muchos cambios con el objetivo de adaptar su modelo de negocio a lo que el nuevo tipo de consumidor demandaba. Asimismo, se concluye que el consumidor peruano aún es un consumidor en proceso de digitalización.

Palabras claves: consumo, comportamiento del consumidor, transformación digital, tecnología, modelo de negocio.

Abstract

This research studies the process of digital transformation and the characteristics of the new consumer that become a root of the transformation of technology to business processes. Specifically, the process of digital transformation of the business model of the Aptitus job classifieds, which belongs to the El Comercio Group, is analyzed. Five specialists were interviewed, including Managers and Sub Managers of the El Comercio Group who worked directly with the Aptitus brand and have witnessed the changes of the brand following its digitalization process. The detailed results that the brand had to make many changes in order to adapt its business model to what the new type of consumer demanded. It was also found that the Peruvian consumer is still a consumer in the process of digitalization.

Keywords: consumption, consumer behavior, digital transformation, technology, business model.

Introducción

La incorporación de la tecnología digital a los procesos productivos y a las relaciones de las personas ha significado un gran cambio. El nuevo conjunto de informes de Global Digital 2018 de We Are Social y Hootsuite, revela que ahora hay más de 4 mil millones de personas en todo el mundo que usan Internet. Estas nuevas tecnologías aceleran los procesos de transformación digital tanto dentro de las organizaciones como en la sociedad, generando un nuevo tipo de consumidor: el consumidor digital (Muñoz, Sebastián & Núñez, 2019; Relaño, 2011).

Distintos autores señalan que la llamada Transformación Digital no solo se debe limitar a lo tecnológico, sino que la estrategia, gestión del talento, estructura organizacional y liderazgos son aspectos necesarios que complementan este proceso de transformación. Asimismo, señalan que para tener un mayor entendimiento acerca de este proceso, es importante entender el papel fundamental que cumplen los consumidores, quienes, a través de su forma de actuar, consumir, comunicarse, demandan y exigen que las empresas sean capaces de adaptarse a estas nuevas tendencias para satisfacer sus necesidades. (Muñoz, Sebastián & Núñez, 2019; Martínez, Selva & Crespo, 2019; Alunni & Llambías 2018).

En el Perú, el 29% de las empresas están elaborando un plan digital para incorporar la tecnología a su gestión y el 80% de estas ya cuenta con presencia en redes sociales (INEI, 2018). En empresas dedicadas al rubro de creación de contenidos como el Grupo El Comercio, uno de los grupos de medios más importantes del Perú, su modelo de negocio ha ido evolucionando por la transformación digital. En el año 2012, el 98% de los ingresos del grupo era por sus negocios clasificados en print y solo el 2% era por sus negocios digitales. En el 2016, el panorama empezó a cambiar, siendo el 72% de los ingresos por print y el 28% por digital. Sin embargo, en el año 2018 las cifras mostraron un cambio radical, obteniendo el 81% de los ingresos del grupo por sus clasificados digitales y solamente el 19% por print (Grupo El Comercio, 2019).

Por lo tanto, y a pesar de que en los últimos años se haya escrito mucho acerca de este proceso de cambio debido a las tecnologías, en el Perú todavía son pocas las empresas que se aventuran a adaptar sus modelos de negocios a lo digital. Por esta razón, esta investigación se centra en analizar el proceso de transformación digital y el nuevo consumidor de una de las marcas de un grupo empresarial que está inmersa en la sociedad peruana y que es líder en creación de contenidos.

El principal objetivo de este trabajo es analizar el proceso de transformación digital y el nuevo consumidor del negocio de clasificados laborales Aptitus, el cual pertenece al Grupo El Comercio.

Marco Teórico

La transformación digital es un proceso que se viene estudiando durante más de diez años, ya que es de interés tanto para las empresas como para los individuos en general. Moreno (2018) define la transformación digital como la desintermediación de una parte de la cadena de valor gracias a la tecnología; y devolver el poder real o la soberanía al consumidor, algo que se había perdido hace años. Esta transformación ha conseguido cambiar el comportamiento del consumidor, los modelos de negocios y las herramientas que utilizan las empresas para llegar a los consumidores.

Nuevos modelos de negocios

Para las organizaciones en el siglo XXI, se ha convertido en una prioridad transformar sus procesos y adaptarse a las tendencias tecnológicas con el objetivo de no desaparecer y poder llegar a ser altamente competitivos en el sector en el que se desarrollan. Hacer uso de tecnologías digitales les genera grandes y novedosas oportunidades de negocio, de mejora y de automatización de procesos (Arango; Branch; Castro & Burgos, 2018). Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa, crea, proporciona y capta valor. Es un plan de acción estructurado que aporta orden al proceso de creación, expansión y gestión de un negocio (Bernadez, 2007; Osterwalder & Pineur, 2011; Gutierrez & Lagarda, 2016). Un estudio realizado por Dosdoce en el 2014, menciona que las nuevas tecnologías digitales como el Internet hacen que los modelos de negocio pasen de ser modelos fijos a ser mixtos, es decir sean fruto de la conjunción de varios tipos de negocios tales como el e-commerce, las suscripciones, los pay per view, entre otros. No existe un modelo de negocio que no evolucione o combine varios tipos de negocio en su intento por adaptarse al hábitat digital. Con la tecnología, las posibilidades de modelos de negocio se vuelven infinitas, las empresas llegan a un mayor número de personas a un tiempo mucho más reducido (Décaro, Soriano & Ocaña, 2017).

Comportamiento del consumidor digital

Asimismo, la transformación digital ha cambiado profundamente el comportamiento del consumidor desde la forma de trabajar, adquirir productos, informarse y hasta relacionarse. El nuevo tipo de consumidor es un consumidor digital que sigue tendencias en términos de conectividad, personalización, comercio y comunicación. Este usuario exige cada vez más pasar del primitivismo de la comunicación dirigida a las masas, a una más personal en donde se pueda generar diálogo (Castelló, 2010; Relaño, 2011). A su vez, este individuo tiene niveles de conectividad muy altos debido a que puede estar conectado en todo momento, desde cualquier parte del mundo y es capaz de generar su propio contenido. Esto lo convierte en un consumidor que está muy informado por lo que pasa a tener un control de la imagen y comunicación de las marcas, El mundo del consumidor digital se mueve fundamentalmente por el mundo del mobile, ya que hoy el mobile reduce todo y hace que todas las generaciones estén pasando a ser consumidores digitales desde sus teléfonos móviles. El 80% de los Millennials consulta en sus móviles antes de realizar una compra en una tienda y el 65% de los clientes son más propensos a involucrarse con una empresa que ofrezca un portal de autoservicios móvil (Microsoft, KPMG, Frost & Sullivan, 2018).

La metamorfosis del consumidor tradicional está obligando a las empresas a redefinir la forma en la que actúan con sus clientes y a encontrar nuevas formas para ganar su lealtad. Los nuevos consumidores viven en un entorno de baja lealtad, en donde es muy difícil fidelizarlos por lo que exigen dos tendencias dominantes a las marcas: la experiencia del usuario y el auge de la omnicanalidad. Crear una experiencia de la cliente fluida implica que toda la información que el cliente proporcione cuando interactúe con la marca, se transfiera a los distintos canales que se utiliza para contactarlos. El hecho de que las marcas no puedan cumplir con este desafío, hace que los usuarios tengan una experiencia frustrante y; por lo tanto, que tengan la posibilidad de elegir a un competidor que les ofrezca lo que quieren y cómo lo quieren (Frost & Sullivan, 2018).

Estrategia y herramientas para analizar al nuevo consumidor

La llegada del internet supuso una apertura a nuevos canales, los cuales resultan muy difíciles de poner límites. Estos hacen que las marcas se encuentren frente a un consumidor que utiliza distintos dispositivos para recoger información, comprar y comparar precios online con tiendas físicas. Los consumidores realizan todas estas actividades dentro de un mismo proceso de compra, ya que pueden estar recorriendo físicamente una tienda, al mismo tiempo que consultan mediante su smartphone o tablet y terminan realizando la compra desde una computadora (Aparicio & Zorrilla, 2015).

La respuesta de las empresas ante estas nuevas características del consumidor es la integración de todos sus canales, con el objetivo de que los usuarios puedan tener una experiencia única y sin fisuras. Esta estrategia utilizada por las empresas es la de omnicanalidad, la cual se define como la gestión sinérgica de todos los canales y puntos de contactos con el usuario (Juaneda, Mosquera & Sierra, 2016). Con esta estrategia las empresas lo que buscan es generar una uniformidad en la información que brindan a los usuarios por cada uno de sus canales, de manera que estos sientan que la marca es cercana a ellos sin importar el medio que utilicen.

Analizar a este consumidor que ha evolucionado en los últimos años es todo un reto; sin embargo, y gracias al análisis de bases de datos, tecnologías como machine learning o big data, se puede crear un perfil muy exacto del consumidor. Esta definición casi exacta 'del consumidor lleva el nombre de buyer persona. A diferencia del target o público objetivo que son conceptos mucho más abstractos que agrupan a personas en función a características demográficas o segmentos; la herramienta del buyer persona es una representación semi ficticia del potencial cliente o consumidor que ayuda a humanizar y a entender con más detalles sus actitudes y comportamientos (Grupo El Comercio, 2018). Para poder recopilar todo este tipo de información, es posible utilizar herramientas tecnológicas como los activos digitales de la empresa, entre ellos base de datos, páginas web, redes sociales, blog, herramientas estadísticas, entre otras.

En el 2018 la Universidad de Alicante mostró una lista de las herramientas digitales más utilizadas por las empresas para analizar y conectar con su consumidor. Las más destacadas son las siguientes:

Google Analytics, es una herramienta analítica que permite a las empresas transformar datos en información y les permite saber que usuarios visitan la página web, de dónde provienen,

cuáles son las páginas que visitan con mayor frecuencia, etc. Asimismo, otra de las herramientas que ayudan a conocer dato sobre tendencias de búsqueda que puede servir para dar soporte a decisiones estratégicas de negocios en Google Trend- Esta permite saber cuáles son las palabras que más se buscan, con qué frecuencia y en dónde.

Metodología

Esta investigación de tipo cualitativo tiene como objetivo principal analizar el proceso de transformación digital y al nuevo consumidor del negocio de clasificados laborales Aptitus, el cual pertenece al Grupo El Comercio. El alcance de este trabajo de investigación es de tipo descriptivo, ya que se dará a conocer de manera detallada el proceso de cambio del print a la web por el que atravesó la marca de clasificados laborales y las herramientas que utilizan para analizar a su nuevo consumidor.

Selección de la muestra

El universo de muestra está constituido por especialistas, entre ellos Gerentes y Sub Gerentes del Grupo El Comercio que han trabajado de manera directa con la marca de clasificados laborales Aptitus y han sido testigos del proceso de transformación por la que atravesó. Los participantes entrevistados autorizaron el uso de sus nombres.

Tabla 1:

Listado de entrevistados

Nombre	Cargo
Mariano Nejamkis	Gerente General de la Unidad de Negocios Digitales
Gonzalo Reategui	Gerente de Marketing de la Unidad de Negocios Digitales
Alejandra Fonseca	Gerenta de Aptitus
Leslie Ordinola	Sub Gerente de Marketing de la Unidad de Negocios Digitales
Francisco Piñeiro	Gerente de Innovación y Experiencia al usuario

Nota: Elaboración propia

Herramienta metodológica: Entrevistas

La herramienta metodológica utilizada fue la entrevista a profundidad. La guía de entrevista se dividió en cuatro categorías las cuales se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 2:

Categorías de la guía de entrevista

Categoría	Explicación
Transformación digital en los negocios del Grupo El Comercio	Esta categoría se enfoca en analizar cuáles han sido los principales cambios dentro del modelo de negocio del Grupo a raíz del proceso de transformación digital que atraviesan.
Características del consumidor digital	Con esta categoría se pretende mostrar las principales características del nuevo consumidor digital y las nuevas demandas que exigen a las empresas.
Herramientas para analizar y conectar con el nuevo consumidor	Esta categoría muestra las principales herramientas digitales que permiten conocer el perfil de este nuevo consumidor para poder utilizar los canales correctos para llegar a ellos.
Estilo de comunicación de la marca de clasificados laborales Aptitus	La siguiente categoría muestra el estilo de comunicación que el Grupo trabaja para la marca Aptitus con el objetivo de conectar con el nuevo consumidor.

Nota: Elaboración propia

Consideraciones éticas

El presente trabajo de investigación se ha llevado a cabo bajo los principios, normas y fines de carácter ético que orientan la investigación científica en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, de acuerdo con el código de ética INV-COD-01.

En tal sentido, a cada entrevistado se le ha hecho firmar un consentimiento informado donde se le explica las características de la investigación y el uso que se hará con la información proporcionada.

Resultados

Transformación digital en los negocios del Grupo

Con respecto a los resultados obtenidos sobre la primera categoría relacionada a Transformación digital en los negocios, se encontró que en los últimos dos o tres años ha habido un crecimiento muy fuerte respecto a la creación de negocios digitales en el Perú. Las empresas se están encontrando en la obligación de ofrecer propuestas de valor digitales a sus nuevos consumidores.

Mariano Nejamkis y Gonzalo Reategui coincidieron en que hace algún tiempo atrás las empresas ya se venían dando cuenta de que los usuarios estaban demandando negocios que les faciliten las gestiones diarias que tienen que hacer. Sin embargo, las soluciones que planteaban eran soluciones atadas a viejas culturas, con procesos legacy y sistemas culturales que impedían movilizarse. Las empresas eran reacias a digitalizarse y poner su data en una nube por temor a que se la roben. Actualmente, las empresas se están dando cuenta que la transformación digital les permite tener una globalización de sus desarrollos. Es decir, sus modelos de negocios digitales pueden salir a competir con países de cualquier parte del mundo. Para Mariano Nejamkis, los grandes jugadores americanos o ingleses se conforman en competir con sus emprendimientos dentro de sus países, ya que el mercado en el que se desarrollan es muy grande. Sin embargo, los competidores latinoamericanos tienen la necesidad de irse a competir a otros países con el objetivo de encontrar un tamaño de mercado que los justifique.

Enfocándose en el modelo de negocio de clasificados laborales Aptitus, en un primer momento nació sólo de manera impresa; sin embargo, en el 2007 el Grupo El Comercio se da cuenta que podían llegar a tener mayor tamaño de mercado si empezaban también a tener una web. Por lo tanto, deciden hacer un "copy y paste" del suplemento que salía los domingos con el periódico pero en la web. A partir de ese momento, fue evolucionando el modelo de negocio de la marca, enfocándose más en el lado digital e implementando cambios en la plataforma web. Asimismo, en el 2017 se descubrió que la distribución de los ingresos del clasificado había cambiado, ya que el 70% provenían de la web y el 30% del print.

Características del consumidor digital

Respecto a la segunda parte de las entrevistas acerca del nuevo consumidor digital, Mariano Nejamkis indicó que en el Perú este nuevo consumidor viene pujando por una transformación hace mucho tiempo atrás de lo que la demanda ofrecía. Asimismo, los entrevistados coinciden en que este nuevo consumidor está hiperconectado, tienen varias alternativas para elegir en simultáneo y está conectado por distintas plataformas. Indican que es un usuario que por las circunstancias del país en el que viven, pasa muchas horas de su día en el tráfico de la ciudad por lo cual en ese momento se genera un gran espacio de compra o gestión de trámites online.

El mundo del consumidor actualmente se mueve básicamente por el mundo del mobile. Todas las generaciones están entrando a ser consumidores digitales desde sus teléfonos móviles. Alejandra Fonseca, Gerente de Aptitus, mencionó que el 70% del tráfico que tienen en sus portales y en Aptitus es Mobile. Este nuevo usuario son consumidores que no solo exigen a las marcas, sino que también tienen la oportunidad de ofrecer información y compartir su experiencia con los demás usuarios. Sin embargo, otro de los hallazgos rescatados de la entrevista es que el consumidor peruano si bien ve el contenido de Aptitus por mobile, aún no termina haciendo la conversión por este canal, sino que termina cerrando el proceso desde una computadora. A su vez, señalan que otro de lo que ocurre con los usuarios en Perú es que aún es un país muy centralizado. Por ejemplo, en el negocio el 80% del consumo proviene desde Lima y el 20 % restante de usuarios que viven en ciudades como Arequipa, Chiclayo o Trujillo. El consumidor de la capital es diferente al de la provincia a pesar de que ambos pasan por un proceso de transformación digital.

Asimismo, los expertos coincidieron en que la manera de comunicarse con el nuevo consumidor de Aptitus cambió, ya que ahora tienen que llegar a ellos con mensajes mucho más cortos, más directos, con información puntual, ya que es un usuario que está de paso.

Gonzalo Reategui y Leslie Ordinola, Gerente y Subgerente de marketing respectivamente, señalan que para llegar a este consumidor tienen que entender qué información es la que quiere recibir este nuevo usuario y en qué momento quiere recibirla. A su vez, mencionan que desde el área de marketing del grupo tuvieron que generar un cambio en la estrategia de segmentación de sus campañas, debido a que se dieron cuenta que este nuevo usuario no quiere que lo traten por audiencias segmentadas por datos demográficos, sino quiere que lo trates como una persona única, que llegues a él de una manera única y que puedas saber en qué momento de su vida se encuentra. Señalan que el usuario de Aptitus exige que como marca se adelanten a saber cuáles serán sus necesidades a futuro.

Herramientas para analizar y conectar con el nuevo consumidor

Desde el área de marketing, Gonzalo Reategui y Leslie Ordinola, indicaron que para Aptitus cambiaron de estrategia pasando a poner a este nuevo usuario en el centro de su modelo de negocio para, posteriormente, impactarlo por distintos canales, pero con un mismo mensaje con el objetivo de que recuerden la marca. A su vez, mencionaron que debido a que la audiencia fue mudando hacia dispositivos móviles, tuvieron que modificar sus proyectos enfocándose cada vez en ser más mobile first y adaptando los contenidos según los dispositivos.

Asimismo, mencionaron que las herramientas digitales que utilizan para analizar y conectar con el consumidor de Aptitus son Google Adwords y Display que sirven para generar campañas abiertas con el objetivo de dar a conocer a la marca y que se registren.

Cuando los usuarios ya navegaron por Aptitus, los avisos automatizados que generan la página web les empiezan a enviar diferentes ofertas laborales relacionadas a sus anteriores búsquedas. Asimismo, por herramientas como email marketing les empieza a mandar contenido que les puede interesar.

Alejandra Fonseca y Leslie Ordinola coincidieron en que el hecho de que Aptitus haya nacido primero de un suplemento impreso, les permitió generar una base de datos muy valiosa en

donde cuentan con más de tres millones de usuarios lo cual les permite conocer con mucho detalle a sus consumidores. Sin embargo, también coinciden con lo dicho por Francisco Piñeiro, Gerente de Innovación y Experiencia al Usuario, acerca de que Aptitus como plataforma tiene mucho por mejorar, ya que en el Grupo El Comercio existe un cuello de botella en el área de tecnología y que el grupo prioriza temas que tengan que ver con presupuesto y que les genere dinero en un futuro cercano, lo cual provoca que se descuide la experiencia del usuario.

Estilo de comunicación de la marca

Con respecto a la última categoría de las entrevistas realizadas sobre el estilo de comunicación de Aptitus, los entrevistados mencionaron que como marca se encuentran trabajando en un cambio de estilo y comunicación de la marca, ya que en un inicio era percibida como una marca seria y poco cercana a los usuarios. Actualmente, buscan acercarse más a su consumidor, a través de campañas que puedan humanizar a la marca. Empezaron a abarcar temas como la inclusión laboral, con su campaña "Capacitados para Trabajar, equidad salarial, entre otros. Asimismo, trabajan temas de capacitación, seminarios de temas de tendencia no solo enfocados en Recursos Humanos, sino también en temas de innovación, cultura y clima laboral, entre otros.

Los entrevistados señalaron que Aptitus busca ser una marca de empleabilidad que pueda ser un aliado 360 para las empresas con respecto a temas de selección y capacitación para las empresas y que pueda ayudarlos a que sus procesos sean más rápidos.

Discusión y conclusiones

Con respecto a la transformación digital en los modelos de negocio, se encontró que sí se cumple lo dicho por los autores acerca de que para las empresas se ha convertido en prioridad transformar sus negocios y adaptarse a las tendencias tecnológicas con el objetivo de no desaparecer del mercado (Arango, Branch, Castro & Burgos, 2018; Décaro, Soriano & Ocaña, 2017). Esto se evidencia en los clasificados laborales de Aptitus, quienes comprobaron que podían llegar a tener un mayor tamaño de mercado si empezaban a cambiar su modelo de negocio a lo digital. Asimismo, se comprobó que sí se cumple lo dicho acerca de que el Internet hace que los modelos de negocio pasen a ser mixtos (Dosdoce, 2014), ya que combinan varios tipos de negocio con el objetivo de poder globalizarse para competir con países de cualquier parte del mundo y conseguir un tamaño de mercado que realmente justifique toda la inversión que realizan.

Acerca del comportamiento del consumidor, la transformación digital ha hecho que surja un consumidor digital que está hiperconectado por distintas plataformas. Se comprobó que sí se cumple lo dicho por los autores acerca de que en la actualidad el consumidor digital se mueve por el mundo del mobile (Castelló, 2010; Relaño, 2011). En Aptitus la mayor parte de visitas que tienen en sus portales es por este canal. Sin embargo, se encontró que el consumidor peruano no termina realizando sus postulaciones laborales por el canal mobile, ya que todavía es un consumidor que está en proceso de digitalización. Mucho de esto se debe a las características de la propia cultura que hace que las empresas aún no ofrezcan a los usuarios soluciones totalmente digitales, sino que aún tengan ofertas atadas a viejos procesos. Por otro lado, se comprobó que efectivamente el consumidor digital exige a las marcas una comunicación mucho más personal. Los especialistas en marketing recomiendan dejar de tratar a estos consumidores como si fueran audiencias segmentadas por datos demográficos, sino enfocarse en conocerlos profundamente de tal manera que puedan llegar a ellos de una manera única y personalizada.

Con respecto a las herramientas para analizar el comportamiento del consumidor, se comprobó la importancia que tiene para una empresa de medios de comunicación como El Comercio, contar con una base de datos realmente potente que les permita aplicar la estrategia correcta para el nuevo tipo de modelo de negocio en el que están incursionando. Asimismo, se encontró que la estrategia que utiliza El Comercio para analizar y conectar con el nuevo consumidor de su negocio de clasificados laborales Aptitus es la estrategia de omnicalidad. Es decir, ponen al usuario en el centro de su modelo de negocio para, posteriormente, impactarlo por distintos canales de comunicación, pero con un mismo mensaje personalizado y único para cada uno. Los mensajes que actualmente se encuentran trabajando para la marca, se enfocan en temas relacionados a igualdad de género en el trabajo, equidad salarial, entre otros, ya que son temas que logran humanizar a la marca Aptitus y conectar con su nuevo consumidor digital quienes en su mayoría son una generación joven que muestra interés por estos temas.

5. Referencias bibliográficas

- Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. (2011). Generación de modelos de negocio. Barcelona: Centro Libros PAPP, S. L. U. .
- Alunni & Llambías (2018). Explorando la Transformación Digital desde adentro. *Palermo Business Review*.
- Aparicio, G & Zorilla, P (2016). Distribución comercial en la era omnicanal, Ediciones Pirámide (1ra edición)
- Arango Serma, M., Branch, J., Castro Benavides, L., & Burgos, D. (2019). Un modelo conceptual de transformación digital. Openenergy y el caso de la Universidad Nacional de Colombia. *Education In The Knowledge Society (EKS)*, 19(4),95-107. doi:10.14201/eks201819495107
- Bernárdez, M. (2007). Desempeño Organizacional (1ª edición), Estados Unidos de América; Editorial Author House
- Castelló, Araceli (2010): Estrategias empresariales en la web 2.0, Alicante, Editorial Club Universitario.
- Décaro, Soriano & Ocaña (2017). Los modelos de negocio y la tecnologías de la información y la comunicación. *Revista Académica de Información Tatlemoani*. No 26, 170-188.
- Del Pino, Cristina (2011). Redes sociales, comunicación publicitaria y usuario digital en la nueva era. *Revista Comunicación*, N°9, PP.163-174.
- Dosdoce (2014). Nuevos Modelos de Negocio en la Era Digital.
- El Comercio (2017). 10 herramientas claves de la era digital para las empresas.
- El Comercio (2018). 6 Herramientas Digitales para construir el perfil del consumidor.
- Frost & Sullivan (2018). El Consumidor Digital y su relación con las Marcas: La Experiencia del Cliente marca la diferencia.
- Gutierrez & Lagarda (2016). La Tecnología Del Desempeño Humano y cómo influye en la mejora del desempeño de las organizaciones, una reflexión sobre los modelos de procesos.

- Juaneda, E; Mosquera, A & Sierra, Y. (2016) “Omnichannel customer behavior: key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention.
- Martínez-González, Maite; Selva Olid, Clara & Crespo, Javier (2019).La evolución de las competencias de RRHH en organizaciones inmersas en la cuarta revolución industrial. *Quaderns de Psicologia*, 21(1),e1471.
- Moreno, J. (2018). Transformación Digital. España: Editorial Elearning S.L
- Muñoz, Sebastián & Núñez. (2019). La cultura corporativa: claves de la palanca para la verdadera transformación digital. *Revista Prisma Social Nª 25*, 439-463.
- Relaño, A. (2011). Consumidores digitales, un nuevo consumidor.
- Universidad de Alicante (2018). 101 Herramientas Digitales para mejorar los resultados de empresas y equipos.
- We Are Social (2018). Digital in 2018: World’s Internet users pass the 4 billion mark.