



Consejo Económico y Social

LA DIGITALIZACION DE LA EMPRESA ANDALUZA: RETOS A SUPERAR

Francisco Mochón Morcillo

25 Octubre 2019

Introducción

- Explicar la transformación digital (TD) acudiendo a casos y ejemplos.
- La digitalización >> asimetrías y gap digital.
- La situación relativa Andalucía.

La digitalización de la sociedad: consideraciones generales

- Las TICs están cambiando la forma en que nos relacionamos, trabajamos, aprendemos y las empresas crean valor.
- La velocidad del cambio es exponencial.
- La profundidad de los cambios >> 4ª revolución industrial.
- Poder devastador: incluso en empresas digitales Motorola, Nokia.

El mayor peligro, dejar pasar el tiempo

- Empresas como Google, Facebook, Amazon, Skype, Netflix, LinkedIn, Twitter, Youtube, WhatSapp, Uber, Arb&b o PayPal están distorsionando la cadena de valor y descremando las fuentes de ingresos de cada vez más sectores.
- *Caso Amazon, empezó vendiendo libros y a la vez creó una plataforma para la venta por internet y se posicionó como tecnológica >> disrupción en cualquier sector (margen, crecimiento y escalable).*

Afecta a toda la empresa

- A los procesos, costes, ingresos y modelos de negocio.
- TD >> nuevo diseño de los negocios como fruto de integrar lo digital y lo físico.
- ¿Qué se debe hacer?

Hogaru: la plataforma colombiana de gestión de edificios

- *La startup colombiano creó una solución que le permitiera al cliente final contratar un servicio de limpieza profesional, con todas las prestaciones, cuando y donde lo necesite.*
- *La tecnología permite*
 - 1) *al usuario final reservar, pagar y evaluar el servicio que recibe online*
 - 2) *Hogaru supervisa los procesos y gestiona el personal con una app.*
 - 3) *capta los clientes a través de su página.*
- *2014: Elegida por Wayra en 2014 para un programa de aceleración empresarial*
- *2017 seleccionada por la aceleradora estadounidense “Y Combinator” >> crecimiento.*

Entorno que favorece la transformación digital

- La TD no tiene lugar por generación espontánea:
 - Interés por los datos >> toma de decisiones
 - Control de las nuevas tecnologías

Pero; Tecnología < Cultura disruptora
- *Caso Standard Bank: nuevos servicios>> cocreación (TI, negocio y clientes)*

La transformación digital como un reto que abre oportunidades

- Es un reto que debe superarse para subsistir y ser competitivos
- Controlar y aprovechar el cambio para posicionarse y encontrar oportunidades
- Nuevas oportunidades >> si se sale de la zona de confort>> cambio radical>> reinventa la forma de obtener valor.
- Tarea difícil que no todos pueden llevar a cabo con éxito

El caso de PolyGram: en ocasiones lo mas adecuado es vender y salir del sector a tiempo

- *1998 el CEO de la empresa holandesa PolyGram (exitoso sello discográfico) sin ofrecer ninguna explicación comunicó a Goldman Sachs su deseo de vender por 10.600 MM\$; un múltiplo de 10 de los ingresos (venía de discos y de los DVD).*
- *¿Por qué? una investigación sobre los hábitos de los usuarios jóvenes de música, evidenciaba los síntomas del uso progresivo de la nueva tecnología grabable*
- *En una década, las ventas de discos compactos y DVD en Estados Unidos cayeron más de un 80 por ciento.*

- *Algo parecido ocurrió con el negocio de las páginas amarillas.*

Principales fuerzas transformadoras

- Nueva manera de relacionarse con el cliente: priorizar experiencia del cliente: conocer sus deseos>> big data
- Uso nuevas tecnologías >>Mejoras significativas de los procesos operacionales : TI un socio
- Nuevos modelos de negocio (nuevas formas de hacer negocios), innovación en productos y servicios: ¿qué es la empresa? ¿que hace?

El deseo de atender al cliente: la transformación digital de John Deere

- *John Deere, fabricante tractores y cosechadoras >> oferente de servicios (fuertes inversiones en tecnología digital).*
- *Integra software, conectividad (sensores + big data) e IoT para aconsejar qué y cómo sembrar.*
- *Desarrolladores informáticos en los centros de atención >> escuchar de primera mano los problemas de los clientes.*
- *Ahora relaciones permanente con clientes >> flujo continuo de ingresos.*

La construcción de capacidades fundamentales novedosas

- Capacidades tecnológicas >> gestión información en tiempo real.
- Gestión del talento >> confianza para competir de forma disruptiva.
- Construir plataformas que conectan dispositivos, objetos y personas.

Transformación digital forzada por la competencia: El caso de Barnes & Noble

- *Leader minorista venta de libros en EEUU*
- *En 1997 Amazon decidió iniciar su actividad con la venta de libros y en poco tiempo>> líder de la venta online.*
- *Se vio forzada a reinventarse para sobrevivir:*
- *Integración vertical de la cadena de valor, desarrollo de contenidos y e-book (impresión bajo demanda).*
- *Venta online: empleo de tecnologías novedosas; herramientas que permiten que los sitios web personalicen la experiencia de cada visitante.*

Replanteamiento de ciertas funciones

- **Area TI:** ceder control >> áreas de negocios y usuarios
- **La comunicación:** no control vertical, ni unidireccional; participación directa de los clientes

Cómo Dell superó una crisis de reputación online

- *En 2005 Jeff Jarvis, periodista y blogero, tuvo un problema con un servicio de mantenimiento de un equipo Dell.*
 - *Aburrido compartió su historia en el blog y recibió oleadas de mensajes con los mismos problemas>> el valor de las acciones y los ingresos permanecieron inferiores a los previstos durante 2 años.*
 - *Solución; se siguieron las pautas sugeridas Jeff Jarvisl: escuchar a los clientes y mantener continuo contacto*
- >>La comunicación en el mundo digital es bidireccional y las redes sociales no están bajo el control de las corporaciones.*

Información y transformación digital

- La información >> factor éxito>> ventaja competitiva.
- Los datos >> toma de decisiones >> actividades clave.
- Los datos son los hechos (big data) >> conocimiento.
- La información un medio >> optimizar procesos >> poner al cliente en el centro.
- Información + datos >> TD.
- Automatización + dispositivos móviles > gestión información en tiempo real

Elementos de la ecuación información-transformación digital

- **Inteligencia**, para agregar significado a los datos y contextualizar la información.
- **Velocidad**, es un requisito.
- **Seguridad**, los datos son activos estratégicos y fuente de ventaja competitiva.
- **Resultados**, la información tiene valor > resultados.

El caso de Blablacar

- *Blablacar ha creado un modelo de negocio basado en facilitar información.*
- *Una aplicación permite compartir el vehículo a personas que quieren desplazarse al mismo lugar en el mismo momento.*
- *Pone en contacto a) personas que desean encontrar un coche que comparta el viaje y los gastos, con b) aquellos que dispongan de un vehículo para compartir.*

Los gerentes como agentes impulsores de la transformación digital

- **Gestión del cambio:** escoger oportunidades, aprovecharlas y superar retos.
- **Definir la estrategia y establecer una hoja de ruta:** priorizar.
- **Gestión del talento:** equilibrio entre interno y externo.
- **Enfrentarse y superar el rechazo;** no entender, tener miedo al cambio, *no querer salir de la zona de confort..*

El caso Tesco: una gestión orientada a impulsar la digitalización

- *Los directivos actuaron de forma decidida y realista al analizar la capacidad de los empleados; reconociendo sus limitaciones, sus necesidades de formación y la necesidad de talento digital*
- *El talento permitió ejecutar una agenda digital ambiciosa y sembrar las semillas de una nueva cultura:*
 - *-Importante programa de concienciación y formación.*
 - *-Adquisiciones>> entrar en el sector de contenidos digitales.*

La transformación digital y la globalización

- La transformación digital supone un cambio en el entorno >> negocio escalable >> global.
- La digitalización >> democratización masiva de la economía global.
- Plataformas digitales hiperescalables >> startups >> clientes >> financiación > talento.

Una empresa global desde su concepción: el caso de Google

- *Producto más popular, motor de búsqueda.*
- *El servidor de correo Gmail.*
- *Google Adwords, servicio de subastas de publicidad para los anunciantes que crean anuncios de texto que aparecen junto a los resultados de las búsquedas.*
- *Los anunciantes pagan por click, “coste por click” (CPC)>> exclusivamente cuando los usuarios hacen “click” en sus anuncios.*

Requisitos para convertir el proyecto en realidad

- **1 Actuar con celeridad: el tiempo es el peor enemigo o el mejor aliado.**
 - **2 Conseguir la cooperación entre todos los equipos implicados en el proceso** (áreas de negocio, TI, analítica de datos).
 - **3 Contar con el apoyo de la alta gerencia (liderazgo del CEO).**
 - **4 Determinar y explicar las preguntas que deben formularse.** ¿Qué se debe hacer? ¿Cómo se debe realizar? ¿Para qué se va a iniciar un proceso de TD?
-
- *Schibsted: la empresa noruega de medios, las ventajas de ser early adopter.*
 - *Prisa: las dificultades de una tardía transformación digital.*
 - *Nokia: ejemplo de estrategia digital errónea*

Retos a superar en las distintas fases del proceso de TD

- **En el inicio del proceso de cambio:** ¿adonde vamos? ¿canibalizar servicios?
- **En la fase de validación del nuevo modelo de negocio:** Falta de referentes.
- **Cuando la TD se está consolidando en el sector:** identificar los activos estratégicos y M&A.

El caso Netflix: objetivos decididos aunque supongan la canibalización

- *Apostó (2010) por pasar del DVD >>vídeo en streaming. Decisión muy difícil de entender >>1) dañó su negocio principal y su cuenta de resultados y su cotización.*
- *Desde 2012 asumió un papel más activo como productor y distribuidor tanto de películas como de series para televisión.*
- *Apuesta exitosa>> del tráfico de video por la red pasó de tener 22,9M de subscriptores en 2011 a más de 40M a finales de 2013 y cerca de 150 millones al final del primer trimestre de 2019.*

Posibles modelos a seguir para definir una estrategia de transformación digital

No hay un manual para alcanzar el éxito, pero sí muchos casos y ejemplos.

- **Los nativos digitales o disruptores.** Google, Amazon, Spotify, Square, o Uber.
- **Empresas tradicionales early adopters y líderes.** John Deere o Schibsted
- **Las empresas tradicionales no “early adopters”.** Springer

La transformación digital de una empresa tradicional no “early adopter”: El caso de Springer

- *Hasta 2005 había descuidado la incipiente TD que estaba experimentando el sector de medios.*
- *Bruscamente >> digitalización; 67 operaciones de M&A y entre 2005-2013 >> 90 iniciativas digitales >> se pasó a los anuncios online>> digitalización contenidos.*
- *En 2013 vendió importantes activos emblemáticos de su cultura periodística (15% ventas).*

Definir una estrategia de TD; elementos a considerar

- **Fijar la dirección del proceso de TD:** nueva visión ¿alianzas?
- **Rediseño de los procesos operativos básicos de la empresa.** Priorizar actividades. 1) crear organización de cambio 2) cuantificar objetivos 3) asignarlos
- **Mejora del rendimiento.** Adaptar esfuerzos a necesidades de rendimiento

El caso Burberry: objetivos concretos y ambiciosos

- *En 2006 el negocio>> estancamiento>>ambiciosa agenda digital.*
- *Iniciativas:*
 - *-- El sitio web Art-of-the-Trench.com, clientes como modelos>>estudia comportamientos.*
 - *-- Amplio catálogo e-commerce>> tienda con gran inventario.*
 - *--La digitalización de las tiendas.*

Las asimetrías en la distribución de los beneficios y la digitalización

- Grandes compañías que ocupan el primer 10% tienen 1.6 veces más beneficios, en promedio, que el mismo grupo hace 20 años.
- Avances en inteligencia artificial y automatización >>acentuar la brecha entre quienes se encuentran en la frontera digital y el resto.
- A nivel mundial >>concentración de la riqueza en EE.UU y Este de Asia. El gap digital es una realidad especialmente a nivel empresarial.
- ¿Dónde está Europa? ¿Donde está España? ¿ Y Andalucía?

LAS DIEZ COMPAÑÍAS MÁS GRANDES DEL MUNDO POR CAPITALIZACIÓN BURSÁTIL

Rank	Company	Market value	Assets	Sales	Profits	Country
1	Apple	961.3	373.7	261.7	59.4	US
2	Microsoft	946.5	258.9	118.2	33.5	US
3	Amazon	916.1	162.6	232.9	10.1	US
4	Alphabet	863.2	232.8	137	30.7	US
5	Berkshire Hathaway	516.4	707.8	247.8	4	US
6	Facebook	512	97.3	55.8	22.1	US
7	Alibaba	480.8	133.7	51.9	10.3	China
8	Tencent Holdings	472.1	105.4	47.2	11.9	China
9	JPMorgan Chase	368.5	2737.2	132.9	32.7	US
10	Johnson & Johnson	366.2	153	81.6	14.7	US

FUENTE: FORBES

LAS DIEZ COMPAÑÍAS TECNOLÓGICAS MÁS GRANDES DEL MUNDO

Rank	Company	Country	Market Value*	Assets*
1	Apple	United States	961	374
2	Samsung Electronics	South Korea	272	304
3	Microsoft	United States	947	259
4	Alphabet	United States	863	233
5	Intel	United States	263	128
6	IBM	United States	125	131
7	Facebook	United States	512	97
8	Cisco Systems	United States	248	102
9	Tencent Holdings	China	472	105
10	Oracle	United States	186	109

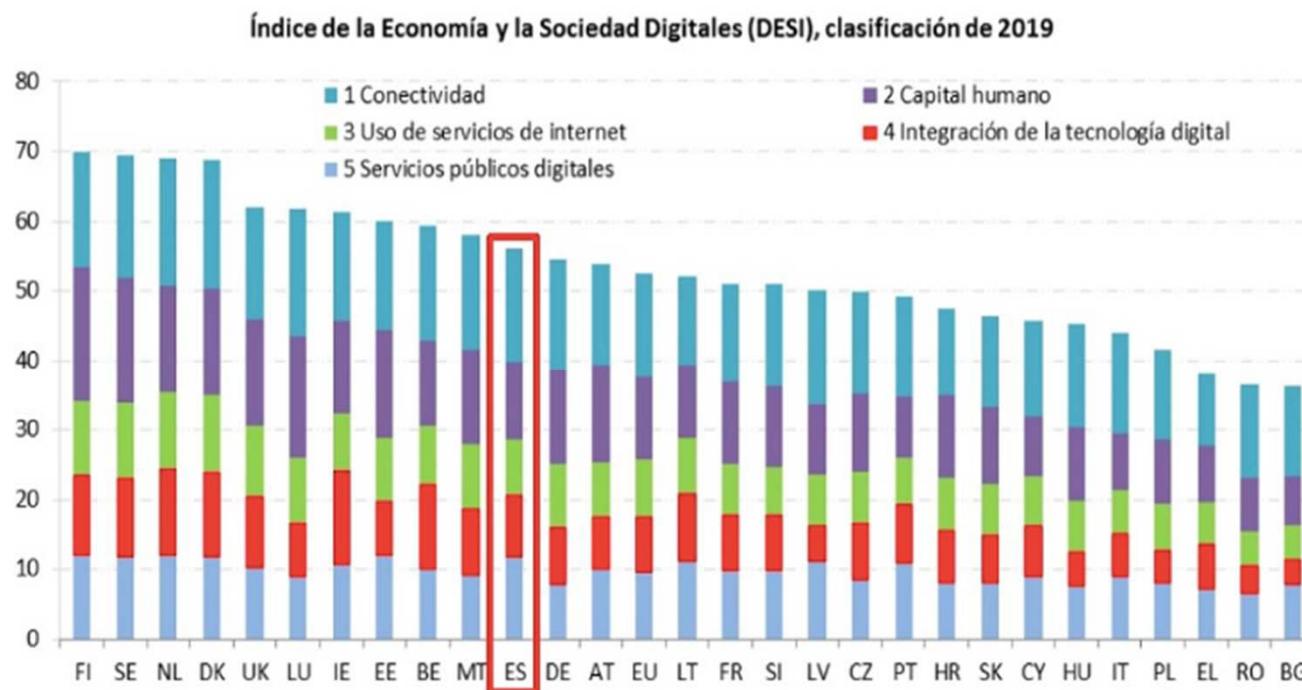
*In billions of U.S. dollars

[Get the data](#) · Created with [Datawrapper](#)

La digitalización en España: en una posición intermedia(1)

- Según el Índice de Economía y Sociedad Digital (DESI), publicado por la Comisión Europea>> evolución digital 28 países UE, con datos de 2018 España ocupa la posición 11 del ránking.

La digitalización en España: en una posición intermedia(2)



Francisco Mochón

Tabla C Digitalization Index

1	Luxembourg	1.00
2	United Kingdom	0.97
3	Hong Kong SAR	0.95
4	United States	0.92
5	Netherlands	0.90
6	Japan	0.88
7	Singapore	0.87
8	Norway	0.86
9	Finland	0.85
10	Sweden	0.84
11	Switzerland	0.82
12	Iceland	0.82
13	Canada	0.81
14	New Zealand	0.80
15	Australia	0.79
16	Germany	0.78
17	Denmark	0.77
18	Korea, Rep.	0.76
19	Estonia	0.76
20	France	0.76
21	Austria	0.73
22	United Arab Emirates	0.71
23	Belgium	0.69
24	Ireland	0.68
25	Israel	0.68
26	Bahrain	0.65
27	Lithuania	0.65
28	Malta	0.64
29	Malaysia	0.63
30	Spain	0.62

Según indicador BBVA Research, la posición algo inferior a la media; puesto 15 de 28.

Digitalización de Andalucía: debajo de la media española

Tabla 3 BBVA-DiGiX: varianza explicada por el primer componente principal

	Digital Index	Infraestruc.	Costes	Regulación	Adopción usuarios	Adopción empresas	Contenidos
Luxemburgo	1,00	1,00	0,88	0,93	0,91	0,91	0,59
España	0,62	0,29	0,86	0,45	0,74	0,62	0,94
Madrid	0,69	0,29	0,91	0,47	0,88	0,68	1,00
Baleares	0,67	0,29	0,87	0,45	0,77	0,75	0,93
Cataluña	0,67	0,29	0,89	0,45	0,81	0,72	0,92
País Vasco	0,65	0,29	0,90	0,46	0,77	0,61	0,98
España	0,63	0,29	0,86	0,45	0,74	0,62	0,94
Navarra	0,63	0,29	0,90	0,47	0,75	0,57	0,92
La Rioja	0,62	0,29	0,87	0,45	0,72	0,60	0,95
Canarias	0,62	0,29	0,82	0,46	0,73	0,64	0,90
Cantabria	0,62	0,29	0,83	0,45	0,76	0,52	0,99
Asturias	0,62	0,29	0,83	0,45	0,75	0,55	0,97
Aragón	0,61	0,29	0,88	0,44	0,74	0,56	0,90
C. Valenciana	0,60	0,29	0,82	0,43	0,72	0,55	0,96
Andalucía	0,60	0,29	0,78	0,42	0,71	0,58	0,98
Galicia	0,60	0,29	0,83	0,45	0,69	0,55	0,96
Murcia	0,60	0,29	0,81	0,46	0,69	0,56	0,93
Castilla y León	0,59	0,29	0,84	0,44	0,70	0,55	0,91
Castilla La Mancha	0,59	0,29	0,80	0,43	0,69	0,56	0,94
Extremadura	0,58	0,29	0,76	0,42	0,68	0,62	0,85

Fuente: BBVA Research a partir de INE, Eurostat y WEO

Retos a superar

- **Empresas:** 1) adaptar estrategia al nuevo entorno, foco en el cliente; 2) transformar cultura corporativa; 3) invertir tecnología; 4) potenciar ciberseguridad y protección de los datos; 5) priorizar formación>>reconvertir perfiles>> nuevas tecnologías; 6) integrar talento.
- **Autoridades:**1) *infraestructuras* 2) *formación:* a) futuros trabajadores, anticipar necesidades del mercado laboral y fomentar capacidades técnicas en el área de ciencias: b) trabajadores actuales >> flexibilidad>> reinversión >> reciclaje. 3) *transferencia* de tecnología a las empresas; (universidades, centros de investigación y centros tecnológicos) 4) *pymes*.

Plan de Acción de Empresa Digital 2020: cerrar el gap digital con España

- **1. Concienciar a las empresas andaluzas:** Aumentar la inversión TIC y el número de empresas en disposición de abordar la TD.
- **2. Aumentar las competencias digitales:** Aumentar el número de empresas que ofrecen formación TIC
- **3. Impulsar la TD:** Mejorar el uso de soluciones TIC; Aumentar el número de empresas que venden online

Actuaciones concretas como las siguientes:

- - Test de autodiagnóstico >> grado de madurez digital.
- - Itinerarios a seguir >> digitalización principales áreas de la empresa.
- - Programa formativo >> directivos >> hoja de ruta TD.
- - Conjunto de Ayudas para la Transformación Digital de las pyme
- - Colaboración con las Oficinas de Transformación Digital (OTDs).
- - Sector Comercio >> colaboración Consejo Andaluz de Cámaras:
 - -“Digitaliza tu mercado”
 - “Mejores Iniciativas Empresariales Digitalización “

Reflexiones finales

- La digitalización es una forma de ganar el futuro (productividad, internacionalización e innovación empresarial).
- España y Andalucía están lejos de aprovechar las ventajas de la economía digital; existe un amplio margen de mejora.
- El desafío no es solo tecnológico >> cultura empresarial.
- Se debería fomentar el interés por las ciencias (STEM: Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) y por la empresa.
- Las grandes empresas españolas forman parte del proceso de digitalización; el reto es implicar a las pymes (99,8% del tejido empresarial español).
- Atraer empresas de capital riesgo.

Gracias por su atención