

## XXXII Reunió Cercle d'Economia

*Divendres 27 de maig*

### **La transformació digital**

- **Ginés Alarcón**, President de Nae
- **Manuel Ausaverri**, Director de Estratègia i Innovació i Gabinet d'Indra
- **Luis Ferrándiz**, Soci - Transformació Digital (Management Consulting) de KPMG
- **Jordi Gual**, CaixaBank
- **Marina Specht**, CEO MRM / McCann España

**Jordi Gual** abordó en su intervenció las principales conclusiones y hallazgos de tres estudios recientes a cargo de CaixaBank sobre la transformación digital, un fenómeno del que el ponente quiso destacar tres aspectos: la gran velocidad a la que se está produciendo –como acredita que Uber o Lyft hayan incrementado sus cuotas de mercado en Estados Unidos del 12,5 al 48% en apenas un año–; su magnitud –por la cual la oferta de alojamiento urbano accesible por vías digitales ya representa el 50% del total–; y que se trata de un fenómeno eminentemente transfronterizo.

Tras aclarar sin embargo que esta transformación no está afectando de forma simétrica a todos los sectores, Gual sí reconoció que, además de a los de las TIC, el ocio, los medios de comunicación, la edición o el comercio minorista, uno de los más impactados es precisamente el de los servicios financieros.

Cabe apuntar en todo caso que no todas las áreas que integran la actividad corriente de las compañías de estos sectores experimenta con la misma intensidad la transformación digital; según el ponente, las que más la están notando son las relativas al proceso productivo, por un lado, y las que tienen que ver con la relación con el cliente y el marketing, por otro.

Realizada esta primera reflexión, Gual abordó los que, en su opinión, son los principales impactos macroeconómicos de la transformación digital.

En primer lugar, el ponente recordó que Estados Unidos creó hace años la denominada Comisión Boskin para calcular en qué medida el Índice de Precios de Consumo estadounidense estaba infravalorándose o subestimándose por no tener en cuenta la mayor presencia de productos y servicios digitales que mejoran nuestro bienestar a un coste prácticamente nulo.

La conclusión de dicho órgano fue que el sesgo en el IPC era de un punto porcentual, y, pese a los intentos de incorporar algunos de esos productos a la cesta de consumo, no se conoce su evolución desde entonces pero cabe esperar que haya podido llegar incluso al punto y medio. En esa dirección apunta de hecho, según Gual, que la inflación en los últimos años haya sido más baja de lo esperado, de lo que cabe deducir que el PIB real ha crecido más y que, por lo tanto, infravaloramos el bienestar alcanzado por la sociedad.

En paralelo a ese primer impacto macro de la transformación digital, el ponente apuntó dos más relativos a la inversión y el empleo. Por un lado, la caída de la inversión en el porcentaje del PIB mundial y el consiguiente exceso de ahorro podrían estar relacionados con una tendencia cada vez mayor por parte de las empresas a invertir en

el mundo digital: un tipo de inversión menos intensiva en capital a las que caracterizan al mundo analógico. Y, por otro, y como en anteriores revoluciones tecnológicas, cabe esperar que la transformación digital ahorre puestos de trabajo en algunos ámbitos y recalibre la demanda de empleo, favoreciendo determinadas ocupaciones frente a otras.

Por último, existe un cuarto efecto macroeconómico de la transformación digital relativo a la distribución de renta. Los cambios técnicos desplazan del mundo laboral a personas sin capacidad para reentrenarse si el sistema no les ayuda, con la consiguiente pérdida de poder adquisitivo y la aparición de un rechazo al cambio tecnológico que Gual consideró muy peligroso.

En el caso de la transformación digital, estos efectos empiezan a notarse en los puestos de trabajo de cualificación intermedia: en especial, los de transportistas, contables, operadores de telemarketing, economistas o analistas financieros, enclavados actualmente en las clases medias, que representan a alrededor del 70% de la población ocupada y que enfrentan probabilidades de hasta el 60% de ser automatizados.

Para el ponente, la solución a este gravísimo problema laboral y redistributivo es sin duda la educación, pero ahí los datos de los últimos informes PISA arrojan datos preocupantes. Por ejemplo, parece acreditado que un uso intensivo de ordenadores en el sistema educativo puede afectar a las dotes matemáticas o de alfabetización de los estudiantes.

Del lado de las empresas, el reto consiste en poner en valor activos intangibles como la confianza de los clientes, así como en anticiparse a las transformaciones que están por venir. Gual citó al respecto el ejemplo de la propia CaixaBank, que fue pionera de la banca online con su Línea Abierta y que hoy apuesta por ámbitos como el *big data*, por productos como imaginBank o por poner *tablets* y *smart* PCs al servicio de su red de oficinas. En paralelo, la compañía realiza una labor de *advocacy* para lograr por ejemplo que las compañías *fintech* estén sometidas a la misma regulación que los bancos.

Habló a continuación **Marina Specht**, quien abordó en su intervención las 10 claves a considerar en relación a la transformación digital: un proceso que sólo un 19% de las empresas españolas afirma haber iniciado, y que muchas de las restantes afirma no tener previsto porque sus directivos no ven valor (22%) o porque no saben cómo acometerlo (25%).

1. Resulta imprescindible entender a un nuevo consumidor, más informado, guiado por el precio, exigente, social y conectado las 24 horas al día. En especial, en un país como el nuestro, con la mayor penetración de *smartphones* de toda la Unión Europea y en el que consultamos nuestros móviles entre 100 y 150 veces al día. En este sentido, Specht afirmó que los consumidores son hoy medios de comunicación con el potencial de erigirse en firmes embajadores o en destructores de las marcas, y que resulta más rentable invertir en relacionarse con ellos que hacerlo en publicidad convencional.
2. La transformación digital tiene mucho más que ver con poner al cliente en el centro de la estrategia de negocio que con desplegar una estrategia digital. Para hacerlo, es necesaria una gran revolución organizativa –que pasa por una mayor horizontalidad, eficiencia, simplificación y velocidad–, un respaldo explícito de la alta dirección y la determinación y capacidad de realizar una gran inversión en IT.
3. Es imprescindible captar talento digital, pero no sólo en los equipos de base sino también en la estructuras de liderazgo. A modo de ejemplo, en la actualidad sólo el

50% de las direcciones generales de las empresas se sienten capacitadas para abordar su transformación digital, y son pocas las que han tomado conciencia de que, en 2025, el 75% de sus plantillas estarán integradas por *millennials*: una generación con una visión y expectativa respecto a sus carreras profesionales muy distinta a la de las anteriores.

4. Las empresas deben aprender además a vivir en el cambio permanente, porque uno de los rasgos de la transformación digital, es, precisamente, que carece de principio y final. Todos los sectores están viendo aparecer plataformas disruptivas, y las nuevas tecnologías que transforman funciones tradicionales como el marketing, la distribución o las operaciones no dejan de sucederse.
5. También es importante redefinir los canales de distribución con arreglo a la denominada *omnicanalidad*: un concepto del que, según la ponente, llevamos hablando ocho años pero que muy pocas empresas tienen todavía resuelto. El camino hacia la misma es complejo, pero resulta insustituible teniendo en cuenta que los consumidores cada vez tienen una tolerancia más baja a las malas experiencias de usuario.
6. Debemos asumir asimismo que las fórmulas para captar y fidelizar clientes han cambiado por completo, y que las compañías que no desplieguen estrategias de marketing digital y experiencial estarán renunciando a una oportunidad enorme que puede condenarlas a la obsolescencia.
7. Las compañías han de lograr convertirse en *love brands*, que son aquellas que cumplen la expectativa del consumidor digital por la cual no quieren oír hablar de lo que hace u ofrece una empresa, sino de lo que hace por la gente.
8. Resulta clave contar además con una estrategia de datos que pase no sólo por capturar, sino por agregar e integrar en la toma de decisión todo el *big data* al alcance de una empresa –sea de orden demográfico, transaccional, actitudinal, etc.
9. Han de reinventarse las formas de trabajar mediante una mayor disposición a constituir alianzas con *partners* estratégicos, de los que carecen y a los que deberían recurrir el 68% de las empresas españolas que quieren triunfar en sus intentos de transformarse digitalmente.
10. Y, por último, las empresas necesitan fomentar una verdadera cultura de la innovación y la curiosidad permanente, como motor último e imprescindible de su digitalización.

El siguiente ponente, **Manuel Ausaverri**, coincidió en primer lugar con el resto de panelistas sobre que la transformación digital está en boca de todos pero pocos saben qué tienen que hacer para acometerla: una incógnita bien recogida por el CEO de Salesforce, que afirmó recientemente que la sociedad “está entrando en un mundo desconocido”.

El ponente indicó al respecto que se trata de un proceso sin soluciones generales, pero sí es importante, por ejemplo, entender que trasciende al canal *online* y a las redes sociales.

En esencia, el contexto actual es el siguiente: las nuevas tecnologías están permitiendo crear negocios innovadores de forma barata y rápida que jibarizan o destruyen a otros más tradicionales, como acredita un sector bancario que, pese a conservar una gran

relevancia y fortaleza, ha visto aparecer en los últimos años fenómenos como el de Lending Club, una plataforma enclavada en la denominada tecnología financiera que ya ha otorgado préstamos por valor de 19.000 millones de dólares.

Otro ejemplo de este nuevo *darwinismo* digital es el del negocio de los SMS, que reportaba alrededor de 400.000 millones al año a las operadoras móviles y que, en 2009, una empresa de apenas 50 empleados y con 50 millones de facturación llamada WhatsApp redujo prácticamente a cero.

Por desgracia, las empresas no pueden enfrentar este reto con sus mecanismos de cambio tradicionales, en que se destinan dos años al análisis y diagnóstico de la situación y otros dos a la implementación, sino que son necesarios planes de acción flexibles, ágiles, en que el diseño y la implementación discurren en paralelo, con ciclos cortos e iterativos y en que explicarse qué está pasando no conduzca a la inactividad.

Delimitado este singular desafío, Ausaverri abordó a continuación qué pueden hacer las empresas para enfrentarlo.

En primer lugar, el ponente las instó a entender la verdadera naturaleza de la transformación digital. Esta se origina por una serie de cambios tecnológicos que permiten la captura en tiempo real, el procesamiento a bajo coste y el acceso remoto e interrumpido mediante dispositivos móviles de grandes cantidades de datos. Este cambio brinda un protagonismo redoblado al plano digital, que lo equipara en importancia o supera en ocasiones al del plano físico.

Entendida esa dimensión, las empresas deben ser capaces de inventar modelos de negocio que partan de esa mayor importancia del plano digital. Por ejemplo, las compañías energéticas nos suministran electricidad y todo apunta a que emplearán cada vez más dispositivos conectados; ¿acaso no es esa una gran oportunidad para brindar servicios de conectividad relacionados con otros electrodomésticos, como el frigorífico o la televisión? Ocurre algo parecido con el sector de la automoción, en el que el 45% del valor de un coche ya reside en sus componentes eléctricos, pero que presenta un amplísimo campo de desarrollo en el ámbito de los vehículos autónomos que, si no son capaces de capitalizar los fabricantes, lo harán sin duda compañías como Google o Apple.

Ausaverri apuntó a continuación la importancia de la estrategia de canales para la transformación digital centrándose en el caso del comercio minorista. Si antes íbamos a una tienda, nos probábamos una prenda y la comprábamos, hoy consultamos antes Internet, y hay personas que incluso se prueban la prenda que les interesa pero vuelven a sus casas o utilizan sus móviles para comprarla a través de la Red a un precio más competitivo al de la tienda.

El ámbito de la producción tampoco es ajeno a esta ola de cambio, y la digitalización no sólo ha de abarcar al canal comercial y postventa. Según el ponente, las empresas que quieran ser competitivas en el mundo digital deberán digitalizar sus procesos de diseño, manipulación, producción y distribución, así como formularse interesantes reflexiones sobre el empleo en un contexto en que el uso cada vez mayor de elementos automáticos y robots conducirá a la adopción de decisiones dolorosas en términos de destrucción de empleo. Del lado positivo, estos procesos permitirán a la vez repatriar producciones que ahora se realizan en países lejanos, devolviendo a Europa una capacidad productiva que dábamos por perdida a favor de China o India.

Ausaverri completó su intervención con una breve lista de diez ideas a considerar en la digitalización de una empresa:

1. El proceso debe ser supervisado por los máximos niveles directivos.
2. Deben asignársele personas que trabajen en la transformación digital en paralelo a la actividad corriente.
3. Han de dedicarse recursos suficientes.
4. Ha de apostarse por convertir a la empresa en un sitio atractivo para trabajar.
5. La I+D debe tener un rol central en la estrategia de la empresa.
6. Debe reflexionarse sobre el modelo de negocio en su sentido más amplio, y no sólo en cómo digitalizarlo.
7. Las decisiones adoptadas en aras de la transformación digital han de tener un impacto concreto y medible.
8. Deben ajustarse las inversiones.
9. Su implementación ha de realizarse mediante ciclos iterativos.
10. Y deben establecerse objetivos a nivel de comité.

Por último, y a modo de idea adicional y de cierre, el ponente instó a las empresas a afrontar sus transformaciones desde un punto de vista práctico y realista, que no pretenda su despliegue de la noche a la mañana.

El último ponente de la sesión, **Luis Ferrándiz**, apuntó en primer lugar una realidad que pasa a menudo desapercibida: la de que el proceso de transformación digital no afecta únicamente a las empresas y sectores tradicionales, sino que se ha llevado por delante a compañías tecnológicas como la malograda MySpace.

A continuación, el ponente rememoró los primeros compases de su colaboración con Google, y cómo sus superiores le instaron en el año 2000 a dedicar toda una semana a navegar por Internet, bajo la premisa de que el usuario estaba en el centro de todo lo que hacía la compañía.

A partir de esa anécdota, Ferrándiz indicó que la verdadera transformación digital es, de hecho, la del usuario, y que por eso tendemos a mirar al hablar de la misma a los sectores B2C, por ser los impactados de forma más directa y evidente.

Sin embargo, en el momento actual, su impacto en los negocios B2C es igual de relevante. A título de ejemplo, en el sector de las grandes infraestructuras puede parecer que el uso de ladrillos y cemento se ha mantenido inalterado desde la época de los romanos, pero ¿no ofrece acaso el *big data* una oportunidad para ver quién usa más una carretera o un aeropuerto, cómo lo hace y si está dispuesto a pagar más o menos por transitarlo? ¿Y no parece evidente que, si las compañías infraestructurales no capitalizan esa oportunidad, lo harán sin duda las empresas tecnológicas? Por otro lado, ¿son ajenas esas empresas a la necesidad de articular una estrategia digital en un momento en que administraciones como el Ayuntamiento de Madrid basan una parte de las puntuaciones de sus procesos de licitación en el resultado de votaciones a cargo de los usuarios?

A continuación, el ponente apuntó que, a la hora de abordar la transformación digital, las empresas suelen realizar sobre la misma un enfoque de negocio. En cambio, antes de entrar en ese grado de detalle, deben identificar el problema y suscribir un firme compromiso para solucionarlo, y así estar por fin en disposición de articular un plan que aborde cinco cuestiones:

1. La infraestructura tecnológica necesaria.

2. El talento y cultura que va a requerir.
3. Los procesos que ha de comprender.
4. Los activos digitales necesarios (que pueden ir de una web, una *app* o la presencia en una determinada red social, a un algoritmo o al propio posicionamiento en Google).
5. Y los datos necesarios.

A modo de cierre, Ferrándiz extendió dos recomendaciones más a los asistentes: no descuidar el presente en el intento de visualizar y poner en práctica las acciones necesarias para sobrevivir 5, 10 o 30 años más; y no ver la transformación digital como un monstruo imprevisto e inescapable, sino como una gran oportunidad para el desarrollo, la internacionalización, y, en países como el nuestro, incluso el cambio de nuestro modelo productivo.