

XXXIV Reunió Cercle d'Economia

Viernes 1 de junio

“El efecto Amazon”: el reto de la digitalización de los servicios profesionales y de consumo final

- **Núria Cabutí**, CEO y Directora General de Penguin Random House Grupo Editorial
- **Maite Barrera**, Socia Fundadora de Bluecap
- **Núria Basi**, Presidenta de Basi Group
- **Miguel Vicente**, Presidente de Barcelona Tech City
- **Miguel Trías**, Socio de Cuatrecasas

La primera ponente de la sesión, **Maite Barrera**, consideró que, en la actualidad, afrontar la digitalización pasa por pensar cómo será una industria en treinta años y constatar luego que esos cambios seguramente se produzcan en solo una década.

Desde esa disposición, el financiero es uno de los sectores que ha empezado a conceptualizar antes qué va pasar en el futuro, pero también de los que ha hecho menos por adaptarse.

Esto se debe a que se trata todavía de una actividad muy intensiva en recursos humanos, que está saliendo de una crisis y que afronta además muchos más retos que el de su transformación digital.

A grandes rasgos, Barrera señaló a continuación lo que, en su opinión, son las cuatro tendencias disruptivas que tiene por delante la banca:

- El cambio en sus modelos de *engagement*, de modo que la confianza del cliente en la oficina física se traslade al contexto digital.
- El desarrollo de una mayor ubicuidad, para que el cliente puede contratar cualquier servicio dentro o fuera de la oficina, acceder a aplicaciones de valor añadido en el entrono digital –por ejemplo, de valoración de pisos o de activos– e iniciar relaciones comerciales en plataformas de terceros.
- Una mayor desintermediación, en virtud de la cual los bancos perderán la exclusividad en las relaciones financieras de sus clientes por la irrupción de cada vez más *neobanks*, *fintechs*, etcétera.
- Y la conversión del sector en una industria enfocada a los datos y a la tecnología, cuyo mayor reto para las entidades tradicionales será según la ponente la adaptación de unas estructuras organizativas obsoletas y con más de 40 años de antigüedad.

Para afrontar estos y otros retos, Barrera afirmó que los bancos tienen que empezar a pensar como startups; es decir, plantearse qué puede hacer directamente el cliente en el proceso productivo y aprovechar la tecnología y los datos al máximo. Esto pasa, en esencia, por cambiar de chip y pasar a un mundo en que la tecnología es, sobre todo, un medio de respuesta rápida gracias al cual el mercado se amplía y además pueden reducirse costes.

Habló a continuación **Núria Basi**, apuntando que, en la actualidad, la moda solo representa el 5,4% de todo el *e-commerce* en España. El 94,6% restante se reparte entre las tiendas especializadas (32%), los hipermercados (24%), las tiendas minoristas multimarca (20%), los *outlets* (15%) y los grandes almacenes (9%). De vuelta al comercio electrónico, el 54% se realiza a través de los denominados *pure players* (Amazon, Zalando...), el 46% en las webs de las grandes cadenas de modo, y el resto en las de los *retailers* minoristas online.

Estos datos nos colocan según la ponente a una considerable distancia de mercados de nuestro entorno como Alemania, Reino Unido, Francia o Italia –en que el *e-commerce* representa respectivamente un 30, un 26, un 13 y un 9%–, por bien que ya constituye una industria de más de 2.000 millones de euros.

Basi volvió a centrarse en los indicadores cuantitativos del sector para afirmar que la venta online de moda en España se caracteriza por su paridad de género –con solo un 51% del total a cargo de mujeres–, y por una distribución interesante por canales: el móvil genera el 63% del tráfico y el 40% de las ventas; el ordenador presenta una proporción 27/47, y la tableta 10/13. El comprador da cada vez más importancia al móvil, y a menudo inicia la búsqueda online pero la culmina en tienda.

En ese contexto, seguir siendo competitivos pasa según la ponente por una transformación completa de la cadena de valor –desde el diseño hasta la llegada del producto al punto de venta– y lograr ser mucho más ágiles –por ejemplo, mediante la interconexión de todos sus proveedores–.

En la parte comercial, resulta imperativo apostar por la omnicanalidad, por las redes sociales y por la generación y aprovechamiento de datos. También por el uso de la tecnología (tanto en tienda, utilizando la radiofrecuencia para el control de stock, como en el propio *e-commerce*, dotándonos de herramientas que faciliten la publicación de productos o campañas y la variación de precios).

La siguiente ponente de la sesión, **Núria Cabutí**, afirmó en primer lugar que si hay una industria que enfrentó antes que el resto los retos de la transformación digital esta fue sin duda la de los medios y el sector editorial.

El nacimiento de Amazon se remonta ya a 1994, y en paralelo editoriales como la propia Penguin Random House han ampliado hasta 15.000 sus referencias vivas en España, lo cual supone un reto logístico considerable incluso descontando la revolución de la compañía de Jeff Bezos.

Ante esos retos, el sector presenció en 2011 la bancarrota de la cadena de librerías estadounidense Borders o los hasta cuatro cambios de CEO llevados a cabo por Barnes & Noble en los últimos cuatro años. Señales, en fin, de un cambio radical ampliado si cabe en 2007 con la aparición de Kindle, que insta a un cambio de razonamiento sobre el proceso de compra, la gestión del catálogo o qué cabe considerar un precio competitivo.

Enfrentada a este último desafío ya como parte del consejo internacional de Penguin Random House, Cabutí se refirió a la decisión de su compañía de no desinvertir en almacenes físicos cuando se especulaba con que el *ebook* iba a representar el 50% del mercado. Esa estrategia acabó demostrándose exitosa, porque el libro electrónico tocó el techo del 25% y, desde entonces, ha retrocedido al 20% en el mercado estadounidense, que es el que lo había adoptado con mayor entusiasmo.

En España, el sector ha tenido que medirse sobre todo a la crisis del periodo 2010-2014 y al efecto nocivo de la piratería, pese al cual la compañía representada por Cabutí ha logrado duplicar sus ventas y multiplicar su EBIT por cinco.

Esos resultados tiene que ver sin embargo con factores no estratégicos, como, por ejemplo, el hecho que el libro siga siendo una unidad de contenido indivisible, en contra de lo que ha pasado por ejemplo con la música, en que la canción ha canibalizado al álbum.

Sobre cómo está afrontando el sector editorial la transformación digital, Cabutí englobó sus iniciativas en tres vertientes: la de la forma en que la industria busca contenido –en que hoy en día es posible que un autor autoeditado en Amazon firme por una gran editorial para acceder a un marketing y a una promoción ampliadas y en que ha irrumpido también con fuerza la figura de los *influencers*–; el uso más intensivo de la analítica de datos; y, en tercer lugar, la incorporación de la tecnología a parte de la cadena de valor –por ejemplo, la relación con el *retailer*.

Al cabo de estas y de otras apuestas, hoy en España el 15% de los libros se venden a través de la Red: un dato notable, aunque alejado todavía del 50% de los Estados Unidos.

Tomó la palabra a continuación **Miguel Vicente**, afirmando que hoy el mundo afronta una revolución tecnológica sin precedentes que afecta a todos sus sectores. La inteligencia artificial, el *blockchain* aplicado a las cadenas de suministro, la realidad o las redes sociales están impactando profundamente en la forma en que las empresas se relacionan con sus clientes, y toda esa innovación no procede únicamente de los Amazon y los Google, sino también de una red mucho más amplia de emprendedores.

Al cabo de esa evolución, y desde que Vicente trabaja para la misma, el capital riesgo ha pasado de destinar 2.000 millones al sector tecnológico a alrededor de 200.000, que equivalen a la capacidad inversora de un gigante como Amazon. Los efectos de ese cambio sin precedentes son además transversales, y afectan a todo tipo de compañías, sean grandes, medianas o pequeñas.

En ese contexto, Barcelona se ha erigido en un *hub* porque, según el ponente, siempre ha sido una ciudad de pymes y empresarios con una gran actividad exportadora. Lo único que ha ocurrido es que hemos dejado de hablar de pymes para hacerlo de startups, pero el espíritu es el mismo y ha permitido a la ciudad mantenerse a la vanguardia.

Solo así se explica que el prestigioso fondo de capital riesgo Atómico haya considerado a Barcelona recientemente como la tercera ciudad más escogida por los emprendedores para iniciar sus proyectos, o que en el último año y medio su ecosistema de startups haya atraído 1.200 millones de euros y superado el umbral de los 30.000 empleados. Vicente quiso destacar asimismo iniciativas como Barcelona Tech City, instrumentales en que Barcelona sea hoy uno de los cinco mayores ecosistemas emprendedores del mundo.

En su segundo turno de palabra y a la pregunta de cómo será la banca del futuro, Barrera apuntó que los clientes van a exigir cada vez más servicios bajo demanda, donde y cuando quieran. Eso va a conducirnos a una digitalización en la relación con los consumidores que, de la mano de la robotización y de la inteligencia artificial, estará además altamente automatizada.

En ese contexto, las oficinas dejarán de ser el canal principal de interacción, pero seguirán existiendo con conceptos diferentes, y las plataformas de productos cobrarán cada vez un mayor protagonismo.

Barrera vaticinó además que los bancos seguirán copando la actividad de *servicing* por ser muy costoso, y que además la concentrarán 4 o 5 entidades muy grandes, inmersas en una enorme presión en sus márgenes.

Esos grandes bancos convivirán con algunos bancos nicho, pero la ponente dudó que acaben compitiendo directamente con los GAFAs (Google, Amazon, Facebook y Apple), que, más que entrar en el segmento bancario con una vocación transversal, invadirán las partes del negocio que aporten más valor a sus plataformas –fundamentalmente, la de los medios de pago, la financiación y todas aquellas que les permitan captar datos.

Por su parte, las compañías *fintech* acabarán siendo proveedoras de servicios de los bancos o incluso integrándose en los mismos, lo cual explica que actualmente estén buscando bases amplias de clientes para aumentar sus valoraciones. En paralelo, los *neobanks* seguirán existiendo pero como compañías de nicho que operarán en segmentos y con productos muy concretos.

Todo este universo de actores competirá ferozmente por el segmento *retail* y por dar servicio a las empresas de hasta 10 millones de facturación, pero Barrera consideró improbable que erosionen la firma posición de mercado de los grandes bancos en las áreas de banca privada y corporativa.

A modo de conclusión final, la ponente consideró que si los bancos son capaces de gestionar este cambio tan profundo tendrá por delante una enorme oportunidad.

Basi inició su segunda intervención afirmando que el sector de la moda necesita mayor claridad sobre el ROI de algunas nuevas tecnologías para decidir si invierte o no en las mismas.

Otro de sus dilemas consistirá en decidir qué hace con la tienda física, en un contexto en que hasta las marcas nativas digitales acaban abriendo puntos de venta que apuntan a su conversión en un espacio en el que mostrar el producto y asesorar y fidelizar al cliente.

Está pendiente asimismo la incorporación de la robótica, la inteligencia artificial o la impresión 3D a la fabricación, aunque, específicamente en ese tercer ámbito, la ponente se mostró escéptica sobre su irrupción en el textil a corto. El *blockchain* también está llamado a jugar un papel importante en la trazabilidad del producto y la lucha contra su piratería.

Y, por último, Basi consideró muy importante no obviar en todo este discurso tan intensivo en tecnología el papel cada vez más importante de la conciencia social y ambiental en la moda, que ha de conducir al sector a luchar por la remuneración justa y por la integración de personas con distintas capacidades en sus plantillas, por la defensa de los derechos humanos y por la promoción de la economía circular, la minimización de sus consumos energéticos y de agua o por nuevos modelos de fabricación bajo demanda que eviten la sobreproducción.

En su segunda intervención, Cabutí consideró que se habla mucho de Amazon como una sólida plataforma tecnológica pero que en cambio presenta carencias en la gestión de contenidos en la que está sabiendo apoyarse en el conocimiento de las editoriales.

Por lo que respecta a las tecnologías que el sector editorial sigue con mayor atención, la ponente se refirió por ejemplo a la de la voz, en que se prevé que en solo tres años el 60% de las búsquedas sean habladas y en que el reto es conseguir que el algoritmo de turno recomiende tu libro. La voz se encuentra también en la raíz del audiolibro, que también está llamado a jugar un papel cada vez más importante, y que Cabutí consideró un regreso al *storytelling* y a la fascinación colectiva por las buenas historias.

Por último, la ponente no quiso obviar el gran reto organizativo que tiene por delante el sector editorial, sobre todo en lo tocante a cómo distribuye la tecnología por su cadena de valor, cómo convierte en ambidiestros a sus líderes o cómo compagina la gestión de un negocio con muchísima eficiencia operativa con el despliegue de innovaciones en ocasiones muy intensivas en recursos.

A modo de cierre, Vicente descartó que debamos ver el futuro como una dicotomía entre online y offline, sino concebir un único mundo mezclado. En su contexto, tres de los principales retos que afrontamos a nivel de país son: ser capaces de atraer talento a todos los niveles; que las empresas establezcan auténticos departamentos de transformación digital; simultanear la innovación interna con la contribución colectiva a innovar en clave de ecosistema; y cambiar nuestra cultura para que equivocarse deje de ser percibido como algo negativo y sancionable por las empresas.