

EN PROFUNDIDAD

DESAFÍOS PARA EL FUTURO

# Diez retos tecnológicos para las empresas

Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, eficiencia de procesos y relación con los clientes: las nuevas tecnologías impactan a lo largo y ancho de las organizaciones. **Por Elena Arrieta**

Vivimos tiempos frenéticos, inciertos pero fascinantes. La rapidez con la que están cambiando los modelos de negocio y los paradigmas empresariales obliga a las compañías a diseñar estructuras más flexibles, aplicar procesos más estandarizados, automatizar funciones y dedicar más tiempo y recursos a buscar nuevas formas de hacer las cosas.

Diez son los desafíos más urgentes y profundos que afrontan las organizaciones a corto plazo.

## 1

### Cambio total

La revolución digital ha llegado y va a revolucionar a todos los sectores, sin excepción. Pero esta transformación requiere mucho más que de proyectos aislados de I+D o de un presupuesto anual para el desarrollo de nuevos negocios: supone cambios de fondo en la estrategia, la cultura y la operativa de las organizaciones. El mundo ha cambiado, y lo va a hacer mucho más.

"Antes la oficina física servía para interactuar con el cliente, para establecer una relación con él, y los canales online se empleaban para realizar pequeñas operaciones o para buscar información. Eso ya no es así. Las barreras entre los mundos físico y digital están cayendo", señala Juan Carlos Reyes, director de nuevos modelos de distribución de Bankia.

En definitiva, ya no se trata de concebir el entorno tecno-

lógico como entornos separados, sino de integrar la digitalización a lo largo y ancho de la compañía, con un triple objetivo:

- 1) Mejorar los procesos e incrementar la eficiencia.
- 2) Generar una relación de confianza con los clientes.
- 3) Encontrar nuevas oportunidades de negocio.

"El uso combinado de las tecnologías digitales (*cloud computing, big data, Internet de las Cosas, redes sociales, móviles...*) tiene un efecto transformador en la evolución y el desarrollo de los modelos de negocio", resalta Ennio Fattiboni Martín, *IT business value director* de Repsol.

El reto es ambicioso y no está libre de algunas dificultades: "Por un lado, muchas compañías arrastran aún costosos sistemas tecnológicos cerrados. Además, es difícil encontrar profesionales especializados en materias como el *big data*."

Y, por último, a muchas grandes empresas les resulta complejo encontrar el equilibrio correcto entre el negocio tradicional y las nuevas oportunidades que se abren paso", enumera José Luis Sancho, director de Accenture Digital.

## 2

### Agilidad

Otra de las grandes dificultades para que la digitalización arraigue en el conjunto de la empresa estriba en la rapidez con que evolucionan las nuevas tecnologías y, con ellas, las expectativas de los clientes.

**El tamaño dificulta, pero no impide que una empresa innove en sus procesos y en su modelo de negocio**

**El análisis de datos permite tomar mejores decisiones y abre la puerta a otras líneas de negocio**

**Los planes estratégicos a cinco años ya no valen; deben repasarse al menos una vez al año**

En este contexto, las *start up* se erigen en la mayor amenaza de los negocios lentos y analógicos. Si bien el 80% de las *start up* no supera el primer año de vida, esas pocas que consiguen convertirse en un *unicornio* (valoradas en

más de 1.000 millones de dólares) revolucionan el mercado. WhatsApp es un buen ejemplo de cómo una sola *app* es capaz de poner en jaque el modelo de negocio de las grandes operadoras de telecomunicaciones del mundo.

El tamaño dificulta, pero no impide la velocidad. Google anunció recientemente una gran reorganización con un foco muy claro: recuperar la flexibilidad y la frescura de sus primeros años. Y, en España, grandes compañías como BBVA o Telefónica buscan instaurar metodologías de trabajo más propias de las *puntocom*.

"El mundo actual exige ser rápido, lo que no significa inconsciente. Antes de apostar todo a una baza, crea prototipos, prueba y, sólo entonces, ataca", recomienda Ram Charan, uno de los expertos más reconocidos en estrategia empresarial, en una reciente entrevista con este periódico. "En el mundo que se avecina, las empresas deberán repasar su plan estratégico, por lo me-

nos, una vez al año", agrega Pierre Nanterme, consejero delegado de Accenture.

## 3

### Datos y más datos

¿Por qué pagaría Facebook 19.000 millones de dólares por WhatsApp, una *puntocom* con apenas treinta empleados y sin ingresos? Al margen de las discusiones sobre la existencia o no de una nueva *burbuja puntocom*, es indiscutible que la información de los clientes tiene un valor. "Un termostato inteligente puede recabar información útil para las compañías eléctricas, por ejemplo. Los datos permiten averiguar cómo ser más eficiente o qué quieren tus clientes, y también encontrar líneas de ne-

gocio completamente nuevas", destaca Ana Ayerbe, directora de competitividad IT de TecNALIA.

En el caso de WhatsApp, la información sobre los hábitos de comunicación de 400 millones de usuarios -hoy superan los 900 millones- permiten a Facebook no sólo buscar fórmulas de monetizar esta aplicación, sino también modos de aumentar la eficiencia publicitaria de Facebook y de reducir su coste de captación de clientes. Según estimaciones de Rodolfo Carpintier, fundador del fondo de *venture capital* DaD, la red social tardaría del orden de tres años en recuperar su inversión.

"Las oportunidades de negocio de analizar ingentes cantidades de datos, a un precio asequible y además en tiempo real, son simplemente inimaginables", explica Daniel Carreño, presidente de General Electric en España y Portugal.



WhatsApp. Una 'app' transformó la mensajería móvil. En 2014, Brian Acton y Jan Koum vendieron WhatsApp a Facebook por 19.000 millones de dólares.





**OBJETIVO: 2019**

**Tres años para transformar la compañía**

**Cambios profundos y estratégicos.** Nueve de cada diez consejeros delegados prevén cambios estratégicos en sus empresas en los próximos tres años, y más de la mitad (56%) opina que su compañía vivirá una importante transformación en ese tiempo, según el informe 'Global CEO Outlook 2015' de KPMG.

**Innova como una 'start up'!** La democratización de la capacidad de computación y de almacenamiento ha echado abajo muchas barreras de entrada. Hoy, una 'start up' como WhatsApp puede, casi de la noche a la mañana, conquistar un mercado y transformarlo para siempre. Para mantener una posición de liderazgo a medio y largo plazo, sólo cabe innovar como las pequeñas empresas.

**No es lo mismo vender fuera que ser global.** La crisis económica ha empujado la internacionalización de las firmas españolas. No obstante, una visión global va mucho más allá y repercute en la cultura corporativa, la estructura y organigrama, la cadena productiva y las ventas. Las nuevas tecnologías permiten reducir activos y crecer más rápidamente.

**4**

**Privacidad**

Inevitablemente, recabar y operar con los datos personales de los clientes genera riesgos en lo que respecta a la privacidad, uno de nuestros Derechos Fundamentales.

A este respecto, la sociedad en la Era Digital se ha polarizado en dos grandes grupos: una parte—en especial los más jóvenes— está dispuesta a compartir información como su *email*, sus gustos o su ubicación, si con ello percibe algún tipo de contraprestación (un servicio personalizado, descuentos u otros); y la otra

recela de las grandes empresas tecnológicas.

Escándalos como el caso *Street View*, el caso *Snowden* o la revelación de que Apple, Google o Microsoft almacenaban durante meses datos sobre la geolocalización de sus usuarios, contribuyen a esta polarización de la sociedad.

La ley española es una de las más exigentes del mundo en el terreno de la Protección de Datos, con multas que ascienden hasta los 600.000 euros para los delitos más graves. Al tiempo, está previsto que antes de final de año la Comisión Europea apruebe una directiva *integradora* para los Estados miembro, como paso previo a la constitución de un Mercado Único Digital.

**Muchos jóvenes están dispuestos a ceder datos personales a cambio de un mejor servicio**

**El mismo cliente que entra en una tienda, compra por Internet, compra por el móvil y usa las redes sociales**

**Internet ha aumentado las expectativas de inmediatez y servicio de los clientes**

**5**

**Omnicanalidad**

“La imagen de marca, la calidad del servicio y la experiencia de uso deben ser iguales, o al menos similares, en cualquiera de los canales que decida usar el cliente”, resume Daniel Moreno, *senior e-commerce manager* de NH Hoteles.

“Ese mismo cliente que un día entra por la puerta de una oficina, antes se ha informado en Internet, puede que haya comprado algo desde el móvil y compartido sus impresiones en las redes sociales. El cliente es hoy multicanal, y exige eso mismo a las empresas”, conti-

núa Pol Navarro, director de transformación digital de Banco Sabadell. “Olvidémonos de los prefijos. Ya no se trata de hacer *e-commerce*, *social commerce* o *m-commerce*. Cada canal contribuye de distinta manera a la decisión final de compra, de ahí que deba existir una estrategia común”, apuntó Borja Zamácola, director de nuevas tecnologías e innovación de Neck&Neck, durante el *Digital Business Summit*, organizado el pasado septiembre por el Instituto de la Economía Digital de Esic (Icedm).

Pero no es un reto sencillo. Unificar el servicio al cliente y la experiencia de uso de una tienda, una página web, el perfil de Facebook y una aplicación móvil, por citar sólo algunos de los posibles canales, tie-

ne importantes implicaciones más allá del diseño y de la usabilidad. Para una empresa de distribución, por ejemplo, puede suponer integrar toda su logística.

**6**

**Hacia un nuevo marketing**

Las nuevas tecnologías no sólo han hecho a los clientes más exigentes en términos de inmediatez, también en la relación con las marcas. Las redes sociales han promovido un



### EN PROFUNDIDAD

cambio cultural, por el que los usuarios no buscan hablar con una máquina o con un ente etéreo, sino con las personas que hay detrás. La comunicación es además, en muchos casos, bidireccional. La atención al cliente, la publicidad y, en definitiva, todo el marketing se vuelve más humano.

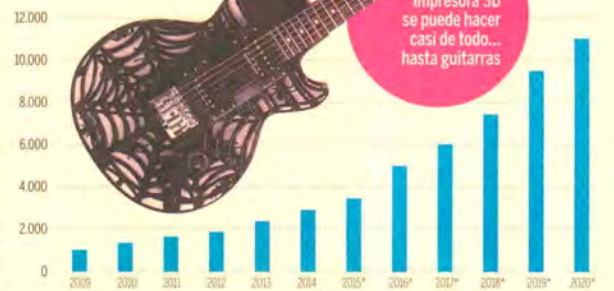
"Todos tenemos claro que, hoy, es el cliente el que manda. Lo que no es tan sencillo es gestionar ese cliente en el entorno digital: identificarlo, trazar su ruta hasta que compra, y hacer que vuelva", reconoce Joost van Nispen, fundador y presidente de Icemd. Y es aquí, una vez más, donde entra en juego en *big data*. La analítica de datos se presenta como la gran herramienta para conocer y segmentar mejor a los clientes, y adecuarse en consecuencia.

Por otra parte, todas las marcas tienen algo que contar, de ahí la creciente importancia de conceptos —estrechamente interrelacionados entre sí— como el *branded content*, el marketing de contenidos y el *storytelling*. En un mundo donde la fidelidad a las marcas está bajo mínimos, "lograr un vínculo emocional con los clientes es la máxima aspiración", insiste Diego Rivera, director de estrategia y creatividad de Best Relations.

#### UN DESAFÍO, UNA OPORTUNIDAD

El negocio global potencial de la impresión 3D

En millones de dólares.



El mercado de la ciberseguridad

En millones de dólares.



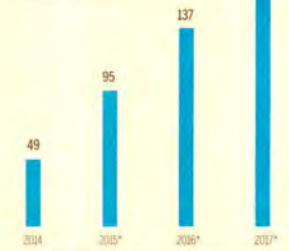
Evolución de las conexiones M2M

En millones de unidades.



La esperada explosión de las 'wearable technologies'

En millones de unidades.



El 40% de las empresas que no se adapte a esta revolución desaparecerá

## 7

### Pensar en global

El mundo es global, y cada vez lo va a ser más. En la actualidad, sólo 3.000 millones de personas tiene acceso a Internet. En un plazo de cinco años, otros 4.000 millones, procedentes fundamentalmente del Tercer Mundo, accederá a la Red de redes.

Las empresas que aspiren a ser líderes deberán tomar el mundo entero como mercado potencial, adecuando su oferta y servicio a las características de cada país. Es lo que los expertos llaman *glo-cal*.

Sólo aquellos negocios con una propuesta de valor diferencial triunfarán. Una diferenciación que en unos casos se basará en el precio y en otros muchos, en la especialización. "Ya se ha superado el mito de que los países emergentes sólo pueden competir en costes y no en innovación", recuerda Juan Martínez-Barra, embajador para España

de Singularity University, en el libro *El mundo que viene*.

## 8

### Equipo humano

Es sencillo hablar de que hay que digitalizar un negocio, de que el cambio debe apoyarse desde las más altas instancias de una compañía y de que debe impregnarlo todo, desde la cultura corporativa a los procesos de fabricación y la relación con los clientes. Lo que no es tan sencillo es encontrar personal cualificado que haga

por grande que sea, ninguna compañía puede integrar en sus filas todo el talento del mundo

El ciberespionaje es ya la principal amenaza online para las empresas españolas

posible esa transformación: personas que aúnen conocimientos tecnológicos, una visión de conjunto del mercado y habilidades como la flexibilidad, la creatividad y la capacidad de tomar decisiones.

En un contexto de grave crisis económica y tasas insostenibles de paro, parece paradójico que las empresas afirmen no encontrar el talento suficiente. Y, sin embargo, las cifras así lo constatan.

La Comisión Europea estima que, en la actualidad, existe en el Viejo Continente un déficit de más de 864.000 profesionales TIC. Aquí se incluyen perfiles técnicos, pero también puestos relacionados con las ventas, el marketing y la planificación estratégica. Y,

Pese a las altas tasas de paro, resulta difícil encontrar ciertos perfiles profesionales

La globalización va a más, y sólo aquellos negocios que aporten valor diferencial podrán competir

Todas las empresas tienen algo interesante que contar a sus clientes potenciales

para 2020, la UE espera que se creen otros 500.000 puestos de trabajo alrededor de la economía digital.

En este contexto, el sistema educativo afronta el urgente reto de convertirse en una formación más práctica y orientada a las necesidades reales de las empresas.

No está todo perdido. "Los Millennials suponen para las empresas la oportunidad de introducir nuevos modelos mentales en la relación con lo digital. Permiten aplicar una frase de Adolfo Suárez que guió la transición española y que en mi opinión debe ahora guiar la transformación digital en las compañías: "Hay que hacer normal [en la empresa] lo que ya es normal en la calle", señala Salvador Aragón, director general de innovación de *executive education* de IE Business School.

"Las compañías tienen que contratar a más cantidad de jóvenes y permitirles ascender y participar en la toma de decisiones", asegura el experto Ram Charan.

## 9

### Innovación abierta

La innovación abierta es un término acuñado por el profesor Henry Chesbrough que se está extendiendo con rapidez entre las grandes compañías españolas y extranjeras.

En la práctica, este concepto se traduce en concursos de emprendedores (los ganadores reciben una recompensa

monetaria, son contratados o venden los derechos de explotación de su idea), aceleradoras de *start up* (como Wayra, de Telefónica; y Lanzadera, de Mercadona), y campañas de *crowdsourcing*.

Se trata de una relación en la que ambas partes ganan: los emprendedores, que reciben asesoramiento, apoyo económico, contactos y, en ocasiones, hasta un espacio para trabajar; y las corporaciones, que sonsacan ideas frescas, tendencias, talento y tecnología que, de otro modo, habrían tardado años en desarrollar.

"Ninguna empresa tiene en sus filas a todo el talento del mundo", apunta Dyan Finkhousen, directora de *open innovation* de General Electric.

"Ahí fuera hay un montón de talento, de proyectos emprendedores que quieren llegar a la calle pero que necesitan de orientación, ayuda y colaboración", añade Ignacio Egea, vicepresidente de la Fundación Repsol, que hace cuatro años constituyó el Fondo de Emprendedores de la petrolera.

## 10

### Ciberseguridad

"¿Quieres saber dónde están los delincuentes? Sigue el dinero. Y en Internet hay dinero", resalta Bob Kalka, vicepresidente de IBM Security Systems. La ciberdelincuencia es un negocio que mueve unos 600.000 millones de dólares al año, equivalente al PIB de un país medio. Es un negocio, además, organizado, donde algunas de las organizaciones cuentan con una plantilla altamente cualificada y hasta con su propio equipo de I+D.

Ninguna empresa está a salvo de un ataque informático. "Identificamos millones de incidencias al mes, de distinta gravedad", asegura Vesku Turtila, responsable de FireEye en España. Hay datos que son aún más alarmantes: el tiempo medio en detectar muchas de estas amenazas es de 200 días, tiempo más que suficiente para recabar información confidencial de una organización. "Hoy, que más que nunca, la información es poder, proteger nuestros sistemas de información resulta crítico para el negocio", incide Joaquín Collado, director de seguridad de Acciona Infraestructuras.