



Empresas de éxito

en el mundo digital

Como cierre de la primera jornada, los asistentes al III Foro pudieron ver de cerca el ejemplo de varias empresas de éxito en el mundo digital. En un coloquio moderado y presentado por el periodista Graciano Palomo, hablaron de sus experiencias empresariales Carlos Barrabés, fundador de barrabes.com; Eduardo Díez-Hotchleiner, presidente de MásMóvil y Samaipata Capital Partners; Vicente Calzado, director de IECISA; Manuel Bonachela, Chief Digital Officer de Grupo Zeta; Francisco Pérez-Lozao, Senior Vice President, Strategic Growth Businesses de Amadeus; y Rafael González, director de Innovación y Proyectos Internacionales en Alsa.

En primer lugar, Carlos Barrabés centró su alocución en el nuevo terreno de juego de la empresa digital y afirmó que “la globalización está cambiando el mundo y la base de la globalización es el dato”. El contexto de mundo en que vivimos (globalizado, complejo y en continuo cambio acelerado) “nos obliga a más. Al reducirse las barreras y aumentar la competitividad, la fuente de ventaja competitiva se encuentra en la agilidad y en el despliegue”. Y añadió: “La fisicalización del mundo es el momento que vivimos ahora. Este mundo es el más personalizado de la historia, lo local ya no importa. Lo importante eres tú”.

El creador de barrabes.com apuntó que las sociedades más prósperas no son aquellas que poseen individuos brillantes, sino las que son capaces de aprovechar la diversidad y el saber hacer, recombinándolo para crear una mayor variedad de productos más inteligentes y mejores. “En un mundo globalizado con fronteras cada vez más difusas el conocimiento productivo es lo que diferencia a los líderes de los que siguen. Gracias al contexto digital, en el que por ejemplo las cadenas de

valor adquieren presencia global, cada vez es más fácil formar parte de redes en las que fluye el conocimiento productivo”.

La nueva revolución industrial es la mezcla de la nanotecnología con la robótica: no está hecha para fabricar. “El mundo que viene no necesita respuestas, necesita preguntas. Este mundo no está hecho para fabricar sino para que la gente sea feliz”, concluyó el empresario.

“La globalización está cambiando el mundo y la base de la globalización es el dato”

Eduardo Díez-Hotchleiner se ocupó del caso de dos empresas digitales: MásMóvil Ibercom y La Nevera Roja. La primera es una start-up creada en 2007 por dos emprendedores y hoy se ha situado como la cuarta operadora de telecomunicaciones en España. Hoy factura más de 1.100 millones de euros al año y tiene 4,3 millones de clientes. Su valor supera hoy los 1.200 millones de euros en el Mercado Alternativo Bursátil (MAB). La segunda es fue creada en 2012 por dos emprendedores y hoy es el primer “top of mind” de la comida a domicilio online en España. Llegó a tener más de 4.500 restaurantes conectados y más de 500.000 usuarios. Se vendió en 2015 por 80 millones de euros (hoy Just Eat).

“La visión al inicio, en ambos casos, era muy concreta: partían del deseo de lograr algo”, señalaba Díez Hotchleiner. Y es que la determinación y la persistencia son elementos fundamentales para el éxito. “Se manejan con datos, no intuición. Tienen capacidad de convencimiento y capacidad de ejecución”. Pero

también se dio el hecho de que el dinero creyó en ellos. “Es fundamental la financiación de estos proyectos. No vale hablar de industria 4.0 si no se invierte”, enfatizó.

Europa está infrainvertida en venture capital: seis veces menos comparada con EE. UU. El sur de Europa a gran distancia del norte aunque las condiciones sean muy favorables, especialmente en términos de penetración de smartphones e internet. Además, la oportunidad es especialmente relevante en términos de talento disponible para start-ups tecnológicas. Europa tiene una gran cantidad de perfiles cualificados y condiciones económicas más favorables. Los desarrolladores y gestores top buscan entornos dinámicos y disruptivos. Pero la situación de infrainversión ha empezado a cambiar: el venture capital europeo está creciendo y acelerando, en términos de inversión (con crecimiento anual del 15% y por 2 entre 2013 y 2015). España, en concreto, ha multiplicado por 2 esta financiación, con un crecimiento exponencial de Fondos Internacionales.

Vicente Calzado, como representante de una consultora tecnológica para proyectos de transformación digital, explicó que “más que una revolución digital, lo que estamos viviendo es una evolución digital”. Lo diferencial en este momento es que ahora la demanda viene desde el mismo cliente, que siempre conectado con un dispositivo muy potente y acostumbrado a recibir servicios digitales.

Otro aspecto a tener en cuenta es la velocidad del cambio: cada vez menos tarda menos la tecnología en proliferar –75 años del teléfono fijo frente a los 16 años del teléfono móvil, los 7 años de internet, los 3 años y medio de Whatsapp o los ¡25 días! De Pokemon Go–. “Ahora hay tecnologías nuevas,

más potentes y asequibles que dan lugar a nuevos modelos de negocio que irrumpen en diferentes sectores de manera muy agresiva y como una amenaza”, explicaba Calzado.

Por tanto, la transformación digital es un plan estratégico diferente en cada empresa, que puede actuar a varios niveles pero que debe poner el foco en el cliente, en la eficiencia y en el valor de los datos. “Los objetivos son el crecimiento, la mejora del beneficio y de la competitividad y la transparencia. Todo esto utilizando tecnologías como facilitadoras”. En el centro de la transformación digital se encuentra el análisis y la gestión de datos.

“Más que revolución digital, estamos ante una evolución digital”

Manuel Bonachela explicó el proceso de transformación digital en grupo Zeta. “Dentro de la complejidad que tiene cualquier grupo, lo importante en materia digital es simplificar. Qué se va a hacer, cómo se va a vender y quién lo va a hacer”, dijo. Sobre el qué se va a hacer en materia digital, a veces es necesario “reinventarse y redefinir su identidad. No se trata de realizar una mera transposición de lo que se hace en papel a lo digital, hay que pensar ‘out of the box’”. En el caso de Grupo Zeta, cuentan con un grupo de periódicos y revistas muy diversos, “ahora la competición es total”. Es fundamental entender la diversidad de la competencia y no ponerse barreras.

En la actualidad, se han roto las barreras de la globalidad y de lo hiperlocal. “Donde hay crecimiento en los medios es en la oportunidad de trascender las barreras. El tamaño del mercado es lo que mide el éxito de tu negocio”, señaló Bonachela. Puso un gran énfasis en la parte de movilidad: el



Rafael González, Manuel Bonachela, Graciano Palomo, Eduardo Díez-Hotchleitner, Vicente Calzado y Carlos Barrabés



móvil es el dispositivo del futuro. Y hay una serie de temas que se deben tener en cuenta: entender el mensaje de relevo generacional al que nos enfrentamos, expresarnos mejor en las redes sociales e identificar los actores clave en su universo para difundir la información. Y es que el Elemento multimedia ahora es fundamental. “El discurso multimedia es lo que paga el usuario”.

Al pensar en cómo lo vendemos, el primer paso es empezar a pensar en poner al cliente en el centro. “En el mundo digital, entender lo que quieren las audiencias y sus necesidades hace que el cliente vuelva a estar en el centro”, señaló Bonachela. “Los medios somos más consultores digitales porque hemos creado entornos que han subido en audiencia. Vamos a ser más consultores que comerciales”. Y al hilo de quién es el encargado de hacer ese cambio, explicó que claramente tiene que ser colaborativo, por lo que “habría que buscar un cambio de mentalidad muy fuerte que se basa en búsquedas de colaboraciones”.

Francisco Pérez-Lozao explicó el caso de Amadeus, compañía de tecnología dedicada a la industria global del viaje. “Estamos presentes en 190 países con un equipo de 15.000 personas –de 132 nacionalidades y que emplean 62 idiomas distintos–. Nuestras soluciones ayudan a mejorar el rendimiento de las agencias de viajes, empresas, aerolíneas, aeropuertos, hoteles, ferrocarriles y de todo su ecosistema (en tiempo real)”. Realizan más de 55.000 transacciones por segundo. En 2016, procesaron más de 595 millones de reservas usando la plataforma de distribución Amadeus y 1.300 millones de pasajeros (43,8 pasajeros por segundo). Según un ranking de Forbes, Amadeus se encuentra entre las 15 mayores compañías de software del mundo.

Explicó también el compromiso que desde Amadeus tienen con la innovación: invirtieron 729 millones de euros en esta sección en 2016, con un total de casi 5.000 millones desde su creación en 2004. Su objetivo es dar servicio a los clientes

Carlos Barrabés, barrabes.com
Eduardo Díez-Hotchleitner, MásMóvil
Manuel Bonachela, Grupo Zeta



durante todo el viaje, por lo que sus áreas de negocio abarcan desde agencias de viajes, tour operadores, aerolíneas o aeropuertos a hoteles, ferrocarril, cruceros/ferry o alquiler de coches pasando por fintech o compañías de seguros.

“El futuro de los viajes es prometedor, pero genera un estrés tremendo sobre la infraestructura existente. Esto supone un reto y una oportunidad”, vaticinó Pérez-Lozao. “Nos encontramos con una demanda creciente del viajero para tener un servicio personalizado, estar conectado permanentemente y que, además, sea sostenible, de manera que se reduzca el impacto social y cultural”, concluyó.

“La estrategia digital incluye los cambios en la sociedad, en la economía y en los comportamientos de las personas”

Por último, Rafael González presentó la estrategia digital de la empresa Alsa y especificó que no se trata de una estrategia de digitalización sino de “adaptar la estrategia de la compañía a un mundo digital”. Esta estrategia no se refiere únicamente a la tecnología sino a los cambios en la sociedad, en la economía y en los comportamientos de las personas. “Es fundamental familiarizarse con los clientes potenciales”, subrayó. Y definió la transformación digital como “el realineamiento de tecnologías, o las nuevas inversiones, y modelos de negocio para conseguir de forma más efectiva la vinculación con los clientes en cada punto de contacto del ciclo de vida de su experiencia de cliente”.

En el caso concreto de Alsa, la transformación digital les ha servido para mejorar la eficacia interna y la excelencia operativa así como la llegada a clientes y stakeholders (más ventas y más experiencia), o nuevos modelos de generación de ingresos. Además puso en valor la figura del CDO: un papel importante para nuestra profesión porque tiene capacidad de gestión y puesta en marcha. Asimismo, transforma iniciativas y proyectos en realidades. 📍



Francisco Pérez-Lozao, Amadeus
Vicente Calzado, IECISA
Rafael Gonzalez, Alsa