



Grupo de trabajo 4
Transformación Empresarial Digital

digitales_

Monetización de la oportunidad digital para empresas españolas

Autores

NOKIA



an NTT DATA Company

Índice

01 ¿Qué es monetizar la oportunidad Digital?

02 Casos de éxito de startups y de grandes empresas

2.1 Facilitar la compartición de activos físicos y ofrecer productos como servicios

2.2 Mejorar la experiencia y la eficiencia en el Punto de venta

2.3 Mejorar la experiencia del cliente y ofrecer un servicio personalizado

2.4 Crear una gran base de usuarios ofreciendo gratis parte o toda la funcionalidad (Freemium)

2.5 Facilitar la compra desde el hogar

03 Cómo algunas empresas tradicionales españolas están monetizando la oportunidad digital

3.1 EYSA (y EMOV)

3.2 Muebles LUFE

3.3 Blendhub

3.5 Taxi Oviedo

3.5 Quality Espresso

3.6 Bruixa d'Or

04 Reflexión final

01 ¿Qué es monetizar la oportunidad Digital?

Las empresas españolas tienen en las tecnologías digitales una oportunidad de innovar en su propuesta de valor, de diferenciarse de los competidores, de mejorar la satisfacción de sus clientes y de sus propios empleados, y de generar eficiencias en sus procesos, tiempos, costes e inversiones.

Y, haciendo todo lo anterior, podrán monetizar la oportunidad digital, es decir, podrán impactar positivamente su cuenta de resultados y su balance y, en definitiva, de crear valor económico para sus accionistas.

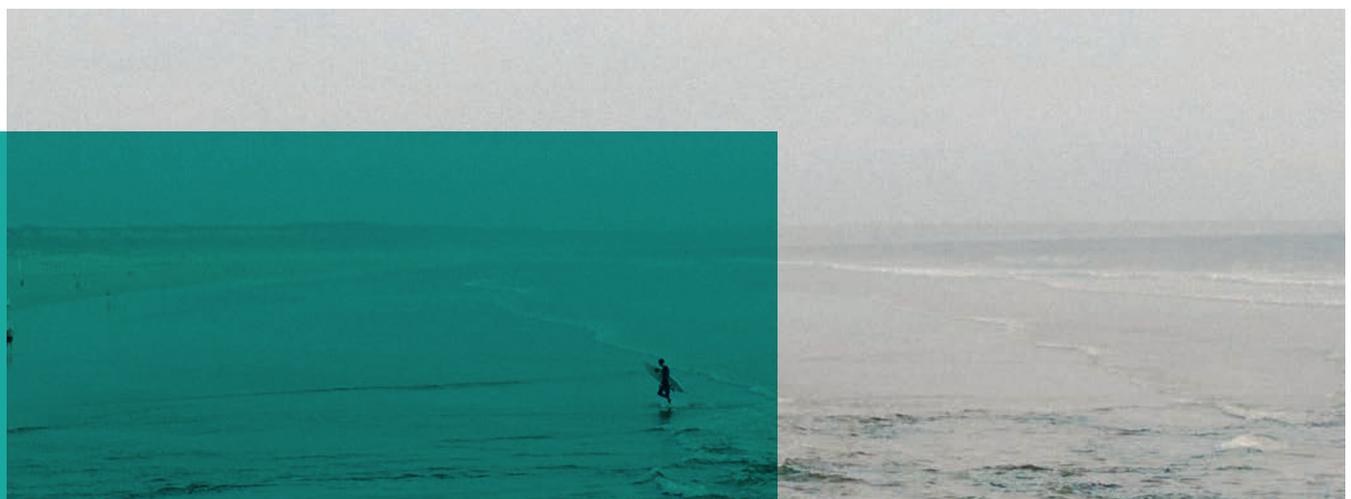
Para facilitar la lectura de este documento se ha elegido el surf como hilo conductor estético y narrativo. Las olas equivalen a las oportunidades del mundo digital. Los surfistas equivaldrían a las empresas españolas, tratando de aprovechar al máximo las olas digitales que se presentan ante ellas. "Coger la ola" sería un símil de monetizar la oportunidad digital, es decir, transformar la fuerza de la ola en flujos de caja.

La metodología utilizada en el documento consiste en poner ejemplos ilustrativos de empresas que han aprovechado con éxito oportunidades digitales y explicar sus mecanismos de monetización.

Empezaremos citando algunas startups y grandes empresas cotizadas que han sabido aprovechar la oportunidad digital. Después abordaremos casos de empresas españolas de sectores tradicionales que están demostrando que la monetización en torno a las nuevas tecnologías digitales no está reservada exclusivamente startups ni a grandes multinacionales.

Con tecnologías digitales nos referimos tanto a tecnologías que ya son de uso masivo entre los ciudadanos (aplicaciones móviles, canales de distribución digital,...), como a otras más novedosas y que están revolucionando el mundo empresarial y científico: computación en la nube (Cloud), análisis de grandes datos (big data), internet de las cosas (IoT), robótica, inteligencia artificial, blockchain, impresión 3D, realidad aumentada y realidad virtual, tele-presencia de alta calidad, redes de comunicación de alta velocidad (como 5G y Fibra Óptica).

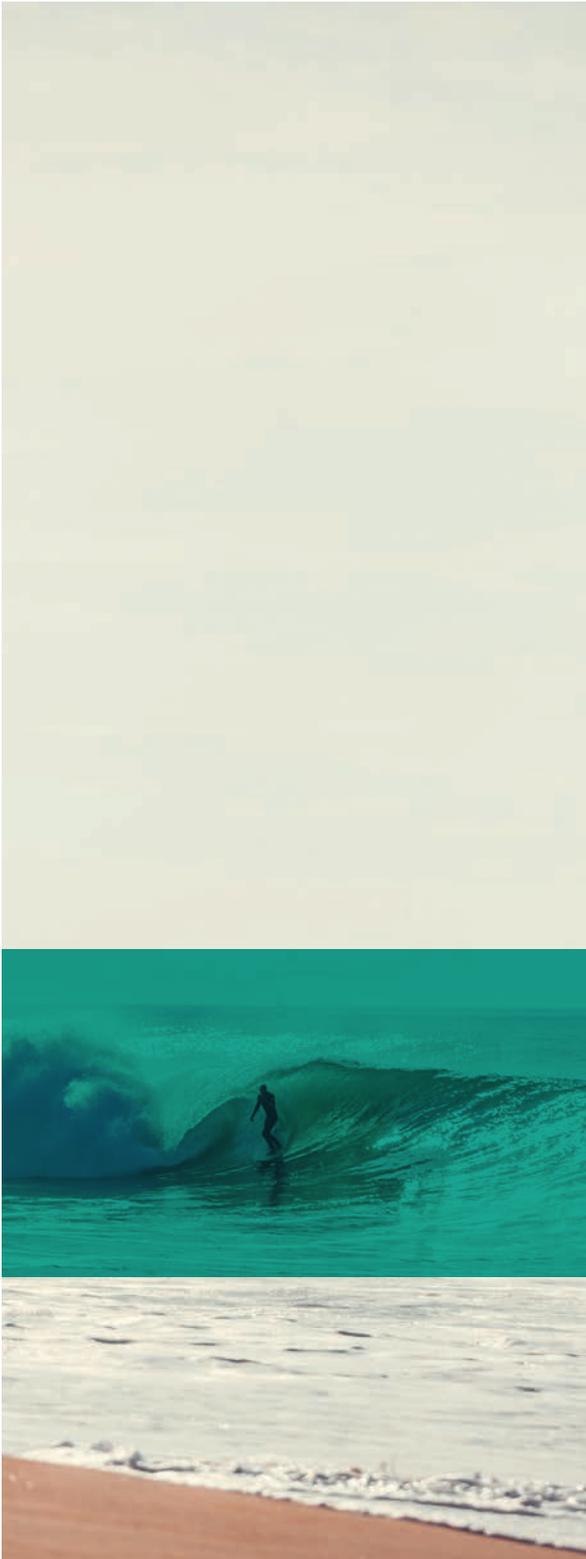
Por último, recordamos que este documento no tiene como propósito ser exhaustivo en la cobertura de todos los modelos de negocio digitales, ni de todas las palancas de monetización. Se trata de un documento ilustrativo cuyo objetivo es inspirar y despertar la curiosidad.



02 Casos de éxito de startups y de grandes empresas

En este capítulo utilizaremos como hilo conductor una historia de ficción: la historia de Esteban, un aficionado al surf oriundo de Barcelona, que decide hacer un viaje de fin de semana a Bilbao para probar las míticas olas de la playa vizcaína de Mundaka.

Dividiremos este capítulo en secciones dedicadas a diferentes familias de tendencias/modelos de negocio. El título de cada sección resume el racional de negocio en el que se apoya la oportunidad digital.



2.1 Facilitar la compartición de activos físicos y ofrecer productos como servicios

Esteban comienza su periplo un viernes del mes de abril, a las 17h, en el aeropuerto de El Prat.

Nuestro protagonista, casado y con dos hijas, es ejecutivo de cuentas en el sector de Tecnologías de la Información.

Tras varias intensas semanas dedicadas a tratar de materializar los valiosos contactos que consiguió en el congreso Mobile World Congress, ha llegado el momento que Esteban tanto ha esperado: su primer viaje de surf de la temporada. .

Ha decidido dejar su tabla de surf en casa, para no tener que facturarla. Por el contrario, la ha alquilado a un residente de Mundaka, que la ofertaba en Relendo, la plataforma de alquiler colaborativo de productos entre particulares. Esteban pagará 16€ por cada día de uso.

Los participantes en esta transacción monetizarán el modelo de "producto como servicio" de la siguiente forma:

- El propietario de la tabla monetiza la capacidad ociosa de su tabla de surf. Supongamos, por ejemplo, que este particular sólo la usa en verano y, por tanto, la tiene disponible para alquilar el resto del año.
- Esteban se beneficia de mayor oferta disponible, ya que, a la habitual oferta de tablas de alquiler por parte de tiendas especializadas, se suma la oferta de tablas de particulares. Según el modelo económico de la oferta y la demanda, una mayor oferta de bienes se debería traducir en un menor precio de mercado.

• Este menor precio de mercado también es posible por el modelo de costes para el proveedor, que en este caso es el propietario de la tabla de surf: para él alquilar su tabla debería suponer un coste marginal nulo, suponiendo que no la hubiera comprado para alquilarla por días, sino para uso y disfrute propio. Se trata, por tanto, de un bien ya amortizado para él, lo cual supone un modelo de costes e inversiones más eficiente que el de una hipotética tienda de alquiler de tablas.

• La plataforma Relendo se llevará una comisión sobre el valor de la transacción. Su modelo es menos intensivo en capital respecto al negocio de alquiler tradicional: no tiene que invertir en activos físicos (todo lo contrario que una tienda de alquiler de tablas de surf, por ejemplo), aunque su plataforma sí requerirá de otro tipo de inversiones y costes fijos (desarrollos software, infraestructura tecnológica, equipo humano para la gestión,...).

Esteban ya está sentado en su avión de Vueling cuando, de pronto, los motores de su Airbus A320 empiezan a rugir. Lo que él no sabe es que esos motores, ensamblados por GE Aviation, podrían estar sujetos a un contrato basado en disponibilidad, de manera que la aerolínea no pagará por las horas en las que el motor esté fuera de servicio.

GE ya no vende sólo un producto (el motor) sino un servicio consistente en una cantidad mínima de horas de servicio anuales. Y GE ha encontrado un aliado tecnológico para optimizar su calidad de servicio: el internet de las cosas. Los motores de aviación comercial más modernos que se fabrican en la actualidad cuentan con hasta 5.000 sensores que pueden generar hasta 10GB de información por



segundo. Esta vasta cantidad de datos es analizada en remoto, en tiempo real, y normalmente de forma automática mediante algoritmos con capacidad, incluso, de aprendizaje (machine learning). Ello permite optimizar el mantenimiento preventivo y predictivo a GE y ofrece información potencialmente valiosa tanto a GE como al cliente.

El cliente y proveedor monetizan así esta modalidad de contratos basados en ofrecer un producto como servicio:

- La aerolínea minimiza el riesgo porque sabe que no pagará por las horas de motor en las que el avión no esté disponible. El contrato podría incluir, además, penalizaciones por el lucro cesante (por el perjuicio económico de tener el avión fuera de servicio).
- Aunque esta práctica es ya un estándar en el mercado, los primeros en ofrecer este tipo de contratos (el primero fue Rolls Royce) consiguieron diferenciar sus ofertas de las de otros fabricantes, escapar de la pura comparabilidad en precio y, eventualmente, ganar contratos adicionales y ganarlos con mayores márgenes. Evidentemente, ofrecer un producto como servicio tiene también costes asociados porque el fabricante asume un riesgo adicional durante la vida del producto. Pero la oportunidad digital (en este caso el internet de las cosas y el big data) le dan las herramientas perfectas

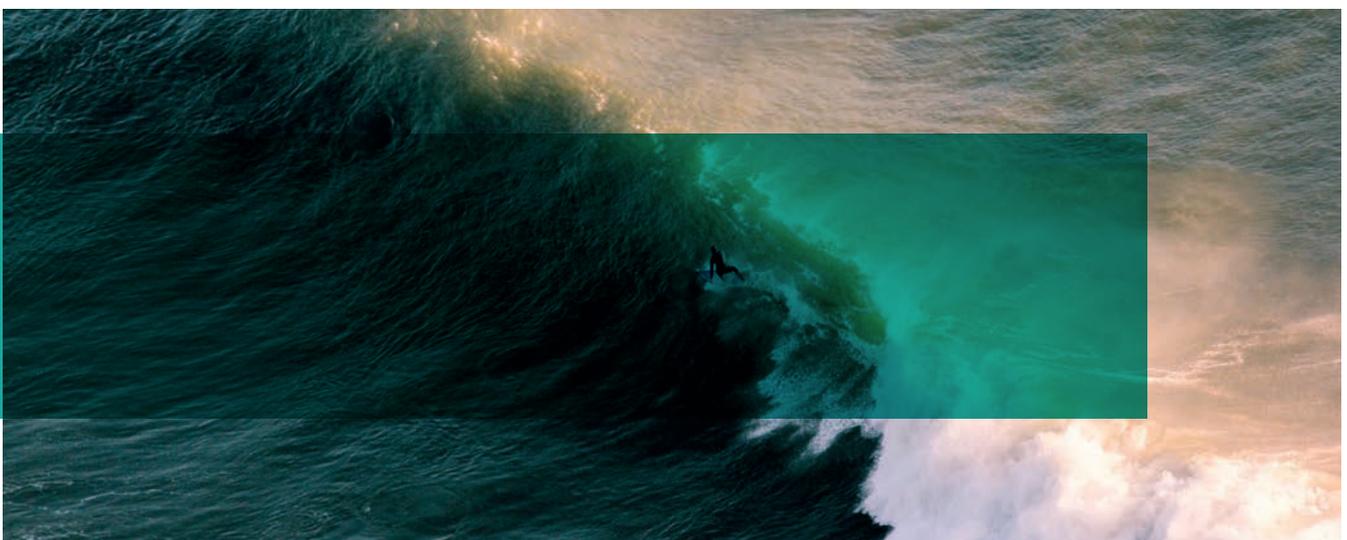
para tratar de asegurar que el paso de producto a servicio genere valor económico positivo no sólo para el cliente, sino también para el fabricante.

Conviene apuntar que, en este paso de productos a servicios, no es evidente que vaya a generarse valor para el fabricante del producto (en lugar de destruirlo). Esta creación de valor es algo que el fabricante tendrá que diseñar, pilotar y tratar de asegurar.

Esteban aterriza en el aeropuerto de Bilbao y se dirige en taxi hacia al apartamento que ha alquilado en el barrio de Las Arenas, mediante la plataforma Airbnb, otra plataforma de alquiler de alojamientos a particulares.

Al caso de Airbnb aplican los mecanismos de monetización descritos en el caso de Relendo; aprovechamiento de la capacidad ociosa de un activo infrautilizado y un pago por uso más eficiente. Airbnb hace factible el alquiler en unidades de tiempo hasta hace poco casi impensables (e.g. alquiler por un fin de semana).

Una vez instalado en el apartamento, Esteban se relajará viendo unos videos de Youtube en su móvil. El alojamiento no dispone de Wi-Fi, pero Esteban ya tenía pensado como evitar gastar su tarifa móvil de datos. Se conectará a un hotspot Wi-Fi que la startup



española Fon tiene en el vecindario. Volvemos a estar ante la compartición de un activo entre usuarios.

La compañía ofrece "routers" Wi-Fi para que el usuario comparta parte del ancho de banda que no utiliza de su conexión a Internet, algo que al propietario del Wi-Fi le supone un coste marginal nulo.

El modelo de negocio de Fon se basa, por tanto, en ceder parte de su ancho de banda ocioso a cambio de un ingreso adicional, sin coste marginal. Y esto le da derecho, como socio de la comunidad Fon, a acceder a internet a través del exceso a la banda ancha de otro usuario de la comunidad, generándose así un modelo de negocio basado en la compartición del servicio (Economía Colaborativa) en lugar de tener que realizar un desembolso importante para adquirir el bien.

Para hacer posible este modelo, Fon mantiene una página web actualizada con la posición y estado de todos los puntos de acceso operativos en cada momento. La startup cobra a aquellos ajenos a la comunidad Fon que quieran conectarse a uno de estos puntos de acceso compartido. Una parte de los ingresos se comparten con el propietario del router y la otra parte es capturada por Fon.

Viernes, 8 de la tarde. Antes de salir a cenar por el centro de Bilbao, Esteban se dispone a darse una ducha. Después se afeitará haciendo uso de su cuchilla de Afeiters (startup española dedicada al afeitado). Esteban recibe en su domicilio, cada dos meses, un set de 8 cuchillas que satisfacen su necesidad diaria de afeitado. Ha pasado de comprar cuchillas a disfrutar de un servicio de suscripción de cuchillas a domicilio. Este modelo tiene algunas ventajas respecto a modelo de compra tradicional:

- Para el cliente supone despreocupación: Esteban ya no tiene que acordarse de añadir las cuchillas de afeitado cada vez que va al supermercado. Podemos hablar aquí de una automatización en el patrón de consumo del bien en cuestión, lo que sin duda es muy interesante como forma de fidelizar al cliente.

- Afeiters consigue un modelo de venta directa donde ya no depende de los distribuidores, que con poca probabilidad cederían un espacio en su lineal a una nueva y desconocida marca.

- Además de ahorrarse el margen del distribuidor, Afeiters, consigue una mayor recurrencia de compra: el cliente tendrá una cuchilla nueva cuando se desgaste la anterior. Y esto también beneficia al cliente, que ya no tendrá molestas "rupturas de stock" de cuchillas.

- Con el servicio, Afeiters consigue fidelizar al cliente, no sólo porque tiene relación directa con él, sino porque evita el momento de la compra en el punto de venta (u online), ocasión que siempre tiene el riesgo de que el cliente vea ofertas alternativas y cambie de proveedor.

El lector se podría preguntar si Afeiters se apalanca en las tecnologías digitales, más allá del tradicional modelo de e-Commerce. Podría parecer que no demasiado, sin embargo, la startup se apoya en el Social Media (mediante su blog, entre otros) para dinamizar y fidelizar a sus clientes, ofreciéndoles en esos medios, asesoramiento sobre, por ejemplo, cómo alargar la vida útil de las cuchillas y muchos otros consejos de afeitado.

Con las plataformas digitales Afeiters pretende construir una comunidad social con la que incrementar la lealtad del cliente y su identificación con la marca.



Con las plataformas digitales Afeiters pretende construir una comunidad social con la que incrementar la lealtad del cliente y su identificación con la marca.

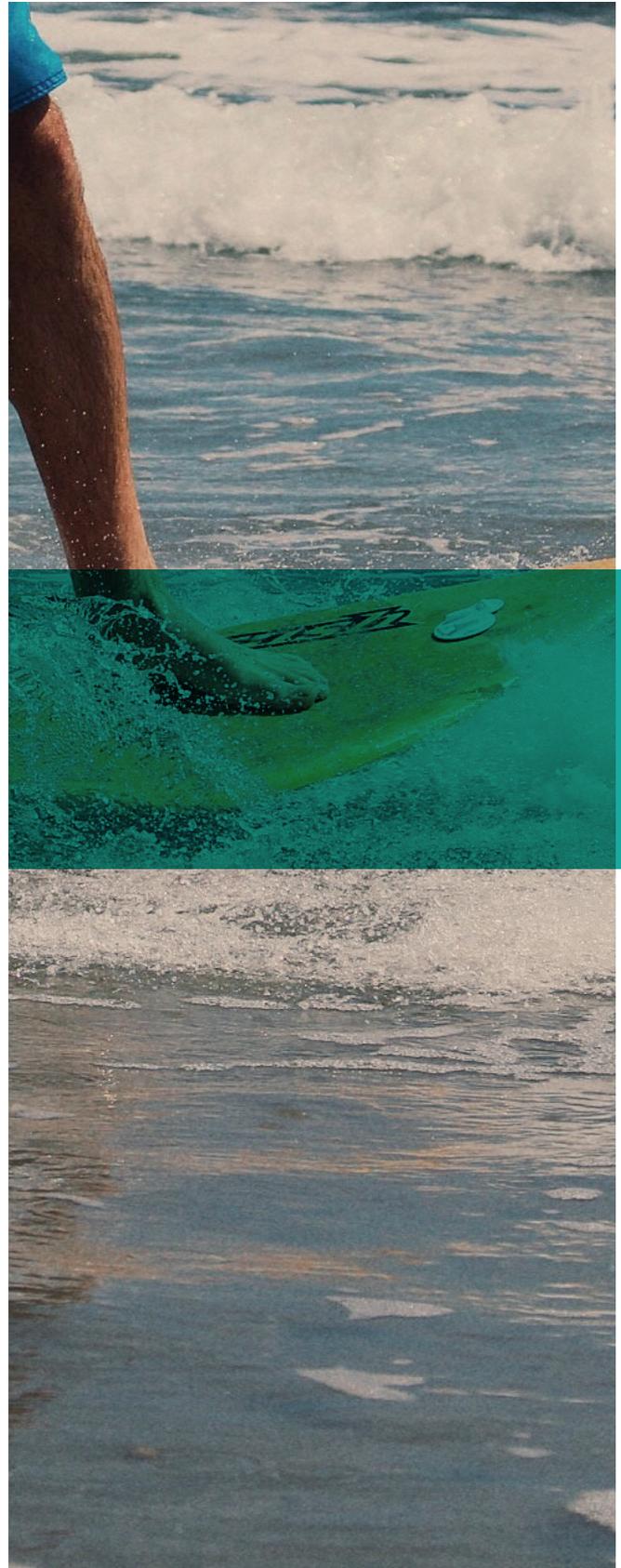
La fidelización del cliente y la recurrencia de compra tiene un impacto directo en el incremento del valor económico de cada cliente y este modelo de suscripción, por ser conveniente y económico para el cliente, tiene la capacidad potencial de capturar cuota de mercado a los fabricantes establecidos.

Y así lo ha considerado Unilever, que en 2016 compró por casi 1.000 millones de dólares The Dollar Shave Club, una startup americana con un modelo similar al de Afeiters.

Si tenemos en cuenta que, a la mañana siguiente, Esteban se desplazará de Bilbao a la playa de Mundaka utilizando Blablacar y se moverá dentro de la ciudad de Bilbao utilizando Ibilkari Car Sharing... Podemos afirmar que cuando el domingo por la tarde regrese a su Barcelona natal, nuestro protagonista habrá pasado todo el fin de semana utilizando activos y servicios compartidos (tabla de surf, apartamento, Wi-Fi, coche,...) y productos comercializados como servicios (cuchillas de afeitarse, y también, de nuevo, tabla, apartamento y coche disfrutados como servicio).

Este modo de disfrutar de los productos nos debe hacer reflexionar, tanto a particulares como a empresas, sobre la cantidad de inversiones que podemos evitar, o hacer más eficientes, moviéndonos de entornos físicos o de compra a entornos virtuales o de servicio y que no sólo serían más eficientes en términos de costes, sino que ayudarían a las empresas a ofrecer mejores y nuevos Servicios de Valor a los clientes, conectando con ellos de un modo radicalmente distinto.

Por último, apuntamos el hecho de que la mencionada "economía colaborativa" es, no sólo una tendencia de negocio, sino que también forma parte de un marco-tendencia socio-cultural, política y medioambiental.



2.2 Mejorar la experiencia y la eficiencia en el Punto de venta

Es sábado por la tarde. Nuestro surfista ha disfrutado de un magnífico día de olas en la playa de Mundaka. Tras una parada técnica en el apartamento, se encuentra ahora dando un paseo por el centro de Bilbao.

Quiere aprovechar para hacer unas compras y, especialmente, para elegir un obsequio con el que sorprender a su mujer, que tanto le está echando de menos desde Barcelona. Aparte de algún recuerdo típico de la bella ciudad de Bilbao, Esteban quiere ir a lo seguro: entrará en varias tiendas de moda textil, entre ellas en Mango.

Al entrar en Mango viene a su memoria el último viaje que hizo a Madrid con su esposa. Allí tuvieron ocasión de visitar la tienda inteligente de 2.000 m² que la firma abrió en la calle de Serrano en 2017.

En aquella visita pudieron comprobar sorprendentes innovaciones con las que la firma catalana está tratando de revolucionar la experiencia en el punto de venta:

En primer lugar, probadores con espejos inteligentes, que permiten consultar información acerca de las prendas (tallas, colores, existencias y sugerencias para completar el 'look'). Si al cliente no le convence el color o la talla de la prenda que ha llevado al probador, puede seleccionar en la pantalla táctil una talla más o un modelo distinto. Con esa petición, un aviso llega a los dependientes a través de un reloj inteligente que portan es sus muñecas.

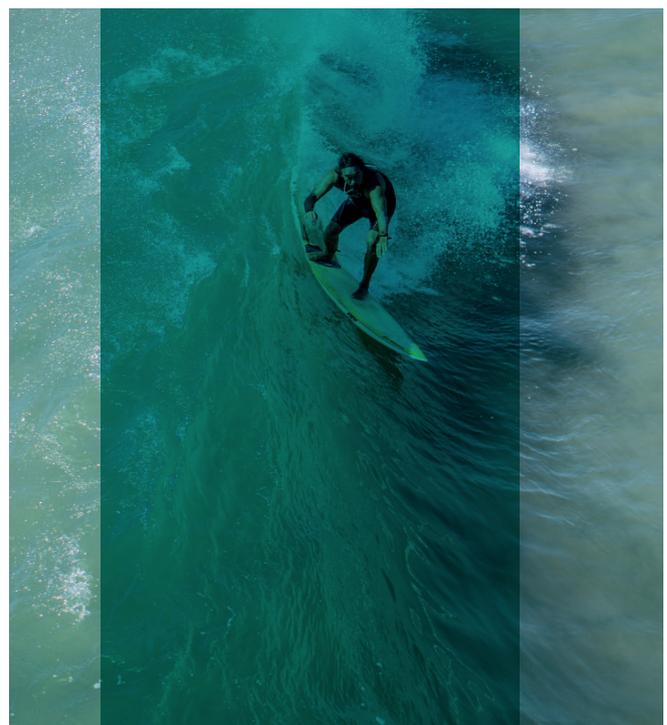
¿Cómo monetiza Mango esta innovación?

- Este mecanismo podría agilizar el tiempo medio de ocupación de probador, que ya evita que la persona tenga que salir a buscar una prenda por su cuenta o a buscar a un dependiente. Esto se traduce en menor tiempo haciendo cola en los probadores y por tanto más tiempo para comprar (ventas adicionales)
- Mayor control de las prendas que salen y entran, disminuyendo la probabilidad de robos
- Captura de información de la demanda de

determinados artículos: una adecuada previsión de la demanda y adaptación rápida a los gustos de los clientes es una de las claves del éxito en el sector textil (y recordemos como otra empresa española del sector, Inditex, ha conseguido monetizar con éxito estas capacidades de conocimiento de cliente).

Otra de las novedades de la flagship tecnológica de Mango es un sistema para que los clientes participen en el hilo musical. La compañía firmó un acuerdo con Shazam, una aplicación móvil de música, para que los clientes puedan conectarse en la tienda, ver la lista de reproducción de canciones y pedir que suene alguna concreta de fondo. Esto permite al cliente sentirse con la capacidad de decidir sobre su experiencia en la tienda y le da herramientas para personalizar dicha experiencia, reduciendo cada vez más la distancia entre empresa y cliente, lo que abre a las compañías un enorme abanico de posibilidades en la personalización del servicio.

Las dos innovaciones mencionadas tienen en común que mejoran la experiencia del cliente en tienda y, por tanto, aumentan la lealtad hacia la marca, la frecuencia de visitas a tienda, el tiempo medio de estancia en tienda, el importe medio de compra por cada visita.



No olvidemos que ir de compras es, cada vez más, un momento de ocio y lo digital puede ayudar al disfrute ese momento.

Tanta innovación en el punto de venta transporta la imaginación de Esteban a un lugar todavía más lejano: California, donde viajó en el verano de 2017 para surfear en las playas de Malibu y Venice Beach. Allí tuvo ocasión de comprar en una gran superficie Macy's en Los Ángeles y tuvo conocimiento de algunos servicios innovadores que Macy's estaba pilotando.

En 2016 Macy's anunció que se había asociado con IBM Watson (una tecnología basada inteligencia artificial) para diseñar un asistente en tienda, que permitiría, mediante una aplicación móvil, guiar al cliente en la tienda en busca de los productos que necesitara, sugerirle otros productos que pudieran ser de su interés y responder a sus preguntas sobre las características y disponibilidad de productos y servicios. El cliente podría comunicarse con la aplicación en lenguaje natural, tanto en inglés como en otros idiomas.

No es difícil averiguar cómo pretende monetizar Macy's esta innovación: ventas adicionales y fidelización de cliente.

Esteban no puede terminar su paseo por Bilbao sin probar los pintxos, tan típicos de la ciudad. Se encuentra en el Casco Viejo y decide hacer parada en uno de los bares más populares de la urbe, situado en un rincón de la Plaza Nueva. ¿Qué mejor final para un día tan cargado de emociones y tan demandante de energía?

Su satisfacción es máxima y Esteban se dispone a premiar al bar con unos merecidos likes ("me gusta") en sus redes sociales favoritas (Facebook e Instagram) y una recomendación en TripAdvisor.

Lo que Esteban ahora no se imagina es, gracias a la empresa española Atribus, sus comentarios quedarán reflejados en una herramienta de monitorización de Redes Sociales y reputación online. De esta forma, los propietarios del bar, en su hipotético comité de dirección semanal de los lunes por la mañana, tendrán visibilidad de manera estructurada y atractiva, de las valoraciones de que los clientes han hecho a lo largo de la semana.

Atribus monitoriza las redes sociales de Twitter, Instagram, Facebook, Google + y YouTube, además realiza búsquedas en Periódicos Digitales y sitios Webs, distinguiendo entre Foros, Blogs o Webs. Además, Atribus identifica y localiza a los usuarios más influyentes (los conocidos como "influencers") a la hora de hablar sobre la marca. Además facilita datos públicos sobre ellos ofreciendo a las marcas la posibilidad de hacer referencia a los mismos y potenciar la visibilidad de tus publicaciones.



2.3 Mejorar la experiencia del cliente y ofrecer un servicio personalizado

La escapada surfista toca su fin. Ha llegado el momento de regresar a Barcelona.

Para desplazarse desde Las Arenas al aeropuerto del Bilbao, nuestro protagonista ha solicitado un vehículo con conductor de Cabify, a través de su aplicación móvil. Aunque Esteban es un gran amante del taxi (lo usa mucho en Barcelona porque no posee coche en propiedad), también encuentra ciertas ventajas en el uso de Cabify:

- Precio cerrado por trayecto: sabe cuánto le va a costar el trayecto de antemano.
- No tiene que emplear tiempo en pagar al final del trayecto: es la aplicación la que automáticamente cobra a su tarjeta.
- Le permite pagar desde la gran mayoría de plataformas web disponibles como Paypal, Whatsapp,...
- Le aporta un plus de seguridad al conocer que la aplicación habilita, recoge y aporta inequívocamente la personalidad física de quien conduce ese vehículo, con la seguridad que añade el tener todos los datos del conductor en la aplicación, además del detalle del trayecto.
- Servicio Wi-Fi único para todos los vehículos Cabify, con clave abierta.
- Puede personalizar ciertos elementos de su experiencia de viaje: elegir la temperatura del vehículo, la emisora de radio,... Y la aplicación móvil ayuda a hacer que esta configuración sea sencilla.

¿Y cómo Cabify monetiza estas ventajas? Una vez más, lo hace de la siguiente manera:

- Diferenciando su servicio de la competencia
- Mejorando la experiencia del cliente y la confianza en la marca y en el servicio. Y, por tanto, aumentando la probabilidad de repetición de compra.

• Todo lo anterior también fomenta el boca a oreja, realimentando un círculo virtuoso de satisfacción-prescripción.

Cuando llega al aeropuerto de Bilbao, Esteban está algo desorientado, porque es la primera vez que lo visita. Pero no tiene por qué preocuparse: desbloquea su smartphone y abre la aplicación EVA, un chatbot (mensajería instantánea con un asistente robot) integrado en la app de Vueling que permite consultar dudas sobre los diferentes procesos del vuelo.

EVA envía recordatorios al cliente para ultimar todas las gestiones del vuelo, así como información de la puerta de embarque o un mensaje de bienvenida en el aeropuerto de destino, indicando la cinta donde puede recoger su maleta.

Además, el sistema de geolocalización de la app guiará al usuario por el aeropuerto, indicando a Esteban, por ejemplo, el mostrador donde facturar su maleta. Esto le sirve de gran ayuda, ya que es la primera vez que nuestro surfista visita el aeropuerto de Bilbao y está algo desorientado.

Con EVA, Vueling pretende crear valor económico de la siguiente manera (además de satisfaciendo y fidelizando al cliente):

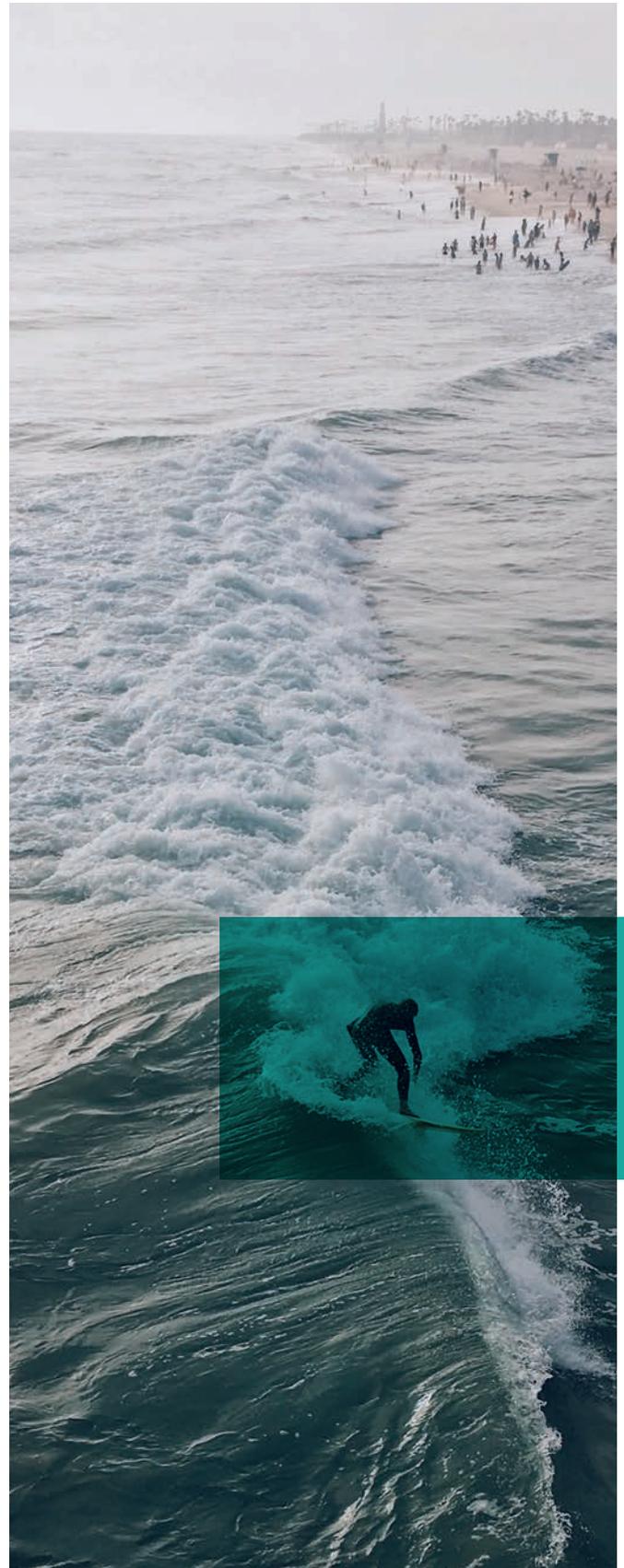
- Una vez más, intenta diferenciar su servicio en un sector aparentemente comoditizado. Esto, junto a otros elementos diferenciales, podría repercutir en ventas adicionales y precios superiores.
- Mejoras operativas porque se reducen el porcentaje de viajeros que se retrasan debido a estar desorientados dentro del aeropuerto y se reduce la necesidad de personal que se dedique a guiar y orientar a los viajeros, necesidades operativas que la aplicación móvil puede ayudar a solventar, o al menos parcialmente. Todo ello podría repercutir en eficiencias en costes y en un aumento de la puntualidad en los horarios (que repercute en menores potenciales indemnizaciones por retraso)

2.4 Crear una gran base de usuarios ofreciendo gratis parte o toda la funcionalidad (Freemium)

Nuestro surfista ya está en el avión y se dispone a relajarse escuchando su música mediante la aplicación móvil de Spotify. La tripulación está advirtiéndole de que los pasajeros deben desconectar sus teléfonos, pero Esteban no tiene inconveniente: puede escuchar sus canciones favoritas aún con el smartphone en modo avión, sin conexión a la red móvil: está suscrito a Spotify Premium, un servicio que le permite escuchar algunas de sus canciones off-line, es decir, sin necesidad de tener conexión de datos.

La startup sueca Spotify es un claro ejemplo de modelo de negocio Freemium que combina ingresos por publicidad e ingresos por suscripción:

- Los usuarios gratuitos deben escuchar anuncios publicitarios cada cierto tiempo de música disfrutada y tienen restringidas algunas funcionalidades. Spotify monetiza esta modalidad mediante los ingresos publicitarios y utilizando la base de usuarios gratuitos como caladero de futuros usuarios Premium, que prueban el servicio gratuito, sin la barrera de entrada que supone pagar una cuota, y finalmente, se suscriben a la modalidad de pago.
- Los suscriptores Premium: pagan una cuota mensual y, a cambio, no tienen que escuchar los anuncios publicitarios, pueden descargar su música para escucharla off-line, disponen de alta calidad (HD) y pueden acceder a cierta funcionalidad de personalización de sus listas de reproducción, no disponible para el usuario gratuito.



2.5 Facilitar la compra desde el hogar

Nuestro surfista, por fin, ha llegado a casa. Barcelona, dulce hogar.

Allí le espera su esposa. Las niñas ya están acostadas.

Esteban sorprende a su cónyuge con los obsequios que compró para ella en Bilbao. Ella le abraza. Es un momento muy hermoso, sólo perturbado por el leve desasosiego de Esteban al comprobar que no hay cena preparada para él. Pero, una vez más, la tecnología acude a su rescate:

Por suerte, tiene adherido a su frigorífico un botón Click & Pizza, de Telepizza, equipado con una tarjeta SIM, una pila de larga duración y un módulo de comunicación.

Sólo con pulsarlo, un pedido de su pizza favorita (ya pre-configurada por Esteban cuando se dio de alta en el servicio) llegará a su restaurante más cercano. Ni siquiera tiene que abrir la app de su móvil, así de fácil hace el internet de las cosas algunos procesos de compras, lo que se traduce en ventas incrementales, fomentando las "compras por impulso".

Además de cansancio, nuestro surfista tiene dolor de cabeza. Busca sin éxito algún medicamento en su botiquín. Pero hay una solución cómoda, sin salir de casa. Pide con la aplicación de Glovo un medicamento para el dolor de cabeza. Un empleado de Glovo compra el medicamento en una farmacia cercana y acude raudo en su bicicleta a casa de Esteban.

Además de suponer una oportunidad de negocio para Glovo, este servicio también repercute en ventas adicionales para establecimientos con horarios de venta extendidos. De hecho algunas cadenas de comida (McDonald's) ya se han asociado con Glovo para lanzar un servicio a domicilio (McDelivery).

Antes de finalizar su día, Esteban y su mujer se relajarán viendo juntos una película en Netflix.

Su potente recomendador, basado en análisis avanzado de datos, acierta al sugerirles un film de su género favorito, pero que todavía no han visto.

La mente de Esteban le transporta ahora casi 2 décadas atrás para recordarle cómo, durante su estancia en Estados Unidos en el curso académico



de 2000/2001, se suscribió al servicio de alquiler de DVD físico a domicilio. Aquel servicio poco se parecía al alquiler en soporte digital, pero supuso una innovación en la capacidad de monetización, por varios motivos, entre ellos:

- Aumentó la estabilidad de los flujos de caja, al convertir un negocio de compra recurrente en un servicio de suscripción. El ingreso por visionado se redujo, pero el número de visionados aumentó, los ingresos totales aumentaron y la fidelización de cliente también.

- Puso a disposición de los clientes miles de títulos que jamás habrían estado expuestos en las estanterías de una tienda física como Blockbuster por falta de espacio en el lineal para títulos de tan poca demanda. Es lo que se denomina aprovechar la larga cola (longtail, en inglés). Y Netflix lo pudo hacer gracias a no tener stock en puntos de venta sino centralizado en grandes almacenes en zonas de bajo precio por metro cuadrado, donde sí es económico almacenar un adecuado stock de películas para satisfacer la demanda de nicho de una extensa región. Esto sólo es logísticamente eficiente en un modelo de venta directa sin canal presencial. Con esta ventaja capturó la demanda de esos nichos. Demanda que, agregada, suponía una parte no despreciable del mercado de alquiler.

- Netflix introdujo, ya hace casi 20 años, automatización y robotización en los almacenes, para optimizar las operaciones de manipulación y

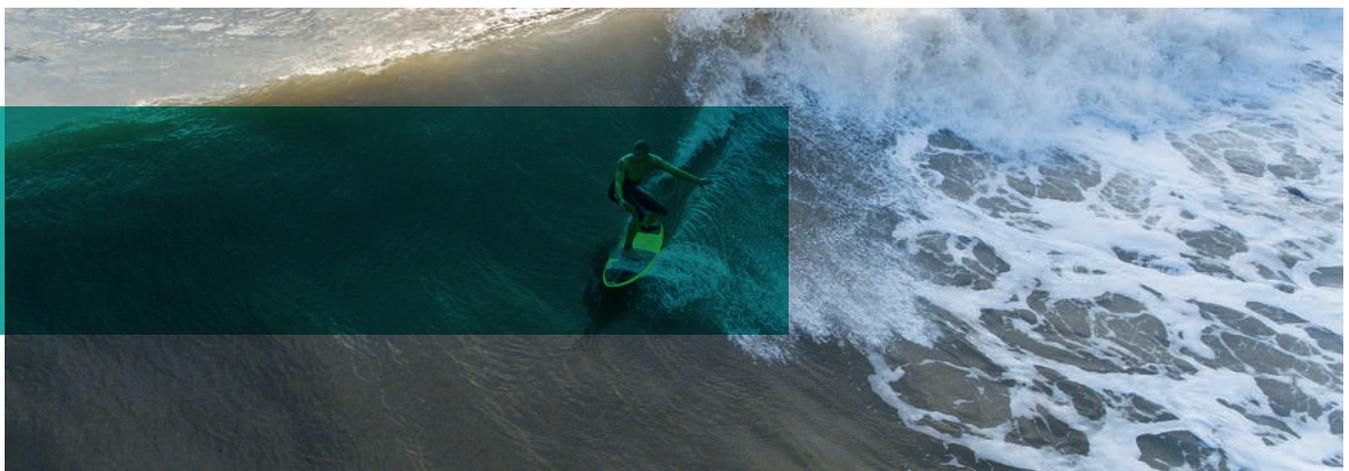
empaquetado de los DVDs. Esto repercutió en una eficiencia en costes y en un aumento de la fiabilidad.

- La comodidad de recibir el DVD en el domicilio, que mejora la satisfacción del cliente y favorece un mayor uso del servicio, ya que no siempre los videoclubs estaban abiertos y no siempre el usuario estaba dispuesto a salir de su domicilio.

Con el salto al formato de distribución digital, las oportunidades de monetización son evidentes ya que, aunque ha requerido por parte de Netflix inversiones iniciales importantes en plataformas y desarrollos software, se trata de un modelo mucho más eficiente en costes de distribución que el del DVD físico: es un modelo fácilmente escalable (el cliente ya no compra el título, simplemente lo visualiza desde la TV de casa, portátil, tableta o móvil) permitiendo que muchos usuarios al mismo tiempo disfruten del contenido de un modo virtualizado, desde sus casas.

Además, la distribución de contenidos en formato digital tiene otras ventajas de experiencia de usuario y de rapidez en la disponibilidad de los títulos en el catálogo. Y lo interesante es que Netflix ha sabido hacer la transición a este nuevo modelo, manteniendo e incrementado su liderazgo en el mercado del alquiler de contenidos.

Y aquí termina el viaje de Esteban, la historia de un fin de semana de surf que difícilmente olvidará.



03

Cómo empresas tradicionales españolas monetizan la oportunidad digital

La foto que encabeza este capítulo retrata a unos pescadores de Chan Chan, ciudad precolombina de la costa norte del Perú, que perpetúan las prácticas de pesca de sus ancestros, prácticas que se remontan a hace casi 5.000 años.

Ya entonces, estos hombres y mujeres del paleolítico utilizaban las olas para empujar sus balsas hacia la orilla... Con sus embarcaciones, conocidas como "caballos de totora" se enfrentaban a las olas para sobrevivir.

Se trata de una metáfora para indicar que también las empresas tradicionales son capaces de "coger la ola digital" y citaremos ejemplos ilustrativos que lo demuestran.

En el capítulo anterior todas las empresas mencionadas son pertenecen a dos grupos:

- Startups: empresas ágiles por su tamaño y su cultura, y con cierto acceso a financiación gracias a las empresas de capital riesgo (sobre todo a las empresas de Venture Capital)
- Grandes empresas cotizadas y, por tanto, con acceso a importantes fuentes de financiación de deuda y capital, que les permiten invertir en innovación y tecnología.

Pero ninguno de estos dos arquetipos es representativo de la mayor parte del panorama empresarial español, que se compone, principalmente, de microempresas y otras pymes, junto con algunas empresas de mayor tamaño, que en muchos casos tampoco cotizan.

Y si nos referimos a sectores, existen sectores menos intensivos en tecnologías de la información (por contraposición a otros como banca, telecomunicaciones, retail,...) que representan buena parte del espectro industrial nacional.

El objetivo de este capítulo es mostrar que hay empresas españolas de sectores tradicionales, aparentemente menos afines a las tecnologías, que están subiéndose a la ola digital. Hemos incluido en este capítulo ejemplos de autónomos, pequeñas empresas y grandes empresas no cotizadas.

Las empresas seleccionadas son pocas y no representan la enorme riqueza del panorama empresarial de nuestro país. Pero sí que son una ilustración de una tendencia.



3.1 EYSA (y EMOV)

EYSA nace en 1976 como empresa dedicada a la gestión de parquímetros y otros servicios a ayuntamientos, en el seno del grupo FCC, que vendió la filial en 2011 al banco de inversión Alantra (que posteriormente, a su vez, la vendió a diversos fondos).

Señalamos la fecha de 2011 porque es en su nueva etapa como empresa independiente, no cotizada, y perteneciente a sector tradicional, cuando se sube a la ola digital, lanzando poco después su aplicación que permite a los usuarios gestionar y pagar el aparcamiento desde el móvil.

Otras tecnologías lanzadas por EYSA durante este periodo son el sensor de vehículos bajo asfalto; parquímetros para bicicletas o la tecnología de reconocimiento automático de matrículas.

Pero la verdadera innovación de modelo de negocio basada en palancas digitales llega con el lanzamiento del servicio de coche compartido EMOV en 2016, que consigue registrar 120.000 usuarios durante los primeros 6 meses desde su lanzamiento.

EMOV se autodefine como un "servicio de movilidad ecológica, en el que el usuario puede coger y dejar el coche en cualquier punto de la ciudad que se encuentre dentro de la zona de servicio. El nuevo servicio cuenta con más de 500 vehículos de la marca Citroën-CZero, [...] totalmente eléctricos."

EMOV es para EYSA el salto cualitativo a un sector adyacente (el del automóvil), con un modelo de negocio digital y disruptivo, basado en los conceptos de pago por uso y economía colaborativa, apalancando en geolocalización, aplicaciones móviles y análisis de datos, entre otras tecnologías.



3.2 Muebles LUFÉ

El origen de Muebles LUFÉ está en, Indubrik, una empresa familiar de Eibar que llegó a tener 47 empleados. La llegada de IKEA y la crisis financiera internacional empieza a poner en dificultades a Indubrik y la segunda generación decide fundar una nueva empresa con un modelo de negocio disruptivo.

Muebles LUFÉ empezará a ser conocido como el IKEA vasco.

En 2017 la web recibía un media de más 2.000 visitas diarias y se cerraban 20 nuevos pedidos cada día. La compañía ha duplicado ventas durante varios años consecutivos.

Entre los principales factores que explican el rápido crecimiento de esta modesta factoría están:

- Ofrecer precios muy competitivos, posibles gracias a las eficiencias logradas con las siguientes estrategias:

- 1.- Una distribución 100% online, que permite eliminar gastos derivados de intermediarios y distribuidores

- 2.- Eficiencia y escala obtenida al concentrar la producción en pocas referencias

- 3.- Maestría en diseñar cada referencia de mueble sólo con los mínimos recursos imprescindibles

- La excelente calidad de la madera de la región

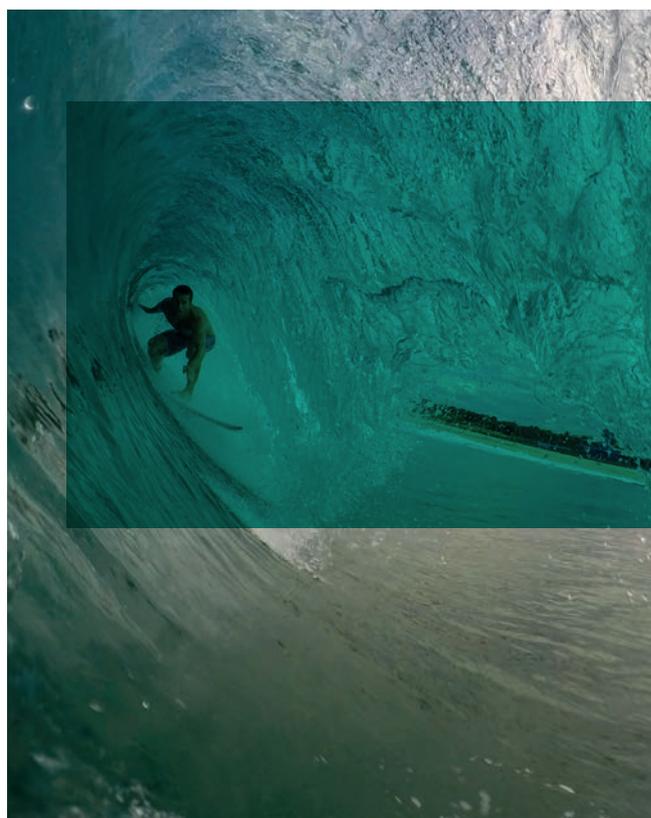
- Un plazo de envío razonable. Algo que ha ido evolucionando a medida que la demanda se ha incrementado drásticamente. Se ha pasado de un promedio de una semana de entrega en los orígenes de LUFÉ, a las cuatro semanas actuales. Y este es uno de los principales retos de la empresa.

- Una cuidada atención al cliente y una comunicación cercana a través de sus canales digitales. La agencia Lombok Design, de Zarautz, ha apoyado a LUFÉ en esta estrategia, que pasa por trasladar la filosofía de la empresa a su web y redes sociales: sencillez, naturalidad, honestidad, calidad, sostenibilidad y producto local.

En relación a este último punto, los responsables de LUFÉ declararon "encontrar el tono adecuado para comunicar nos ha funcionado muy bien para crecer y también para gestionar los momentos más delicados.": dado el éxito comercial de LUFÉ, su cadena logística sufre tensiones lo que en ocasiones ha producido retrasos en las entregas. LUFÉ ha sabido aprovechar estos canales para gestionar posibles problemas de reputación derivados de dichos retrasos.

A diferencia de la multinacional sueca, LUFÉ no dispone de catálogo de productos impreso y sus responsables no tienen tarjeta de visita. Todo está en su página web, el principal nexo de unión con la clientela.

La mayoría de las piezas, sólidas y funcionales, están ideadas por su fundador, Arrillaga, autor, además, de los espectaculares vídeos en 3D que facilitan el montaje y que están disponibles en Youtube.





3.3 Blendhub

En 1996 el danés Henrik Stamm Kristensen fundó en San Ginés (Murcia) la empresa Premium Ingredients S.L.

En su origen se trataba de una empresa especializada en el diseño, producción y comercialización de mezclas en polvo de ingredientes alimentarios para productos como queso, bollería y bebidas.

En 2014 su fundador decide dar un salto hacia la innovación y funda Blendhub (que absorbe la empresa original, Premium Ingredients).

Blendhub, también dedicada a los ingredientes alimentarios, diseña y lanza al mercado un modelo de negocio con la marca #Cloudblending. Se trata de un modelo colaborativo apoyado en una plataforma digital virtual (Cloud), que permite optimizar las relaciones dentro de la cadena de valor agroalimentaria, facilitando a pequeños productores de todo el mundo las herramientas que necesitan para el desarrollo, y lanzamiento de nuevos productos de comida en polvo para ingredientes alimentarios.

Algunos de estos productores son compañías que hasta ahora eran competencia de Premium Ingredients. Así mismo, algunos de ellos operan en países con necesidades alimenticias, cumpliendo Blendhub, de esta forma, un fin social y humanitario. Mediante su plataforma digital, Blendhub les facilita una herramienta para formular sus mezclas, para optimizar la logística, el envasado y el control de calidad.

Blendhub es un ejemplo de muchas de las tendencias tecnológicas y de negocio ya mencionadas en el segundo capítulo:

- Economía colaborativa
- Movimiento de productos a servicios (el movimiento realizado por Blendhub, partiendo de la empresa original, Premium Ingredients).
- Computación en la nube (Cloud computing) o virtualización de activos llevada a la alimentación, en la que ha pasado de emplear una gran fábrica para crear sus mezclas y luego exportarlas a todo el mundo, a crear un importante número de pequeñas fábricas conectadas entre sí con el fin de garantizar producción, ubicación, tiempo de entrega, y todo ello con un menor precio.
- Aplicando la inteligencia tecnológica al volumen masivo de datos (Big Data y Analytics) ahora Blendhub recoge gran cantidad de datos de costes indirectos durante el proceso de fabricación y entrega tales como: coste de las materias primas en distintos países, de sus aranceles o impuestos a exportación e importación, etc..., de modo que es capaz de mostrar al cliente, incluso mediante una aplicación (App) en su smartphone no sólo dónde le puede fabricar la comida (a través de esa red virtualizada de producción) sino también de donde sería más interesante traer la materia prima e incluso, donde le saldría más eficiente en coste la producción de la comida en polvo para ser entregada en un lugar concreto.

3.4 Taxi Oviedo

Mencionamos el caso de Taxi Oviedo como ejemplo de autónomo que toma la iniciativa de apoyarse en las tecnologías digitales para promover su negocio.

Hablamos de Rixar García, propietario de Taxi Oviedo, un profesional que ya en 2006 estrenó una web con formulario de solicitud de taxi e hizo su primera campaña de publicidad en redes sociales y buscadores.

Rixar ha ido sumando medios y tecnologías a su taxi: nuevas formas de pago (tarjetas, transferencias, PayPal, etc.), un blog con rutas turísticas, un modem USB para uso de sus clientes, una impresora para que los usuarios puedan imprimir las tarjetas de embarque en el camino al aeropuerto, WiFi, publicidad en formato QR en la carrocería, etc.

Además, acepta pagos en bitcoins y ha sido el primer servicio de taxi que se podía contratar mediante una aplicación para las Google Glass.

Destaca también su presencia en Twitter (primer taxi del mundo en ofrecer servicios a través de mensajes directos, fideliza a sus clientes eventuales dándoles su Twitter, etc.) y su utilización pionera de la aplicación Foursquare (dedicada a la localización aplicada a las redes sociales).

Como era de esperar, sus actividades le han reportado mucha repercusión pública y reconocimientos sociales y empresariales.

La monetización del servicio es más que evidente: diferenciación de la competencia y publicidad gratuita en medios.



3.5 Quality Espresso

Quality Espresso se dedica al diseño, fabricación y comercialización de equipos profesionales para la elaboración café y otras de bebidas (e.g. infusiones).

Desde su sede en Barcelona, Quality Espresso comercializa varias marcas, algunas de las cuales tienen origen italiano. Cuenta con más de 50 años de experiencia y exporta a más de 60 países.

En 2016, la empresa lanzó, Quality Espresso Link. Un servicio basado en el internet de las cosas (IoT) aplicado a las máquinas de café espresso.

El servicio dota de conectividad a la centralita de la máquina, que recibe y transmite a una plataforma de datos toda la información generada cada hora por la máquina de café (datos reales de consumos de café, consumos de agua, el historial de averías...)

Esta información, podría permitir, tanto a Quality Espresso, como al propietario del bar o restaurante:

- Conocer cómo se usa la máquina y en qué horarios. Esto permite a Quality Espresso conocer mejor a su cliente, el barista. Por su parte, el dueño del bar puede conocer y llevar un control de parámetros clave del negocio.
- Incrementar el aseguramiento de la calidad del café gracias avisos sobre el estado de la cafetera. Ayudando a que Quality Espresso, o el propio barista, puedan realizar acciones de mantenimiento preventivo que garanticen que el café siempre se sirve con la mejor calidad, al menos en lo concerniente el estado de la máquina. Esto redundará en una mayor satisfacción del cliente final y, eventualmente, en una mayor lealtad al bar en cuestión.
- Optimizar el mantenimiento de la máquina, previendo posibles averías. Esto reduce los costes de mantenimiento para Quality Espresso y puede alargar la vida útil de la máquina.
- Reducir al mínimo el tiempo que la máquina está fuera de servicio, tiempo en el que se deja de servir al cliente del punto de venta. Esto es algo que mejora la satisfacción de dichos clientes y disminuye el potencial "lucro cesante" para el barista.

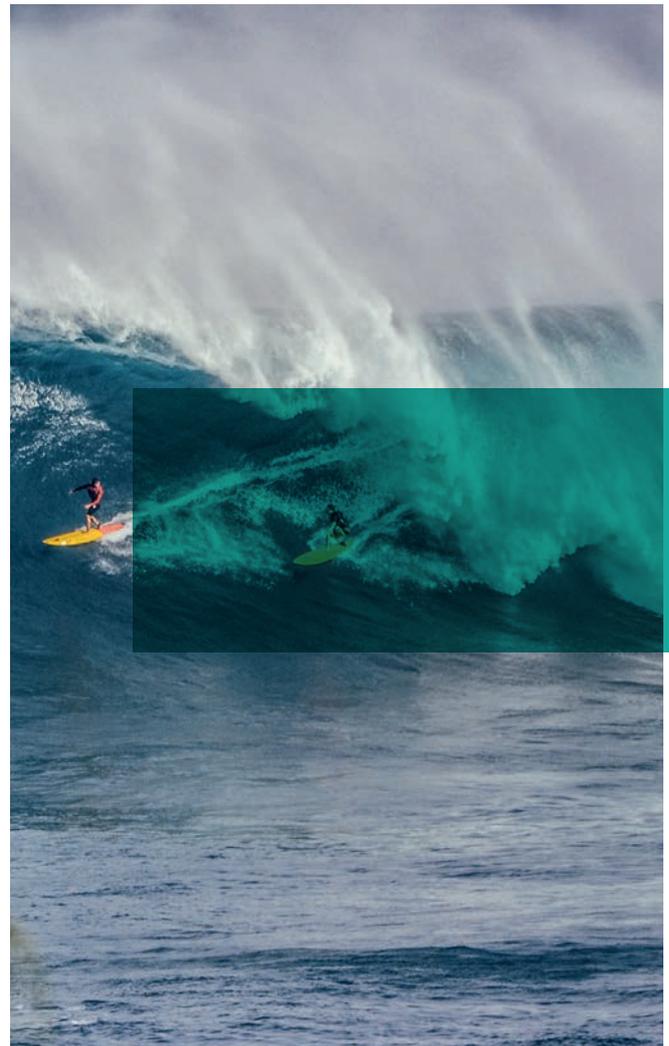
3.6 Bruixa d'Or

Terminamos la muestra de empresas tradicionales con una breve mención a la administración de loterías que más ventas realiza en nuestro país.

Bruixa d'Or se fundó en Sort (Lérida) en 1896, para operar en un sector que tiene más de 200 años de historia: la Lotería Nacional.

Lo interesante de su estrategia digital es que en 2016 ya realizaba más del 86% de sus ventas a través de internet. El desarrollo del canal online es el que le ha permitido extender su cobertura geográfica a nivel nacional.

En los últimos años ha empezado a promocionarse a través de Twitter.



04 Reflexión final

El mundo de la empresa está asistiendo a una auténtica revolución tecnológica, apoyada en potentes habilitadores digitales como son: banda ancha fija y móvil (apoyadas en redes de comunicación de última generación), cloud computing (computación en la nube, que permite generar valor a partir de la virtualización de activos), big data & analytics (tratamiento y análisis de grandes cantidades de datos) y el Internet de las Cosas (sensorización, telemetría...), entre otros.

Estas tecnologías están también haciendo factibles (y en algunos casos rentables) nuevos modelos de negocio como, por ejemplo, comercializar un producto como servicio o distribuir un contenido digital en modo Freemium (por mencionar sólo dos de los modelos mencionados a lo largo de este documento),...

A los factores anteriores habría que añadir algunas tendencias socio-culturales como son: economía colaborativa, la dilución del sentimiento de propiedad de un activo físico, el impacto de los millennials,...

La combinación de todo lo anterior ha desencadenado una enorme oportunidad de innovación, en un contexto que muchos califican de verdadera Revolución Industrial.

Sin embargo, en última instancia, coger la ola digital debe implicar, no simplemente innovar tecnológicamente sino, sobre todo, satisfacer y fidelizar a los clientes, haciéndoles la vida más fácil, agradable, económica..., y, en última instancia, crear valor económico para la empresa y su ecosistema (accionistas, acreedores, empleados, proveedores,...). Lograrlo requiere analizar el impacto de los nuevos modelos de negocio digitales en ingresos, costes, inversiones,... En definitiva, requiere analizar el impacto en flujos de caja presentes y futuros.

Las startups internacionales han abierto camino en la monetización de muchas de estas oportunidades digitales, sin embargo, numerosas startups españolas ya se han sumado a la innovación, algunas de ellas generando modelos rentables y escalables.

Otras empresas españolas de gran tamaño, en sectores como banca, telecomunicaciones, IT y consumo están aprovechando sus recursos financieros y su capacidad de captar talento para sumarse a la ola digital y están pilotando nuevos modelos digitales, con mayor o menor éxito de monetización.

El reto para los sectores menos intensivos en tecnologías de la información, y especialmente para las PYMES, es aprovechar la oportunidad digital para impactar su cuenta de resultados y balance, algo que ya están haciendo con éxito algunas empresas de estos segmentos. Un puñado de casos de éxito han sido mencionados en este documento, que son sólo ilustrativos del enorme potencial innovador y emprendedor del tejido empresarial español que, aún con restricciones de acceso a financiación, sin duda tienen la inquietud y el interés por aprovechar al máximo las tecnologías digitales para mejorar sus resultados económicos.

Sin ánimo de dramatizar, conviene señalar que "perder la ola digital" podría significar, en determinadas industrias, un desposicionamiento competitivo que podría derivar para algunas compañías en una desaparición del mercado, como demuestran conocidos casos (Blockbuster, Kodak,... por citar sólo dos de ellos).

Sin embargo, la empresa española no debe tener miedo a la ola digital, muy al contrario debe lanzarse a su captura, para generar una nueva etapa de prosperidad económica, apoyada en las nuevas tecnologías.

