

# MIGRATION

BUSINESS & ORGANIZATION



LOS RETOS DE LA  
TRANSFORMACIÓN DIGITAL.  
¿ESTÁS PREPARADO?

AUSAPE

— Mayo 2017 —



@diazalbertodiaz



Alberto Díaz García



Alberto Díaz

## EDUCATION

MBA University of Chicago  
Executive Education: Harvard  
Business School, Stanford, Henley  
Bachelors of Economics by ICAE/ESSEC



## MASS CONSUMER

Procter & Gamble (Marketing,  
Sales, Trade Marketing)  
Sara Lee (Sales, Trade Marketing)



## MEDIA

Vocento (Executive Committee)  
Metro News España (General Manager)



## INTERNET

Yahoo (Director of Business  
Development in Southern Europe)  
Country Manager Kelkoo



# MIGRATION

BUSINESS & ORGANIZATION

**MIGRATION**  
BUSINESS & ORGANIZATION

LO  
QUE  
SOMOS

LO  
QUE  
HACE  
MOS

CÓMO  
LO  
HACE  
MOS

TRANS  
FORMA  
DORES

INS  
PIRA  
TION

START  
UP  
TATION

FOUN  
DERS

CON  
TAC  
TO

INSPIRATION  
ROOM

ESP / ENG / CAT



LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL ES  
MÁS UN RETO DE GESTIÓN QUE DE  
TECNOLOGÍA



# MIGRATION

BUSINESS & ORGANIZATION

TRANS  
FORM  
ADO  
RES

MAHOU-SAN MIGUEL, GOOGLE,  
ALMIRALL, NESTLÉ-PURINA, LVMH,  
SEGUROS SANTALUCÍA, IBEROSTAR,  
BNP-PARIBAS, SÓNAR, LOEWE, GRUPO  
CALVO, NATURA BISSÉ, GREFUSA

# Jet Lag Digital

---

## A nivel personal...

...detectamos cambios.

## A nivel corporativo...

...detectamos cambios.

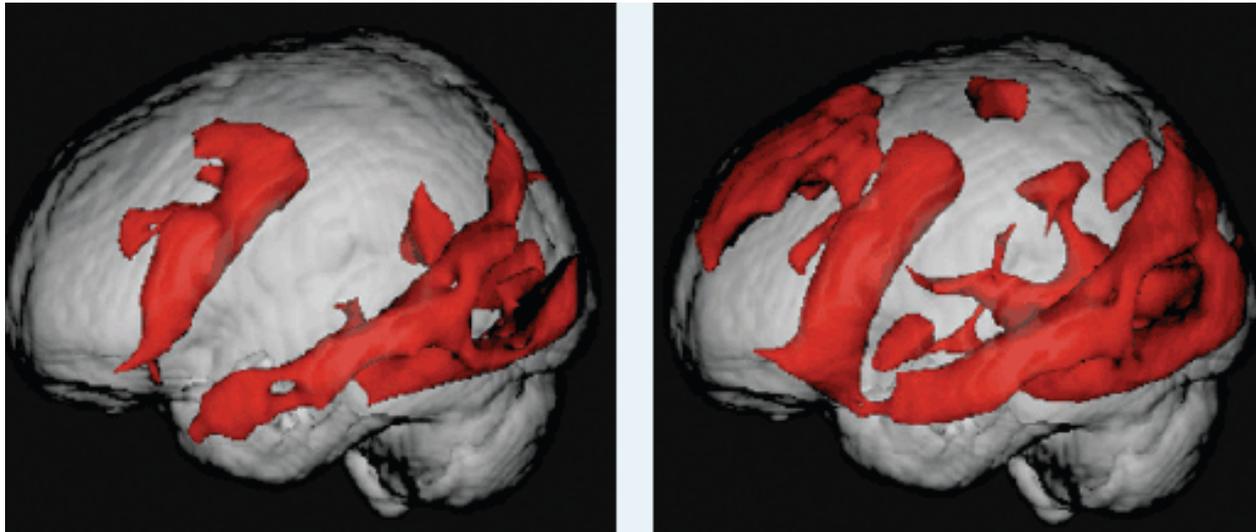
## A nivel social...

...detectamos cambios.



# El cliente ha cambiado

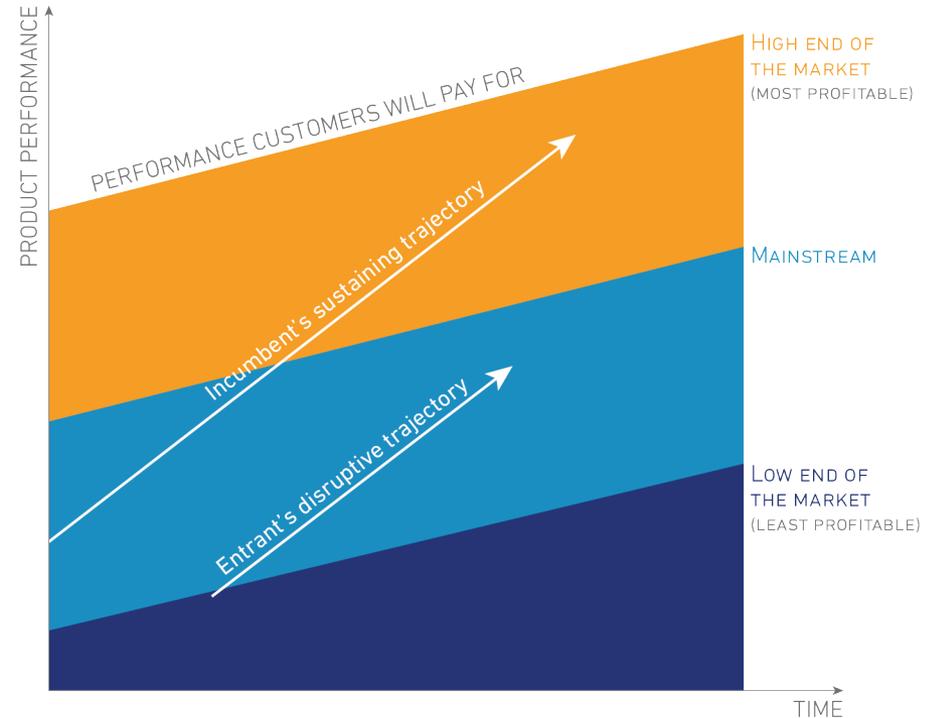
---



Source: Dr. Gary Small, UCLA, Institute for Neuroscience and Human Behavior, 2012t

# Un tecnología disruptiva transforma el negocio

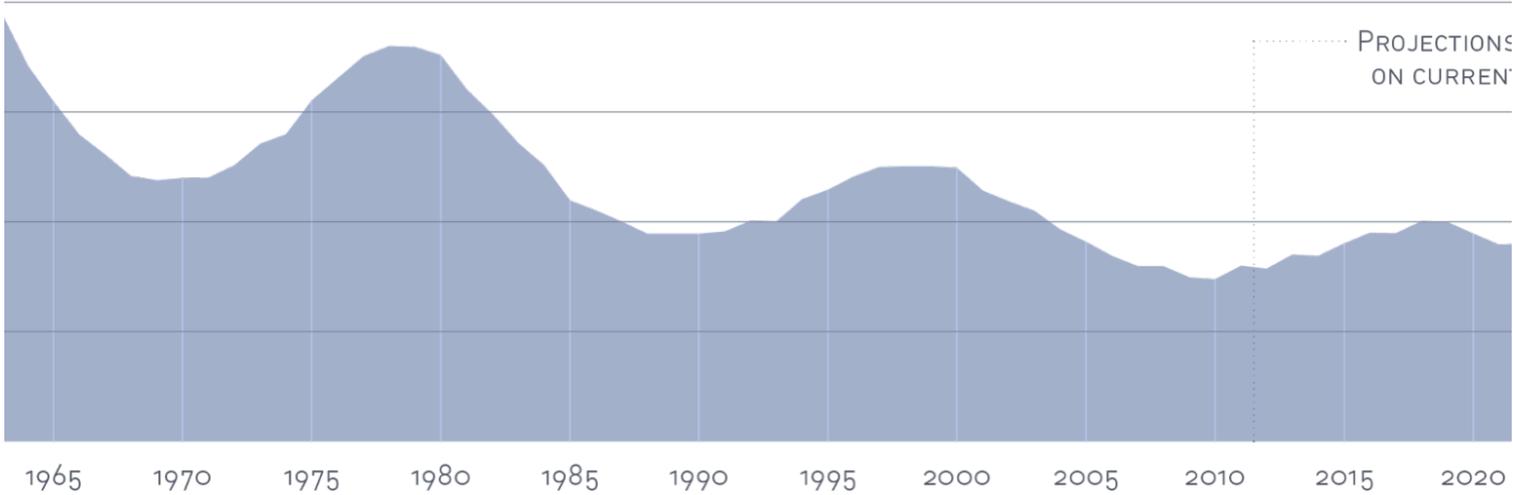
- El dilema es si para el nuevo modelo hay que abandonar el antiguo.
- Las organizaciones están preparadas para cambios lineales, no exponenciales.
- Cuando la velocidad del cambio supera la velocidad de transformación, la organización colapsa.



SOURCE: "WHAT IS DISRUPTIVE INNOVATION?"

## Average company lifespan on S&P 500 index

Each data point represents a rolling 7-year average of average lifespan.



DATA: INNOSIGHT / RICHARD N. FOSTER /

Fuente: S&P500

“

La transformación digital  
no es un objetivo,  
es una estrategia

”

01



# TRANSFORMACIÓN DIGITAL

# ¿Qué es transformación digital para una empresa?

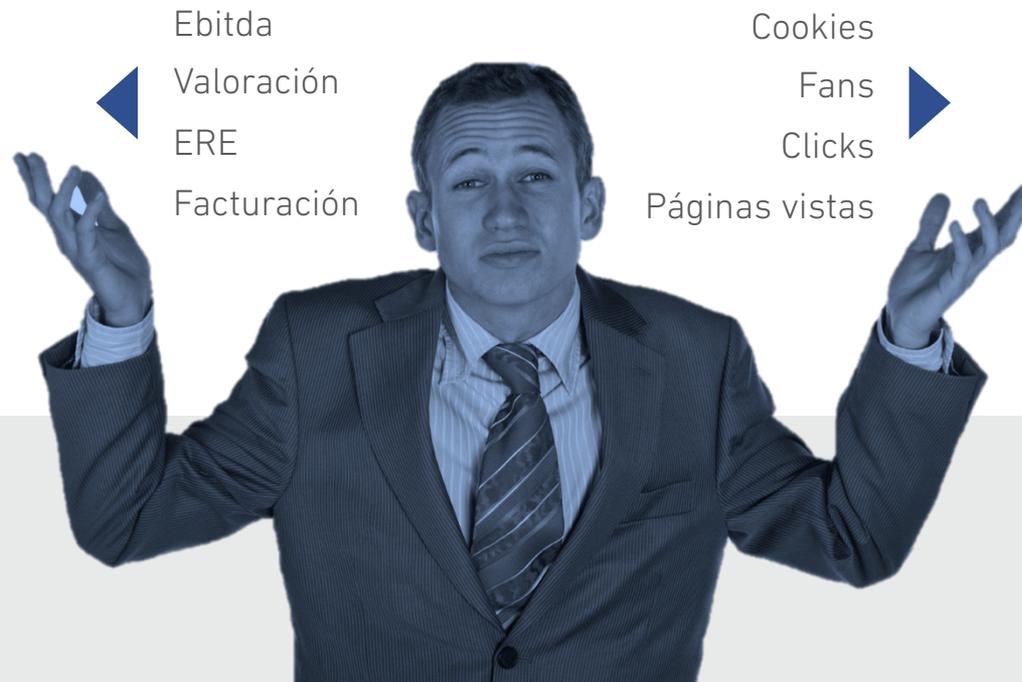
---

El objetivo de un proceso de transformación digital es aumentar la productividad de las operaciones.

Es decir, ser capaces de incrementar el cash flow y por lo tanto la valoración utilizando las herramientas digitales que tenemos a nuestra disposición.

# ¿Cuál es el objetivo de los CEOs, DGs, accionistas...?

---



# Desintermediación y soberanía del cliente

---

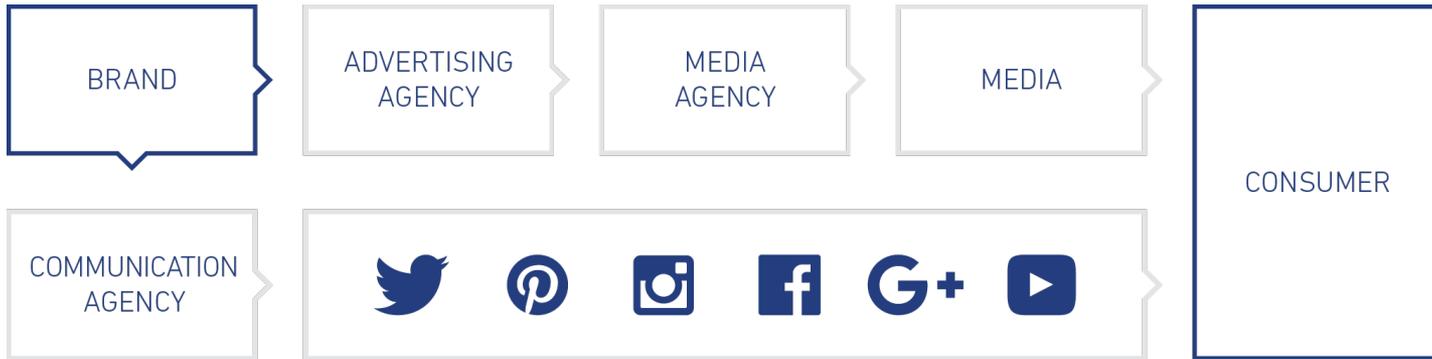
La tecnología habilita a las industrias a encontrar vías más eficientes eliminando sustituyendo intermediarios y aumentando su productividad.

El consumidor se mueve al centro de la experiencia determinando lo que él quiere: cuándo leer un contenido, dónde escuchar música, qué materias primas componen un producto, etc.



# Impacto en la publicidad

---



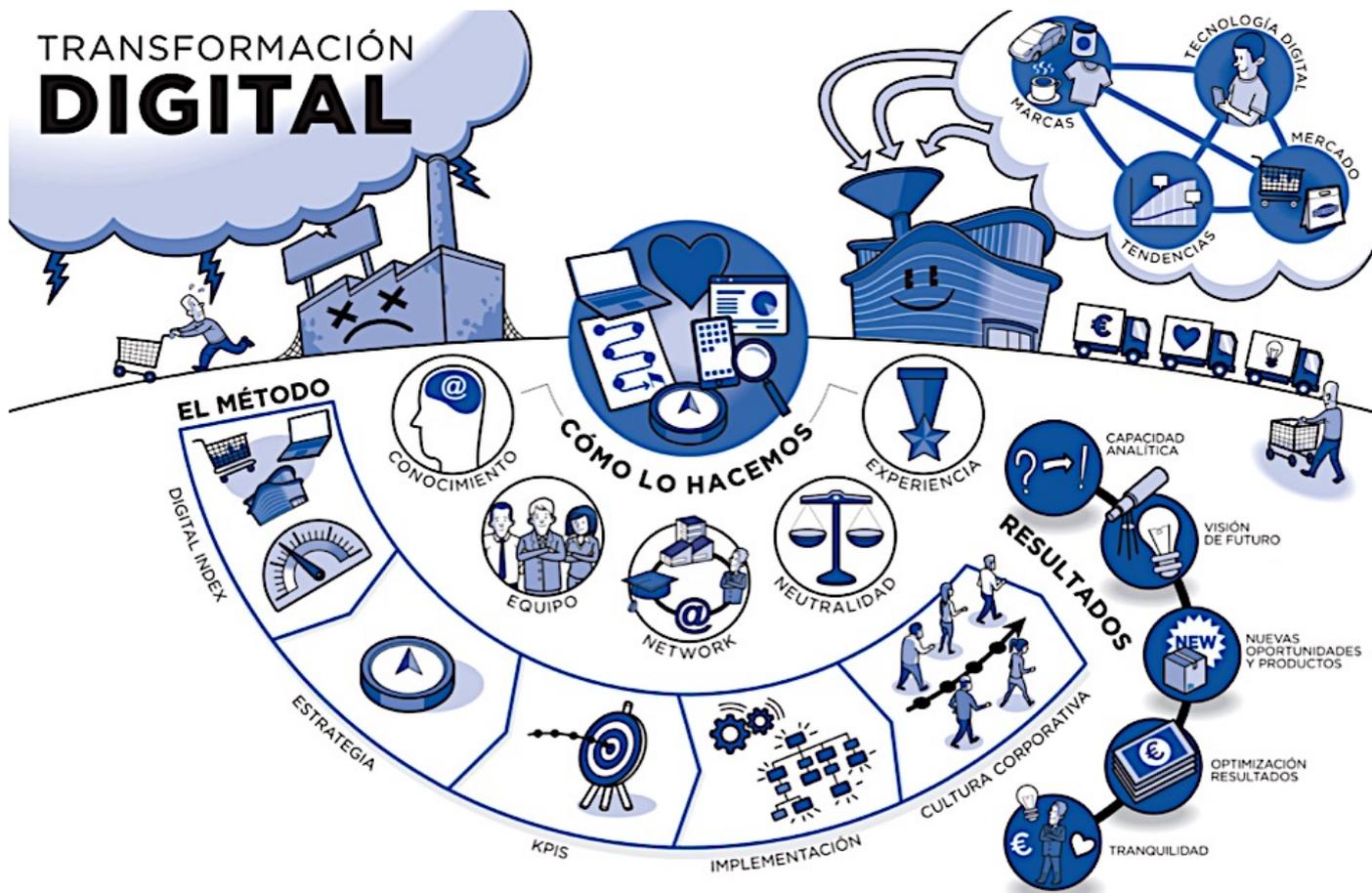
Fuente: MIGRATION

02



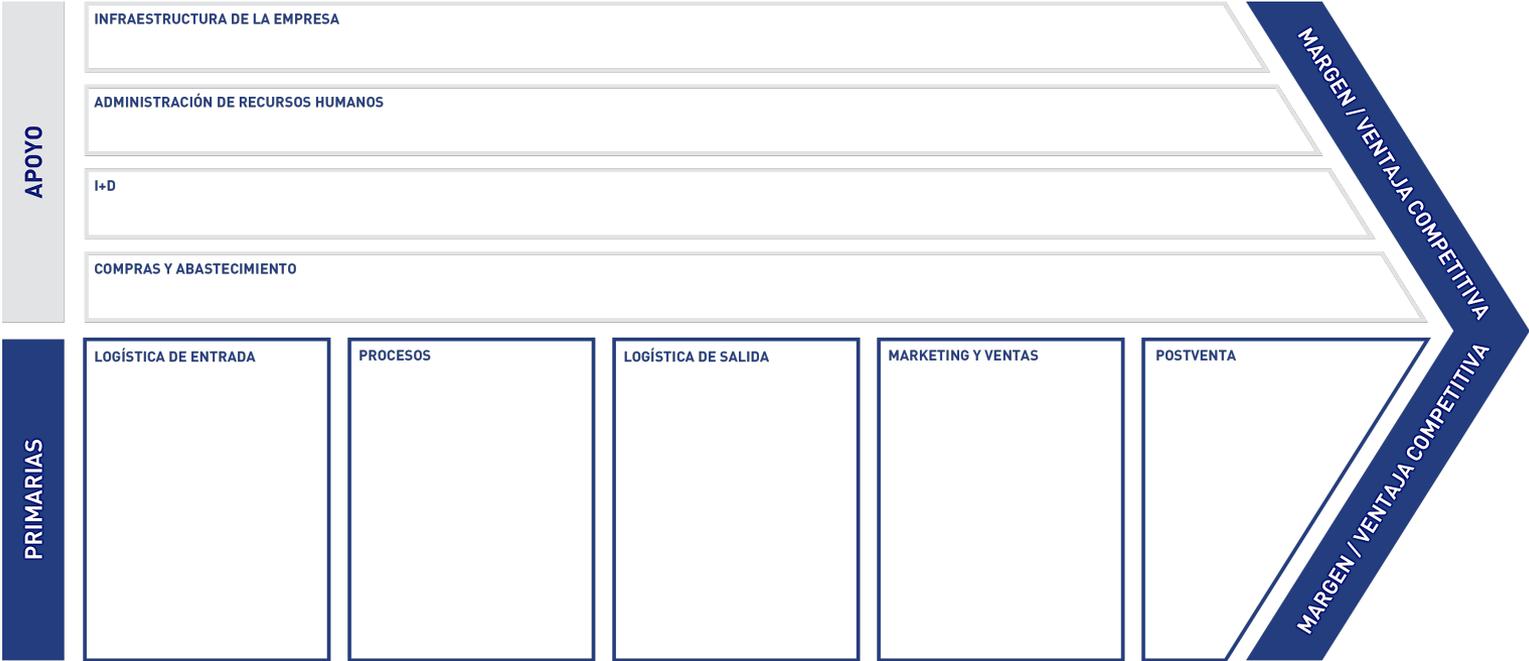
FASES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

# Hoja de ruta de la transformación digital

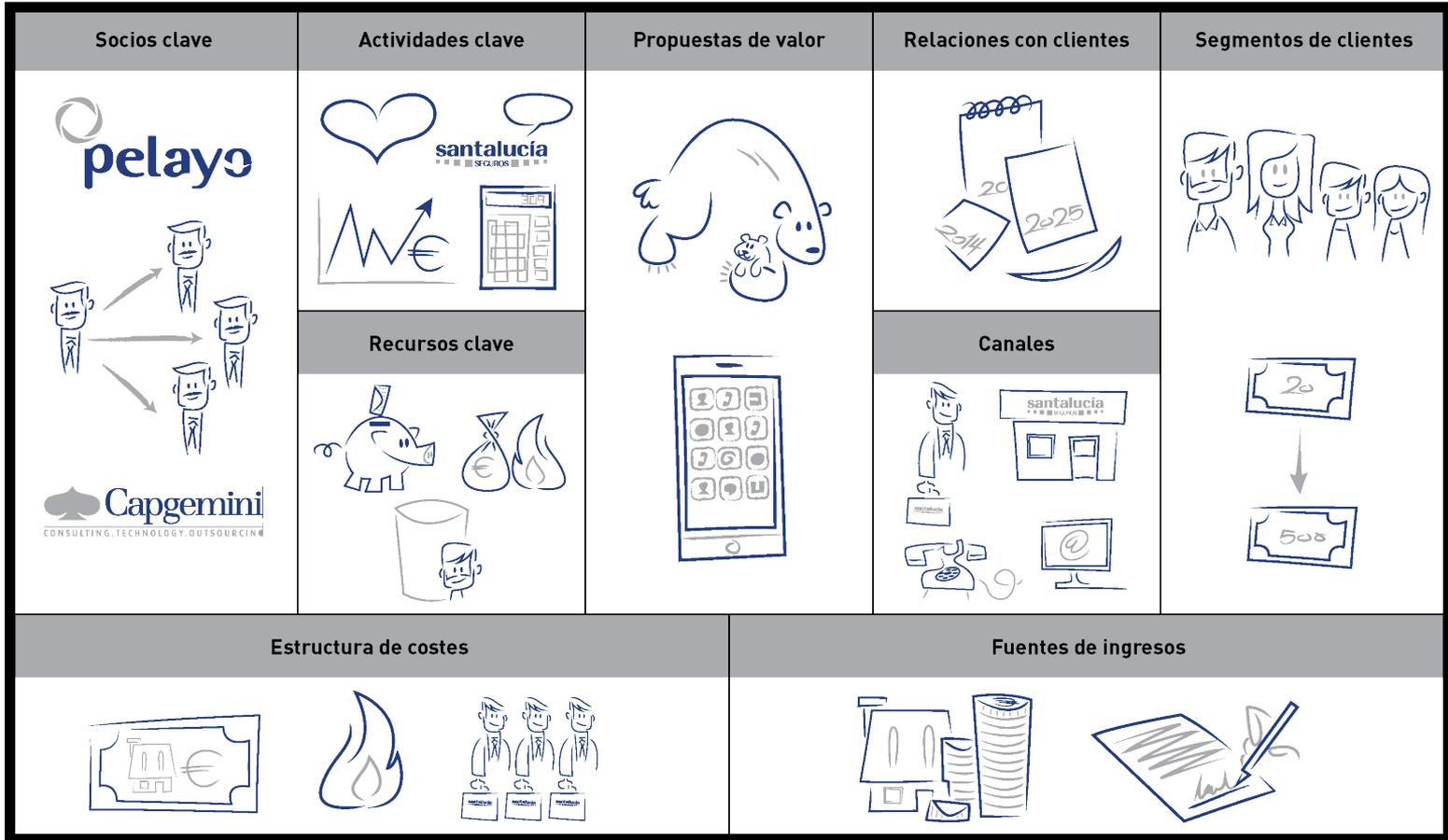


Fuente: MIGRATION

# Cadena de Valor (Porter)



# Modelo de negocio (Canvas)



# Ruta de cliente



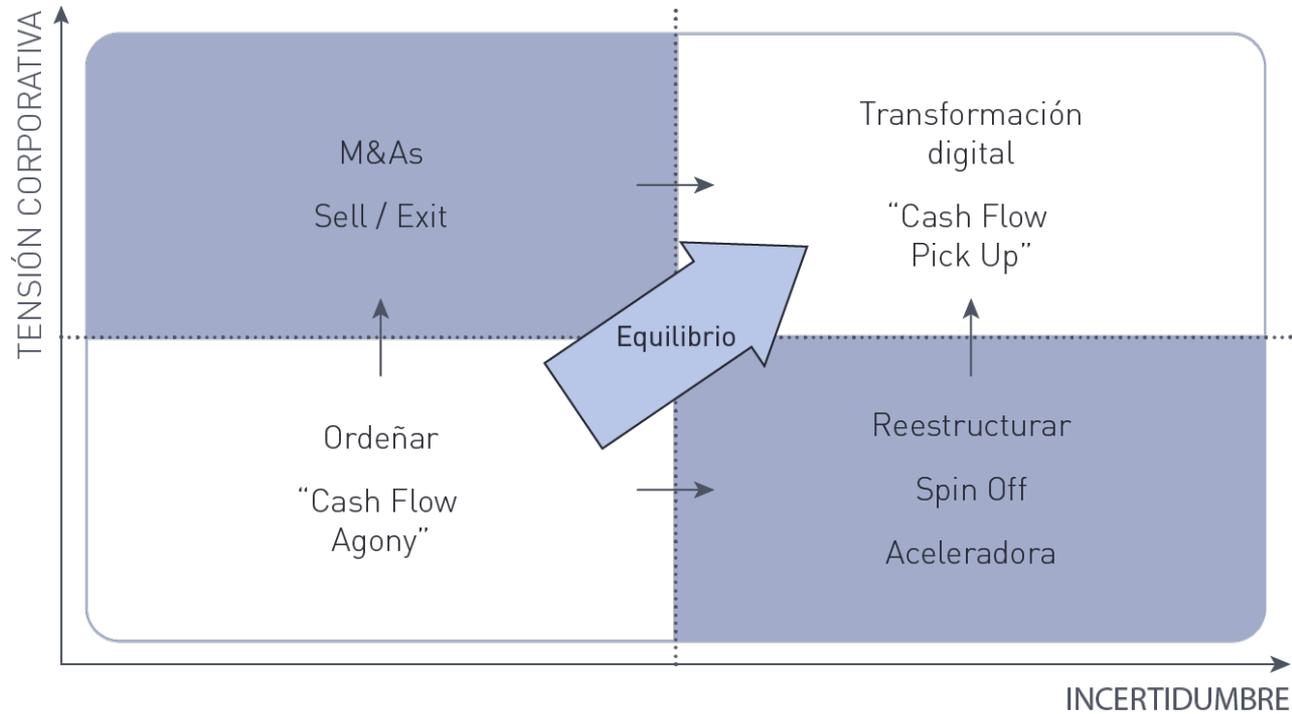
Fuente: MIGRATION

03



PERSPECTIVA CORPORATIVA

# Perspectiva corporativa



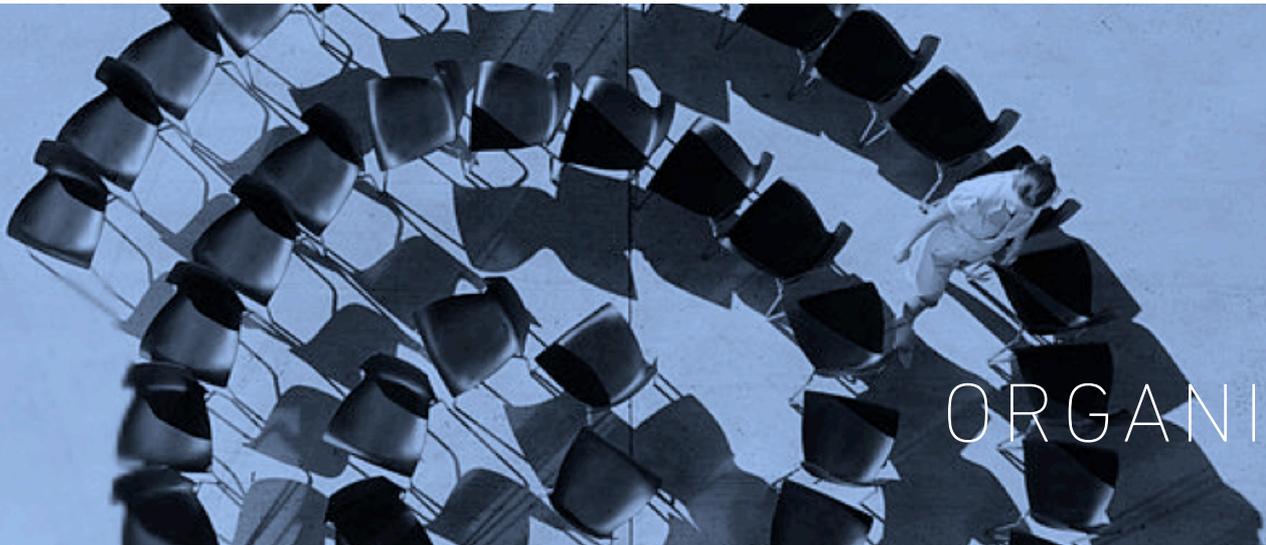
Fuente: MIGRATION

“

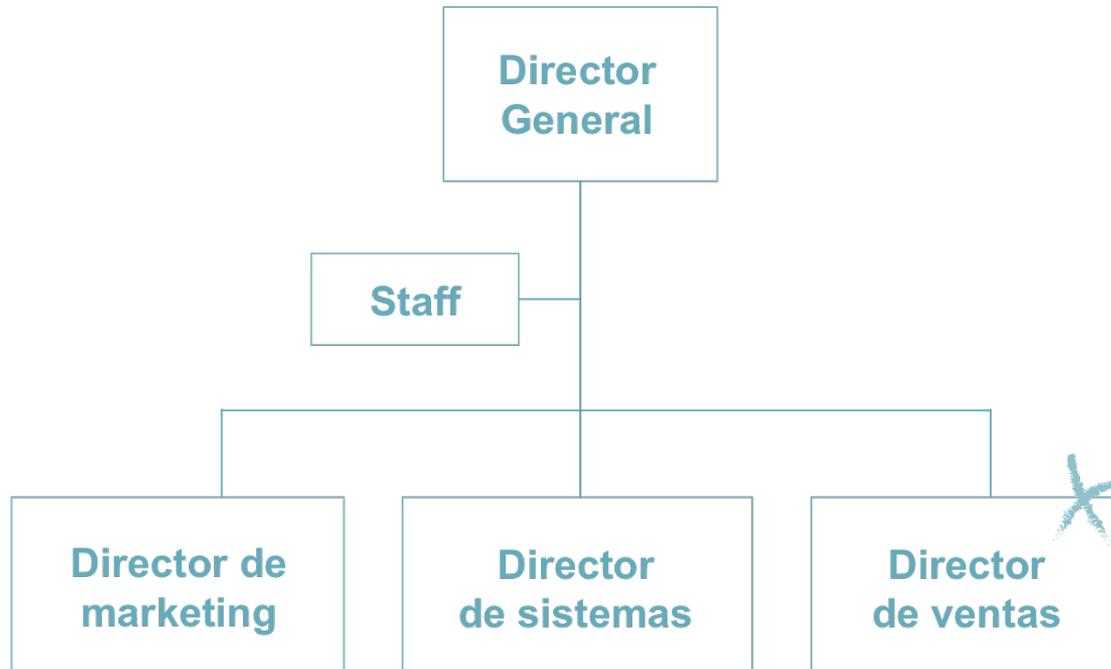
Si el modelo de negocio  
cambia,  
la organización  
cambia

”

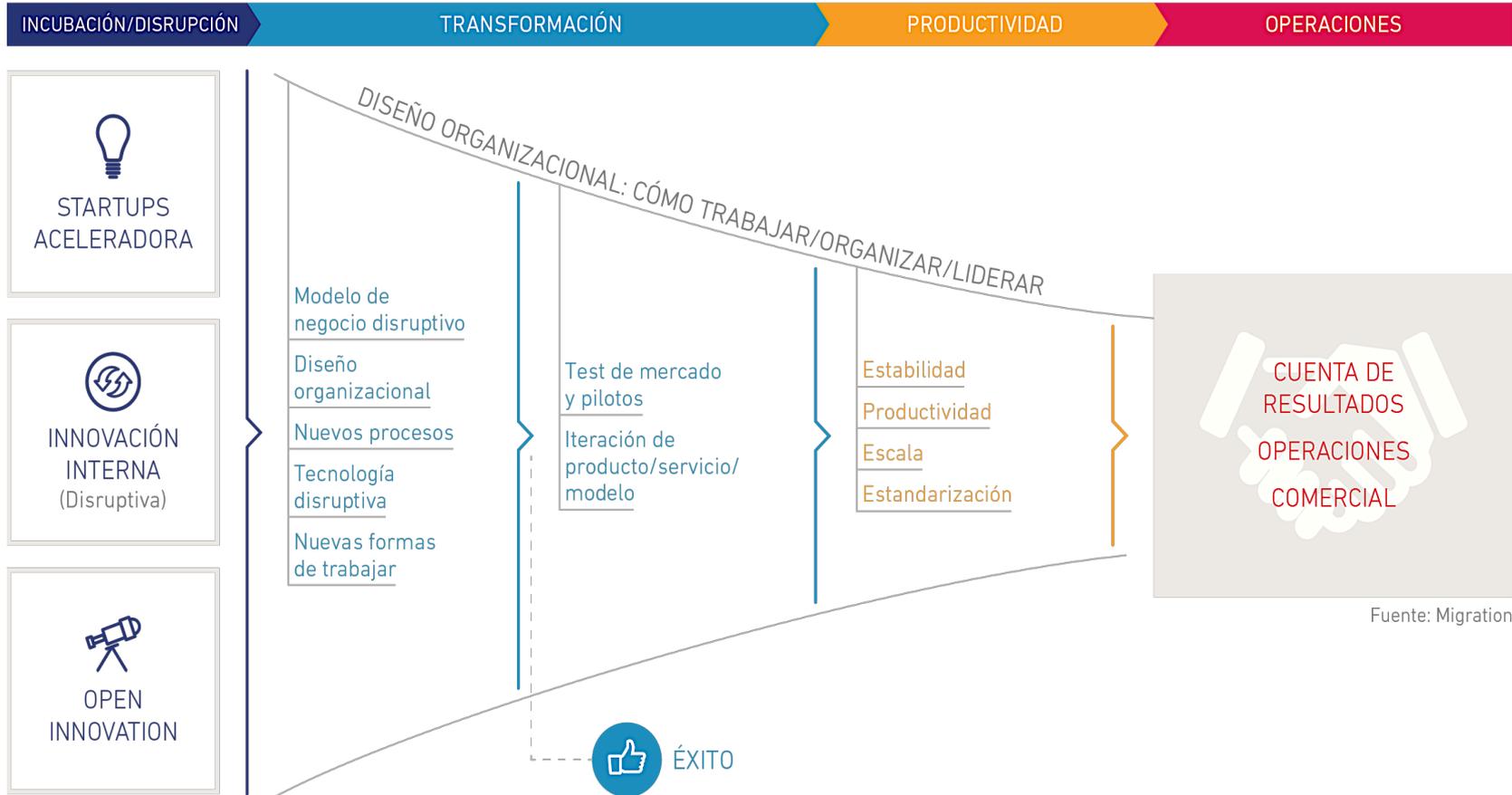
05



ORGANIZACIÓN



# Gestionando la desintermediación (Corporate Venturing)



“

La transformación digital  
es más un reto de gestión  
que de tecnología

”

# Gestionando la desintermediación

	INNOVACIÓN DISRUPTIVA	INNOVACIÓN INCREMENTAL
RESULTADOS PERFORMANCE	ZONA DE TRANSFORMACIÓN Horizonte 2	ZONA DE PERFORMANCE Horizonte 1
INVERSIONES	ZONA DE INCUBACIÓN Horizonte 3	ZONA DE PRODUCTIVIDAD Horizonte 1

Fuente: Moore, MIGRATION

06



EJEMPLOS

# Aceleradoras corporativas



**BARLAB**  
MAHOU SAN MIGUEL

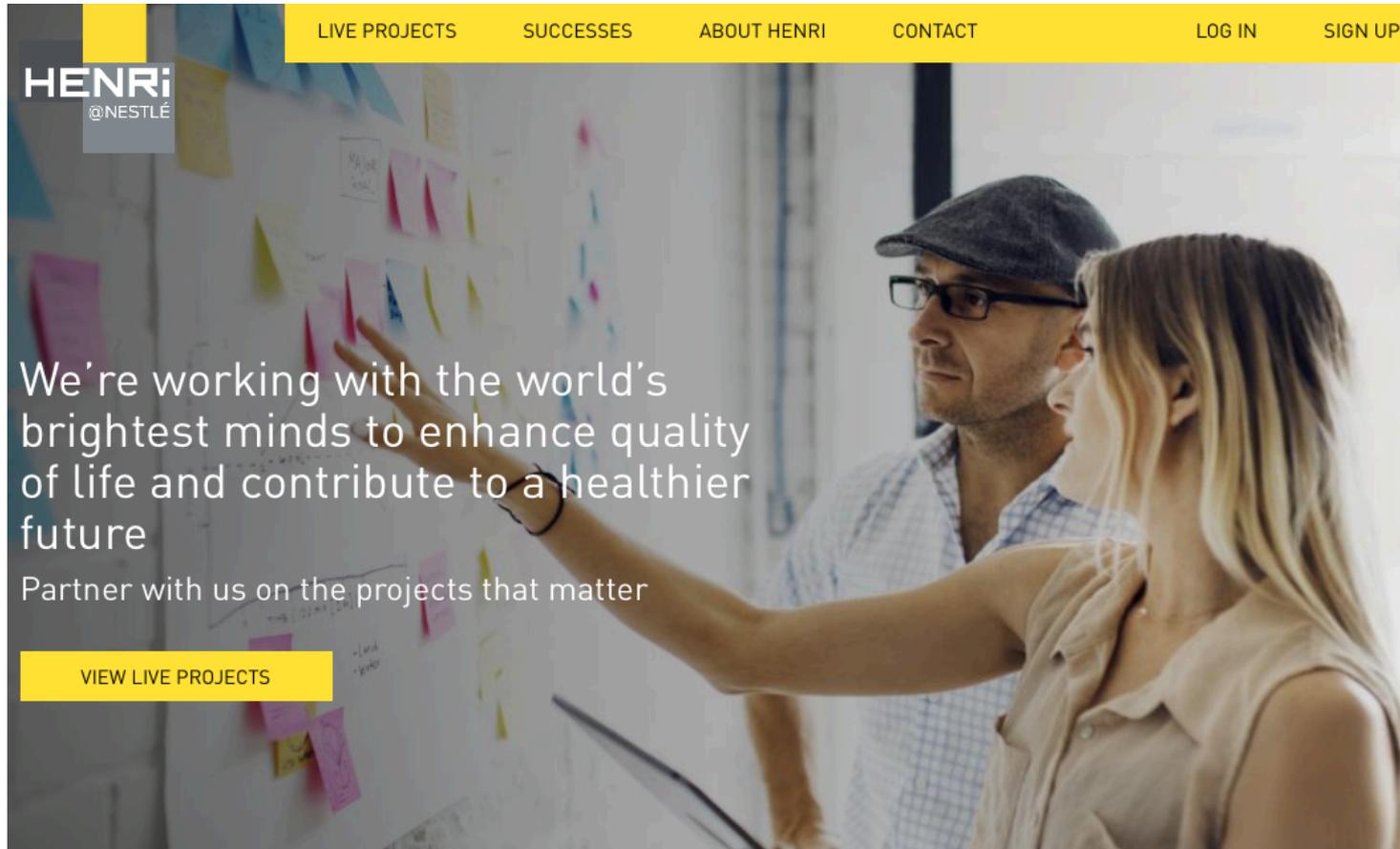
QUÉ ES BARLAB | QUÉ BUSCAMOS | GANADORES ▾ | MAHOU SAN MIGUEL | MENTORES | CONTACTO

3

## ENTRA EN BARLAB

Buscamos proyectos tecnológicos emprendedores, con una propuesta de valor para nuestras marcas y consumidores con los bares como eje central.  
¡Queremos ideas frescas y disruptivas!

# Open innovation



LIVE PROJECTS    SUCCESSES    ABOUT HENRI    CONTACT    LOG IN    SIGN UP

**HENRI**  
@NESTLÉ

We're working with the world's brightest minds to enhance quality of life and contribute to a healthier future

Partner with us on the projects that matter

[VIEW LIVE PROJECTS](#)

# Tecnología y operaciones en dos velocidades (Sistemas, RRHH...)



**CORE INDUSTRIAL / BACK-ENDS**



Habilita las operaciones y funciones de soporte mandatorio del negocio



Tiene foco en eficiencia, control, exactitud, estabilidad, etc



Gobierna y establece la arquitectura, la integración, la seguridad, etc



Repositorio maestro de los datos e información de negocio



**CUSTOMER RESPONSIVE / FRONT PLATFORM**



Habilita la interacción directa con clientes, convirtiéndose en un canal responsive al mismo y a los planes de negocio que buscan el alineamiento continuo con el cliente



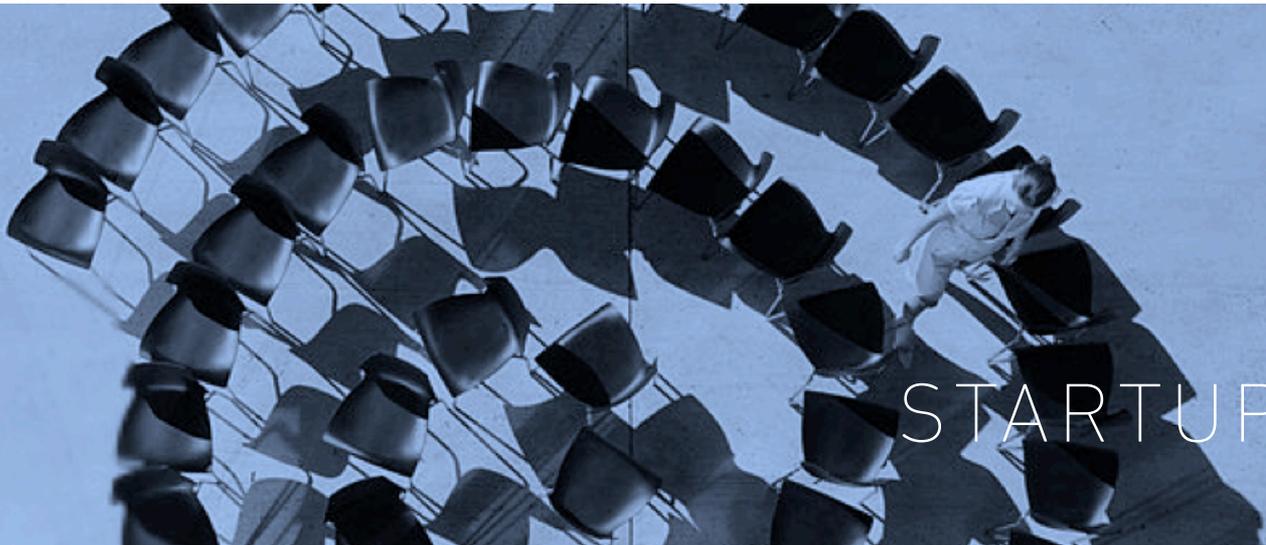
Requiere un enfoque veloz y exploratorio que aporte resultados basados en aprendizaje continuo



Está adaptado al cambio tecnológico, de mercado, de modelo de negocio y de hábitos de cliente



07



STARTUPTATION

# Tienen una cultura digital

---

- Retail: Amazon, Bestbuy
- Hotel: Airbnb
- Telecom: Apple, Google, Skype
- Video: Netflix
- Music: iTunes, Spotify
- Taxi: Uber
- Automobile: Tesla, Google



Comment ça marche

S'inscrire

Se connecter

♥ Wish Lists

Aide et sécurité ▾

🌐 Français ▾

💰 EUR ▾

Publiez votre annonce



Trouvez un logement

## Resistente



MISIÓN  
Maximizar  
beneficios



PROCESO  
Proceso jerárquico  
para reducir riesgos



PERSONAS  
Gestores organizando  
trabajadores  
poco cualificados



PRODUCTO  
Estático



PLATAFORMA  
Cerrada/  
Proprietaria

## Adaptable OS



MISIÓN  
Optimizando beneficios,  
maximizando visión



PROCESO  
Proceso ágil para  
incrementar productividad



PERSONAS  
Autogestión parcial de  
“hacedores” enfocados  
en entregas frecuentes

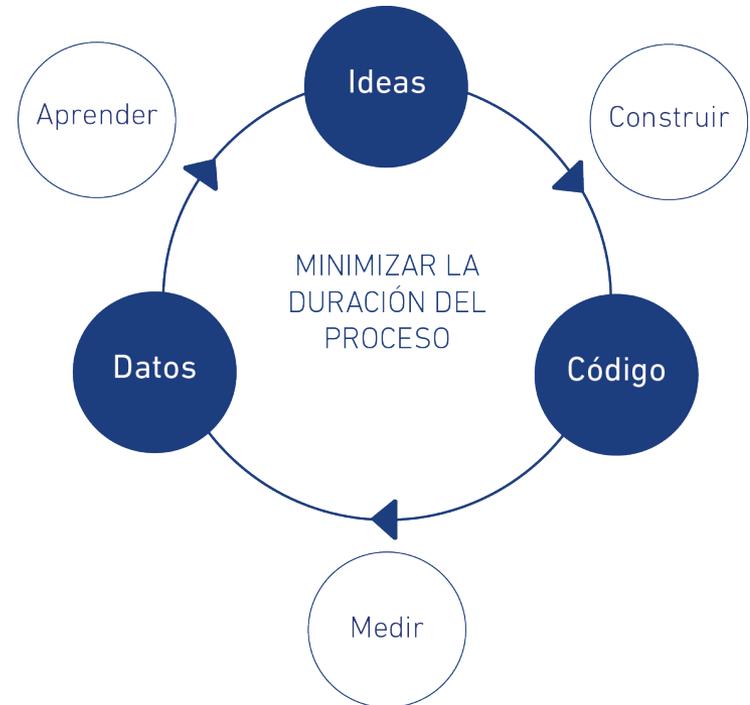


PRODUCTO  
Constantemente adaptado  
a consumidores/clientes



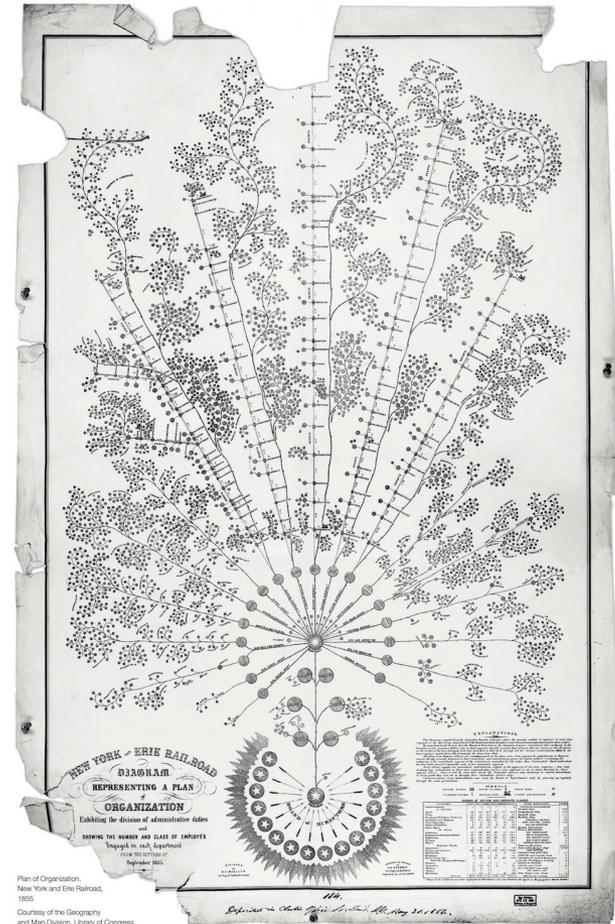
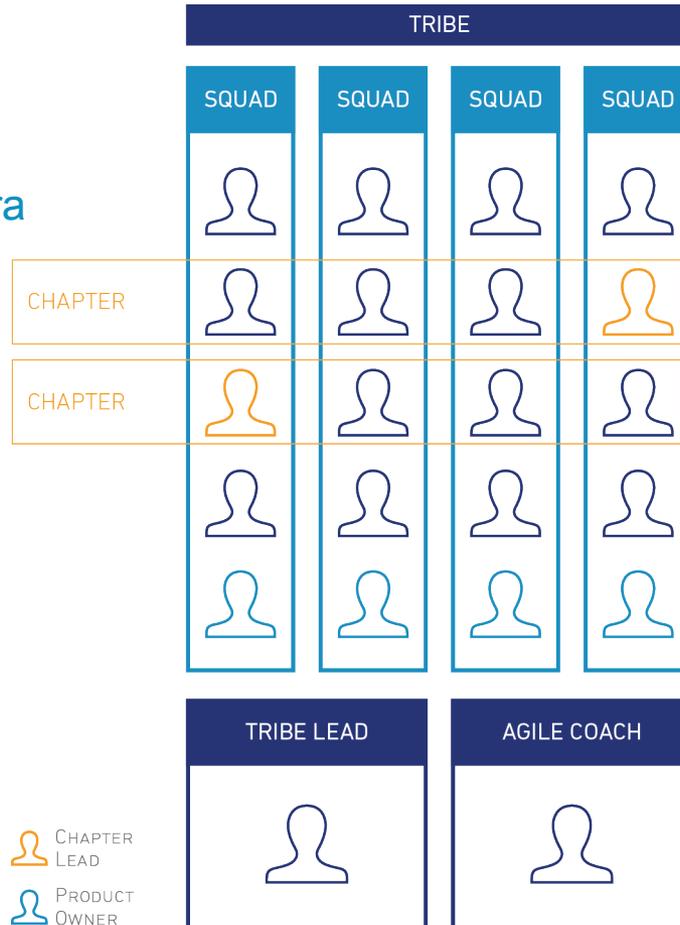
PLATAFORMA  
Abierta o parcialmente  
propietaria

# Los métodos de gestión han cambiado de la era industrial a la digital: de SixSigma a Lean



# Organizaciones flexibles y rígidas

No todas las organizaciones están capacitadas para la velocidad



Plan of Organization, New York and Erie Railroad, 1855  
Courtesy of the Geography and Map Division, Library of Congress.

# Diseño organizacional

---

Tecnología  
Crisis financiera  
Globalización



Nuevos hábitos  
Nuevos valores

¿CÓMO LIDERAR?  
¿CÓMO TRABAJAR?  
¿CÓMO ORGANIZARSE?

“

El diseño organizacional es  
la nueva ventaja competitiva  
en la era digital

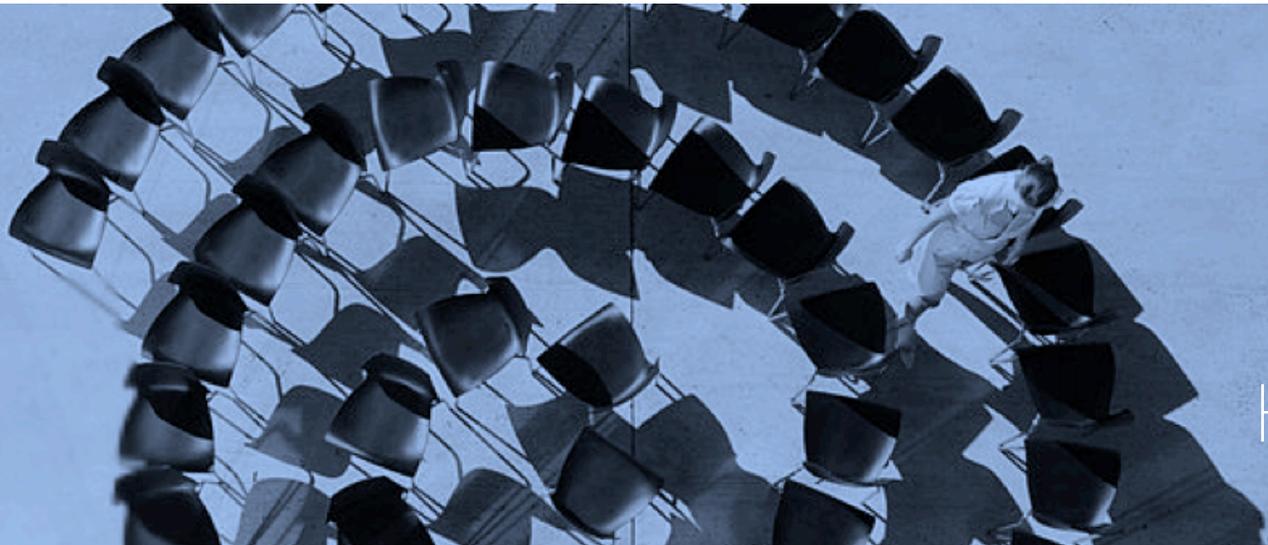
”

# Hoja de ruta del diseño organizacional



Fuente: MIGRATION

08



HOW TO

# Punto de partida (Óptico)



Tenemos nuevas Propuestas de Valor en línea con las nuevas necesidades identificadas

# ¿A qué preguntas debemos responder?

---

- **Cómo organizarse** para atender las nuevas propuestas de valor
- Qué **estructuras hay que construir** (departamentos, equipos, proyectos, etc)
- Qué **estructuras no hay que cambiar** (Departamentos, funciones, roles, etc)
- Qué **estructuras hay que cambiar** parcialmente (doble velocidad de departamentos)
- **Cómo se relacionan los nuevos departamentos o funciones**, si las hubiere, con los demás (esquemas funcionales, matriciales, jerárquicos, etc)
- **Cómo se debe trabajar** en esos departamentos o áreas, nuevos o parte de los ya existentes (workflows, equipos multidisciplinarios)
- Qué **herramientas** nuevas o procesos se pudieran necesitar (Agile, digital, gadgets)
- Qué **capacidades** se requieren para tener éxito en esas misiones o proyectos
- Qué **medidas de éxito** tienen
- Qué **gobierno nuevo** hay que implementar (reportes, funciones, etc)

# Fases en un proyecto de diseño organizacional



# Liderazgo en la era digital

Psicología positiva ► Psicología organizacional positiva ► Conducta organizacional positiva

## De un liderazgo Transaccional a un liderazgo Transformacional



Fuente: Avolio, Gartner

Foco: i) Eficiencia y ii) individuos

- Perspectiva positiva y moral
- Autoconciencia
- Gestión positiva de los seguidores
- Sintonía personal y social con los seguidores
- Intercambios positivos líder-seguidor

09

PRÓXIMOS PASOS

# Playbook



Gracias.

[adiaz@digitalmpartners.com](mailto:adiaz@digitalmpartners.com)

**MIGRATION**  
BUSINESS & ORGANIZATION

[www.digitalmpartners.com](http://www.digitalmpartners.com)