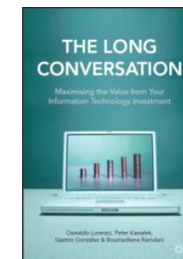
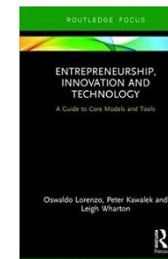




innova 
& acción
El club de innovación de ANTIGUOS ALUMNOS  UPV

Innovación y digitalización ¿el matrimonio perfecto? Hoja de ruta para el éxito

Oswaldo Lorenzo Ochoa, PhD.
@Lorenzooswaldo





Contenido

- Innovación, Tecnología y Disrupción
- Complementariedad
- Corto y largo: 3H
- Madurez Digital: Agilidad
- Cambio multidimensional.

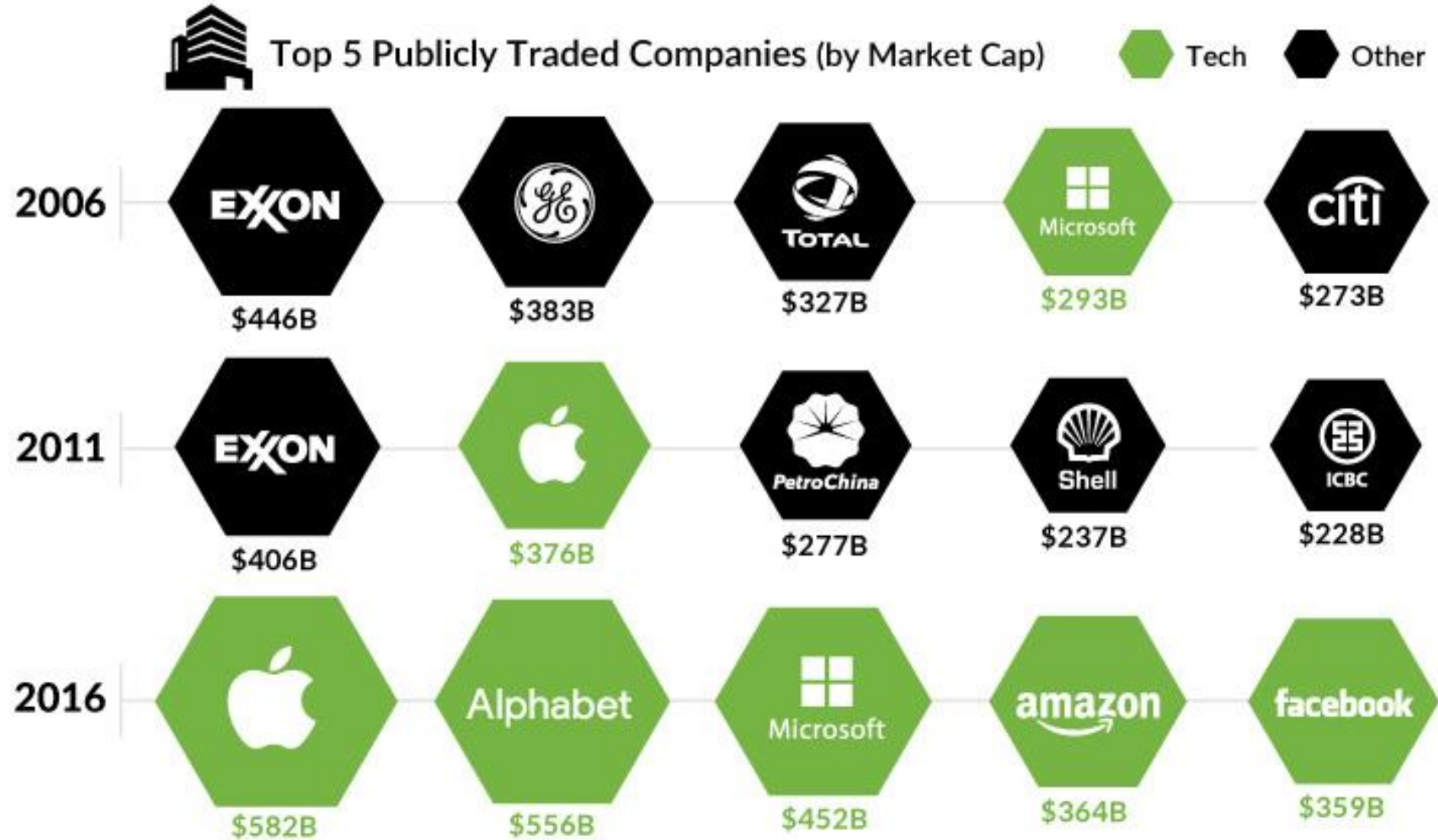
Ejercicios

- 3H
- Soy un Líder Ágil



¿Innovación = Tecnología?
¿Disrupción = Digitalización?

Technology: Exponential Times



Digital is the main reason just over half of the **companies** on the Fortune 500 have **disappeared** since the year 2000

Pierre Nanterme
CEO of Accenture



¿Cuándo podemos decir que ocurre una disrupción en una industria o sector?



DISRUPTION

El concepto de disrupción

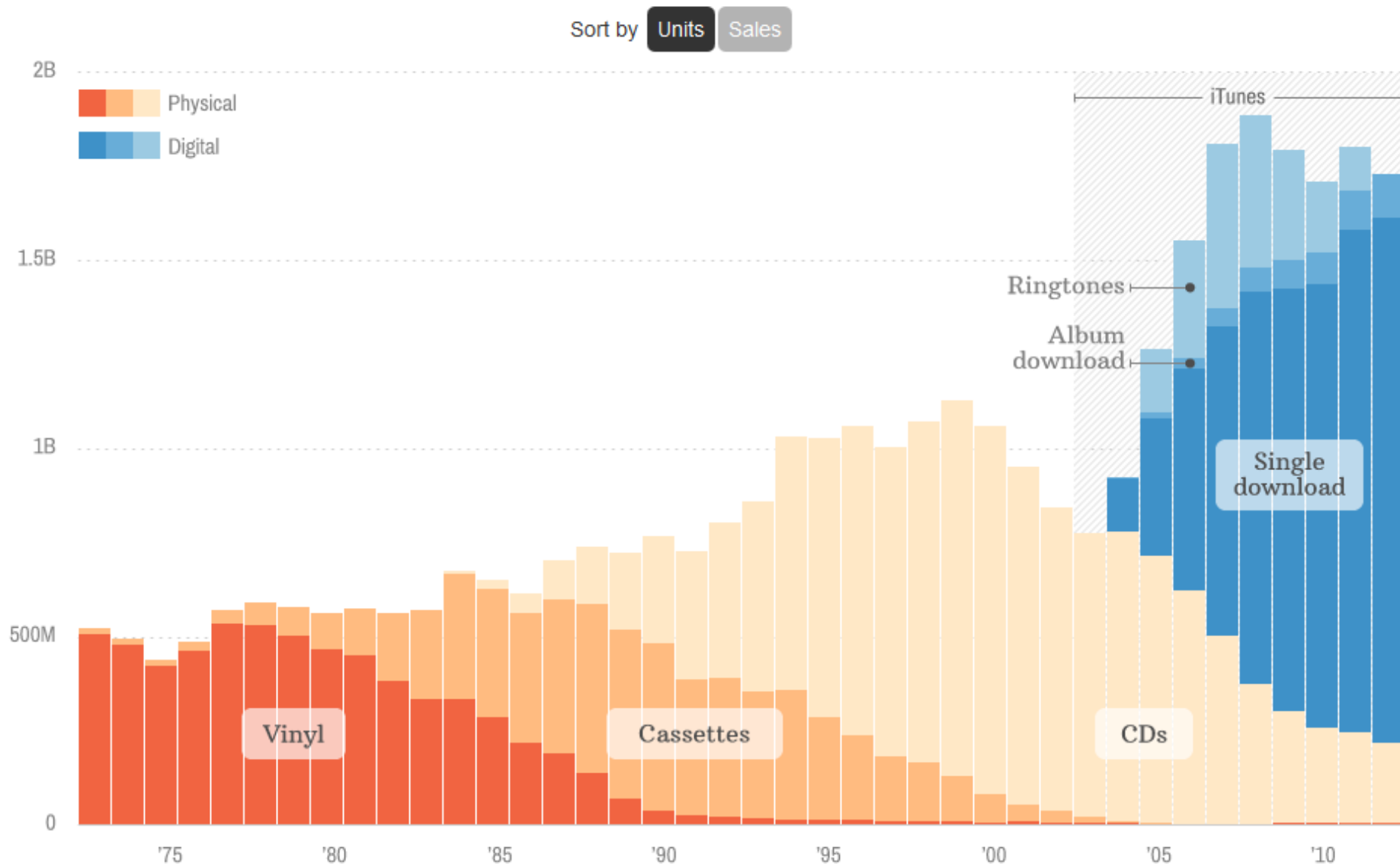
Dos términos claves

- Apropiación de Valor (Value Appropriation)
- Cambio en la Distribución del Beneficio en la Cadena de Valor.
(▲ Profit-Pool)



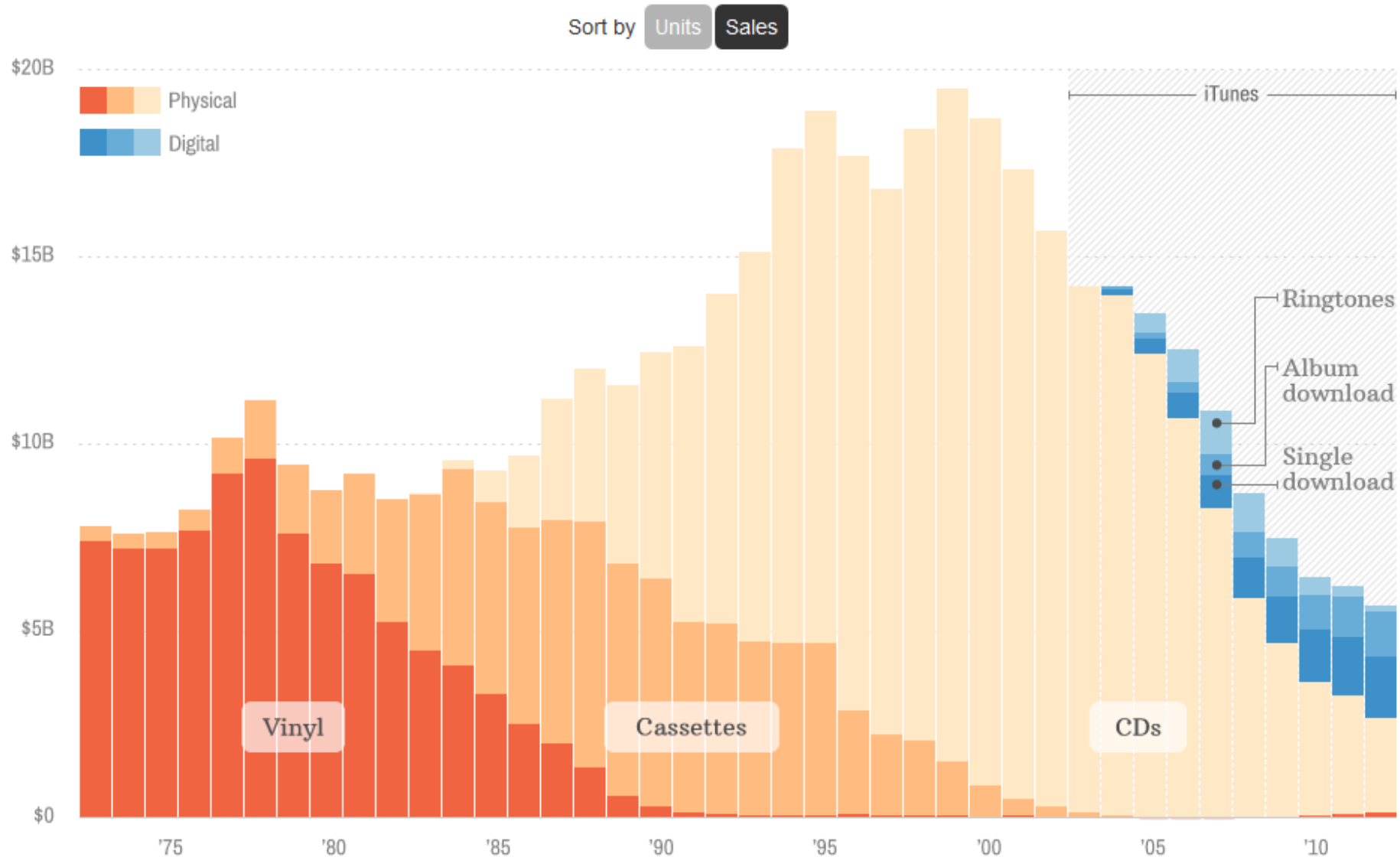
How iTunes crushed music sales:

After Apple's iTunes Music Store debuted on April 28, 2003, sales of 99-cent digital singles surged. But that had a disastrous impact on overall music revenue.



How iTunes crushed music sales:

After Apple's iTunes Music Store debuted on April 28, 2003, sales of 99-cent digital singles surged. But that had a disastrous impact on overall music revenue.



El concepto de disrupción

Caso de la Música

En promedio, 70% del dinero capturado por Apple por la descarga iba a las discográficas que tenían los derechos de la música. Cerca del 20% iba a los costes de procesamiento de pago y tarjetas de crédito. Eso dejaba a Apple sólo con el 10% del ingreso por descarga, del cual Apple debía pagar otros costes directos e indirectos.

El concepto de disrupción

Caso de la Música

Steve Jobs había creado el negocio de maquinilla de afeitar y hoja (razor-and-blade business), pero al revés, el elemento variable (canciones) actuaba como el producto que perdía (loss leader) en beneficio de un producto durable que era rentable (iPod)



Vs.



El concepto de disrupción

Apropiación de Valor

- ✓ Los clientes se apropiaron de valor en el nuevo modelo de negocios.
- ✓ Apple fue capaz de capturar un valor muy significativo de la venta de iPods
- ✓ Las discográficas sufrieron una reducción significativa de sus ingresos y con dificultad para adaptarse al nuevo contexto de negocios.
- ✓ Los artistas comenzaron a tomar control de sus propias marcas como emprendedores, desarrollando sus ventas directas y el marketing de sus fans.
- ✓ La industria de la música cambió su profi-pool.



El concepto de disrupción

Caso de la Música

...pero, cuan sostenible era la posición competitiva de Apple en MP3 players?



El concepto de disrupción

Caso de la Música



El concepto de disrupción

El Riesgo del Éxito

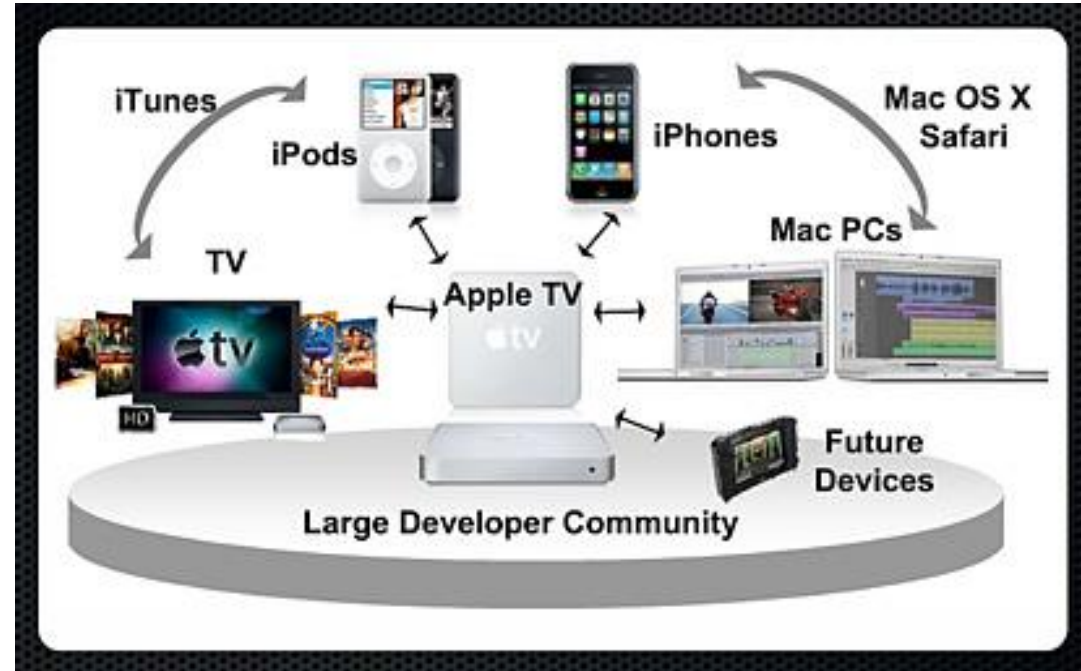
If you don't cannibalize your own products, your competitors will.



Kodak actually had most of the patents for the digital-photography technology, but it didn't commercialize them aggressively because that would have cannibalized its film business. Instead, other firms licensed Kodak's technology and commercialized it. Kodak couldn't make that switch from a culture of film to a culture of digital technology.

El concepto de disrupción

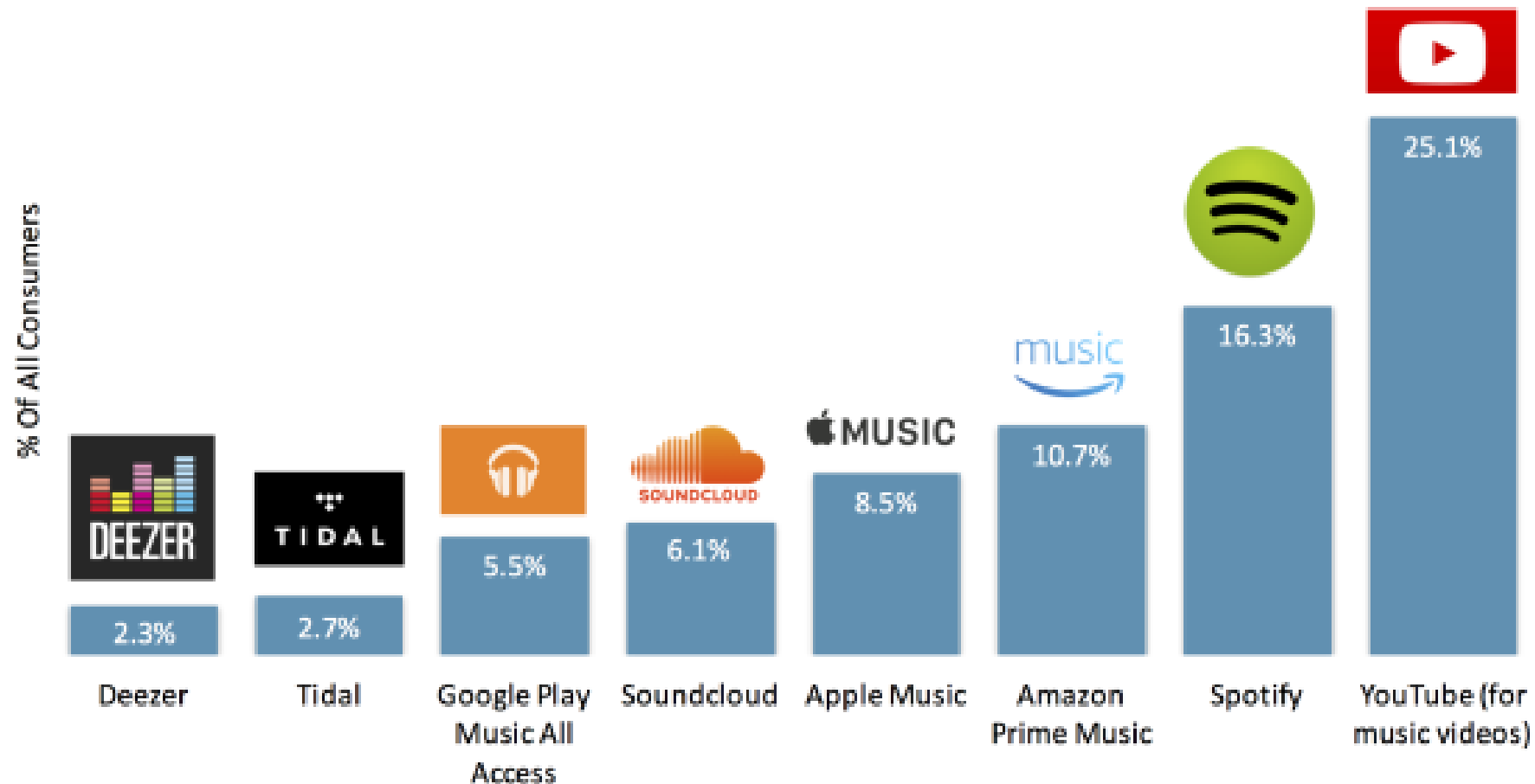
¿Cuál fue el mayor impacto de Apple?



Put simply, a product is largely proprietary and under one company's control, whereas an industry platform is a foundation technology or service that is essential for a broader, interdependent ecosystem of businesses.

Streaming Music Consumption Is Widely Distributed Across Many Leading Apps

Weekly Active User Penetration For Selected Streaming Music Services, Q4 2016



Spotify, Apple Boost Music Business to Best Year in Two Decades

By **Lucas Shaw**

30 de marzo de 2017 20:00 CEST

- Growth of 11 percent in 2016 is fastest since 1998, RIAA says
- But industry revenue is still half 1999 peak as CD sales wane

The growing popularity of Spotify and Apple Music is nursing the music industry back to health after years of declining sales.



<https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-03-30/spotify-apple-boost-music-business-to-best-year-in-two-decades>

Blockchain Applications

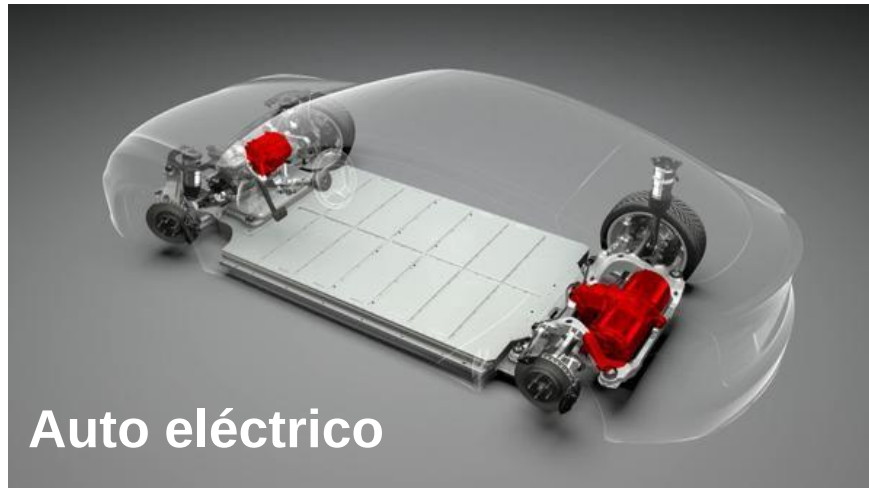
Blockchain has the potential to provide a more quick and seamless experience for anyone involved with creating or interacting with music. For example, listening to a song might automatically trigger an agreement for everyone involved in the journey of a song with anyone who wants to interact or do business with it — whether that's a fan, a DSP (digital service provider such as Spotify or iTunes), a radio station, or a film production crew. (Imogen Heap)

The blockchain is a distributed ledger that can validate and register transactions without the need for a central authority. No one owns the ledger — it's spread across the nodes that constitute its network and is publicly available to everyone



Sector Automoción y Transporte

Nuevas tecnologías y plataformas



La industria del transporte está cambiando de manera disruptiva

Uberización



Efecto de red:
El valor está relacionado con la cantidad de usuarios.



Economía compartida:
consumo colaborativo,
economía de pares,
economía de acceso.

Plataformas en Sector Automoción

Caso Toyota



Digital is the main reason just over half of the **companies** on the Fortune 500 have **disappeared** since the year 2000

Pierre Nanterme
CEO of Accenture



Tecnologías Disruptivas

McKinsey

Cuatro características:

- Cambio rápido en capacidades de modelos alternativos en términos de precio y/o desempeño (price/performance).
- El alcance del impacto es muy alto en términos del número de industrias y el rango de productos y servicios que afecta.
- Potencial para crear impacto económico masivo en términos de “profit pools” que pueden ser disruptivos y en agregaciones al PIB.
- Potencial para cambiar el “status quo” en términos, por ejemplo, de cómo la gente vive o trabaja o cómo las sociedades desarrollan ventajas comparativas.

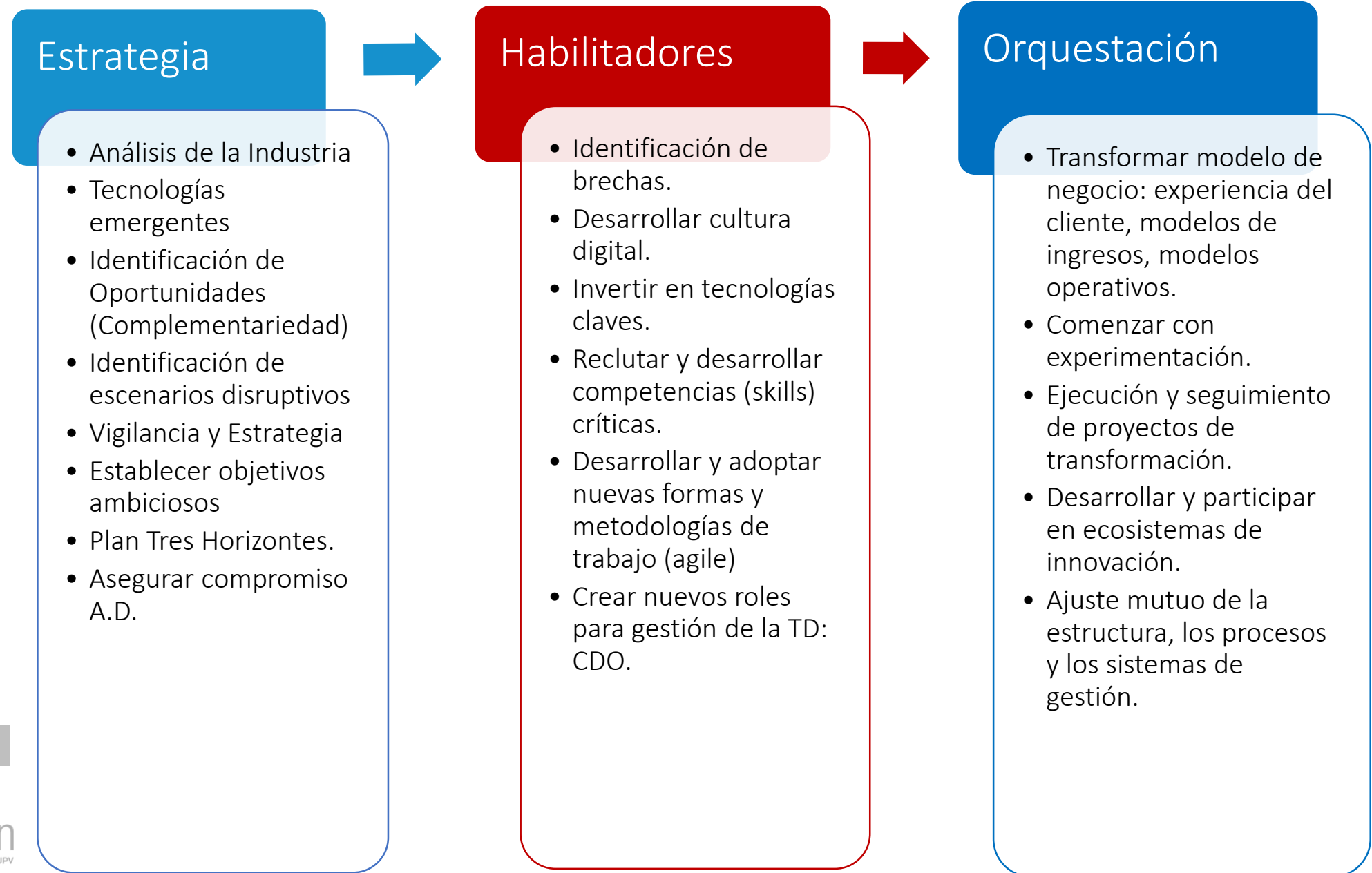


¿Cómo afrontamos esta nueva realidad?



DISRUPTION

Hoja de Ruta para la Transformación Digital

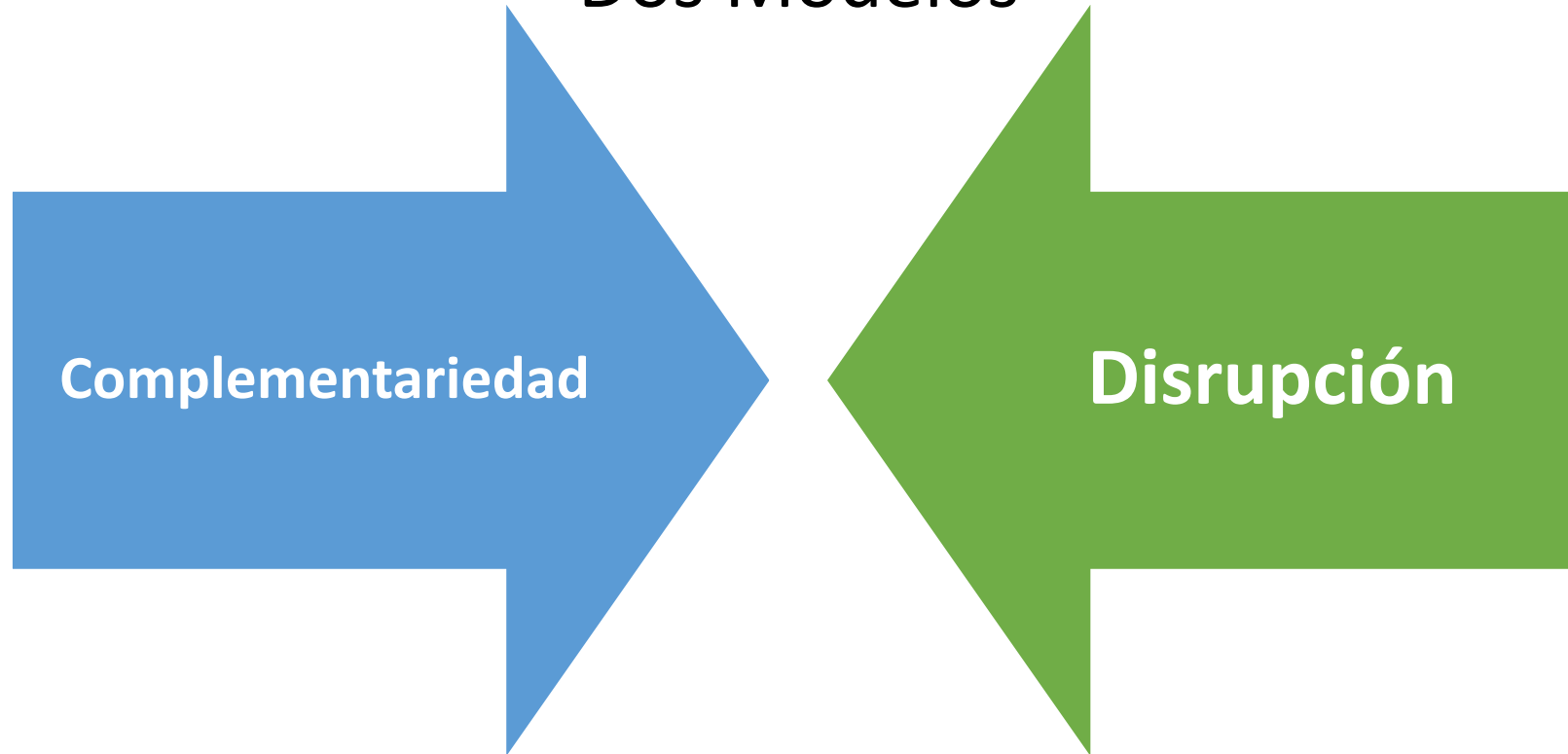


@Lorenzooswaldo

Estrategia Digital

Dos Modelos

Estrategia Digital Dos Modelos



¿Cómo DBS Bank se convirtió en el mejor banco digital del mundo al hacerse invisible?



WHO ?



- Founded in 1968, 49 years ago
- Headquarters- > Marina Bay, Singapore
- DBS-> The Development Bank of Singapore Limited
- Largest bank by assets in Southeast Asia
- Ranked among the top 100 banks in the world
- Emphasis on quality, added value and innovative service at an affordable cost

DBS.Asia's Best Bank
and now the **World's Best**
Digital Bank.



¿Cómo DBS Bank se convirtió en el mejor banco digital del mundo al hacerse invisible?

Caso ATMs:

- Predicción del uso y los patrones de retiro de dinero del cliente para cada máquina.
- Optimización del cronograma de recarga de efectivo en horas no pico.
- Reducción de las roturas de stock de "cash" en cajeros automáticos en más del 90% y recuperación del costo del proyecto en 18 meses.



¿Cómo DBS Bank se convirtió en el mejor banco digital del mundo al hacerse invisible?



Eliminación de desperdicio: 250 millones de horas de desperdicio de clientes por año.



Cajeros automáticos: predecir el uso y los patrones de retiro de dinero por parte del cliente para cada máquina.

Invisible = Sin fricción

Estrategia Digital

DBS Bank: The best digital bank worldwide

When you started out, did you have a game plan for what DBS might look like in three to five years' time?

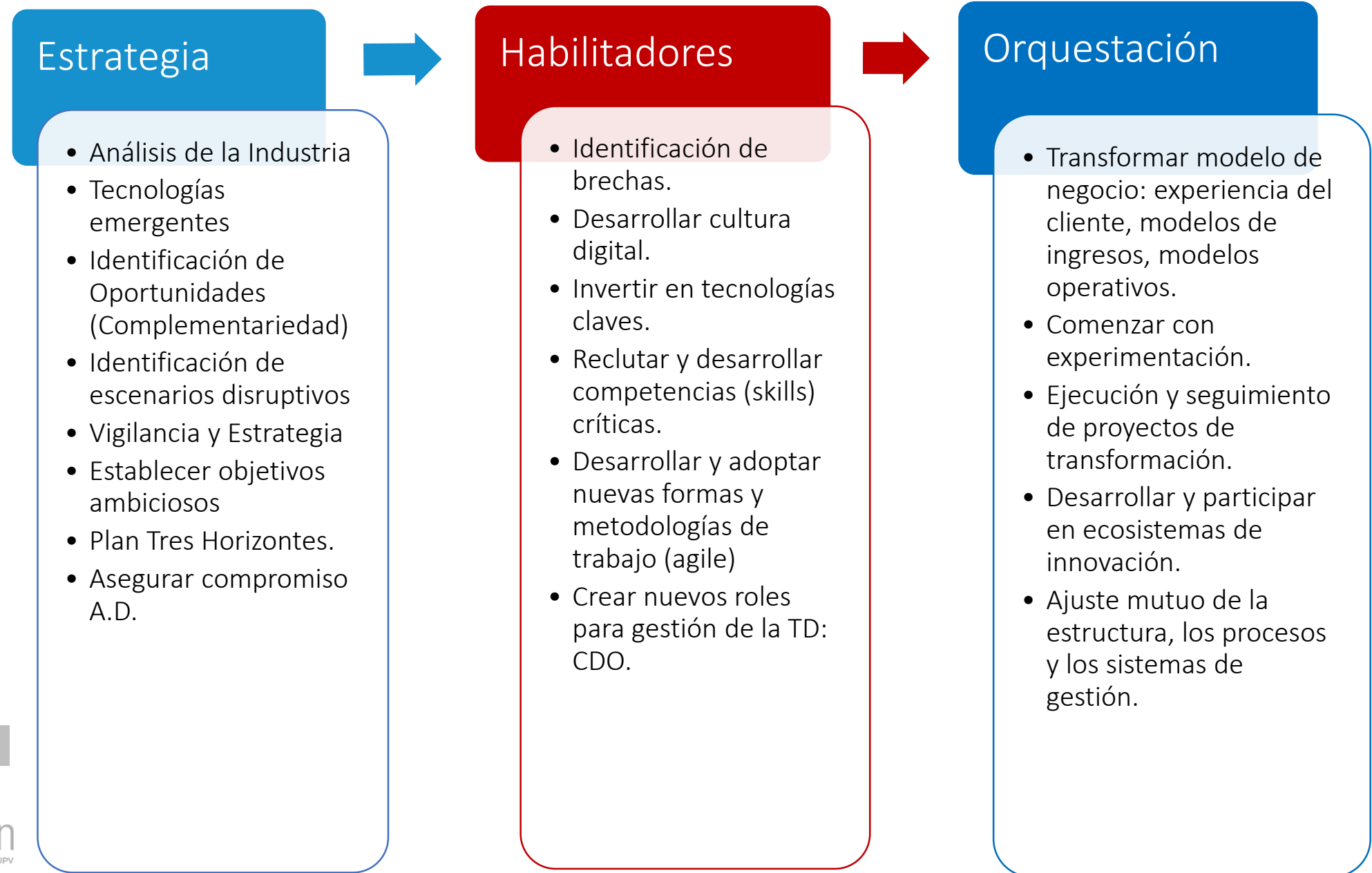
Piyush Gupta: Not really, but we tried to embrace some of the main macrotrends, like cloud computing, mobility, big data and analytics.

A second big priority, to me more important than digitizing per se, was to **embed ourselves in the customer journey**.



Piyush Gupta

Hoja de Ruta para la Transformación Digital



@Lorenzooswaldo

Digital Strategy

Sensing + Strategy Definition

Firms have to implement mechanisms and processes for scanning, observing and understanding changes in the business and technology environment.

Digitally enabled innovations and growth opportunities arise from understanding and developing digital customer needs and from identifying technology driven opportunities.

Estrategia Digital

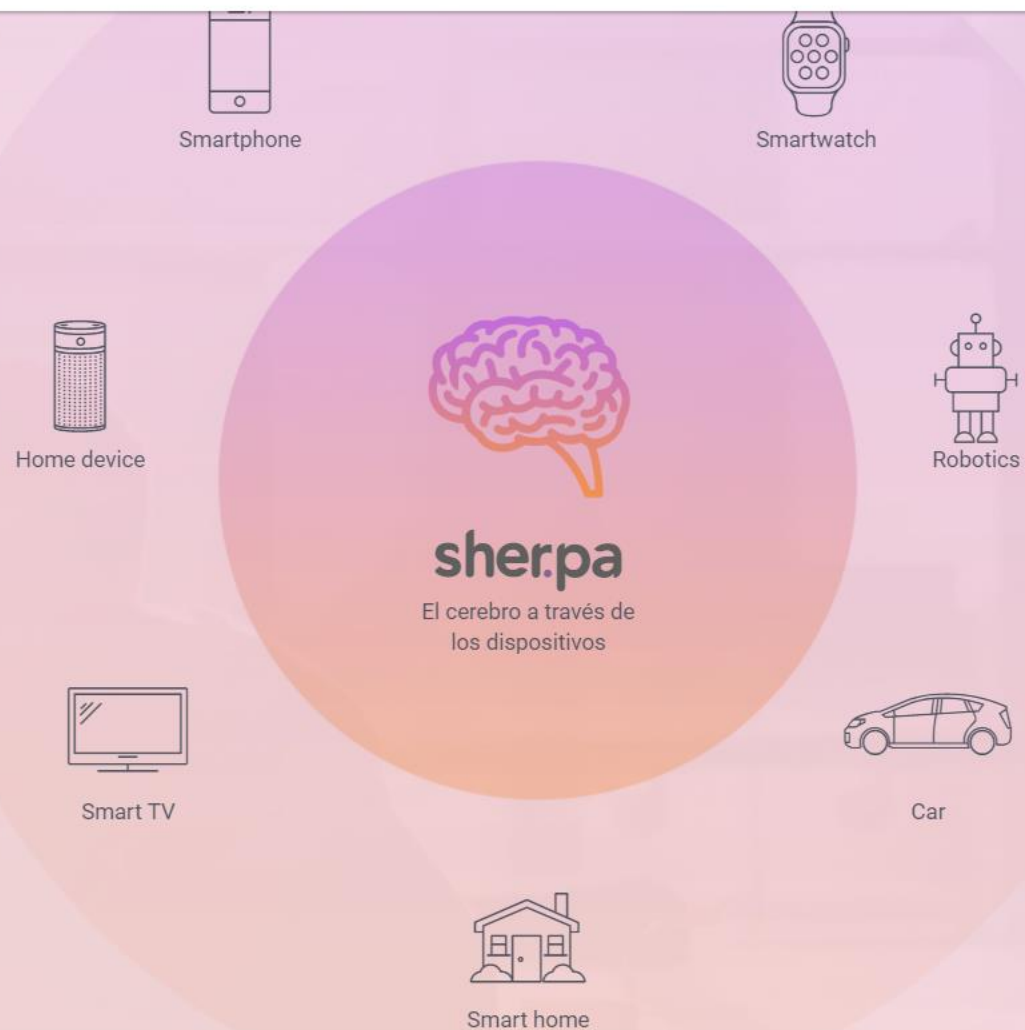
Caso Sherpa

sher.pa

[INICIO](#) [TECNOLOGÍA](#) [CONSUMER](#) [ENTERPRISE](#) [ACERCA DE](#) [EN](#) | [ES](#) | [EU](#)

Plataforma Sherpa

Sherpa es el motor predictivo que organizará tu vida. Basado en algoritmos de IA, la plataforma aprende de ti para ofrecerte la información más importante que necesitas saber en cada momento sin que ni siquiera se lo hayas pedido. La tecnología IA predictiva y proactiva de Sherpa simula la inteligencia humana para hacer tu vida más fácil y mucho más apasionante.



Estrategia Digital

Caso Sherpa

sher.pa

[INICIO](#) [TECNOLOGÍA](#) [CONSUMER](#) [ENTERPRISE](#) [ACERCA DE](#) [EN](#) | [ES](#) | [EU](#)



“

A diferencia de otros Digital Personal Assistant, Sherpa no es solo un sirviente que obedece órdenes y responde a preguntas que puedas hacerle. Sherpa va un paso más allá, aprende de ti y es capaz de predecir y de anticiparse a tus necesidades. Este es el próximo gran paso en el campo de los Asistentes Inteligentes.

XABI URIBE-ETXEBARRIA
Fundador y CEO de Sherpa

in M

Estrategia Digital

Caso Sherpa



2009 2010 2011 2012 2013 2014

Funda Mejor startup del mundo Break-even

B2B

2012 2013 2014

Beta Spain Beta Latam Beta USA

B2C



SIRI

Bilbao web Summit, Sir Tim Berners-Lee, W3C

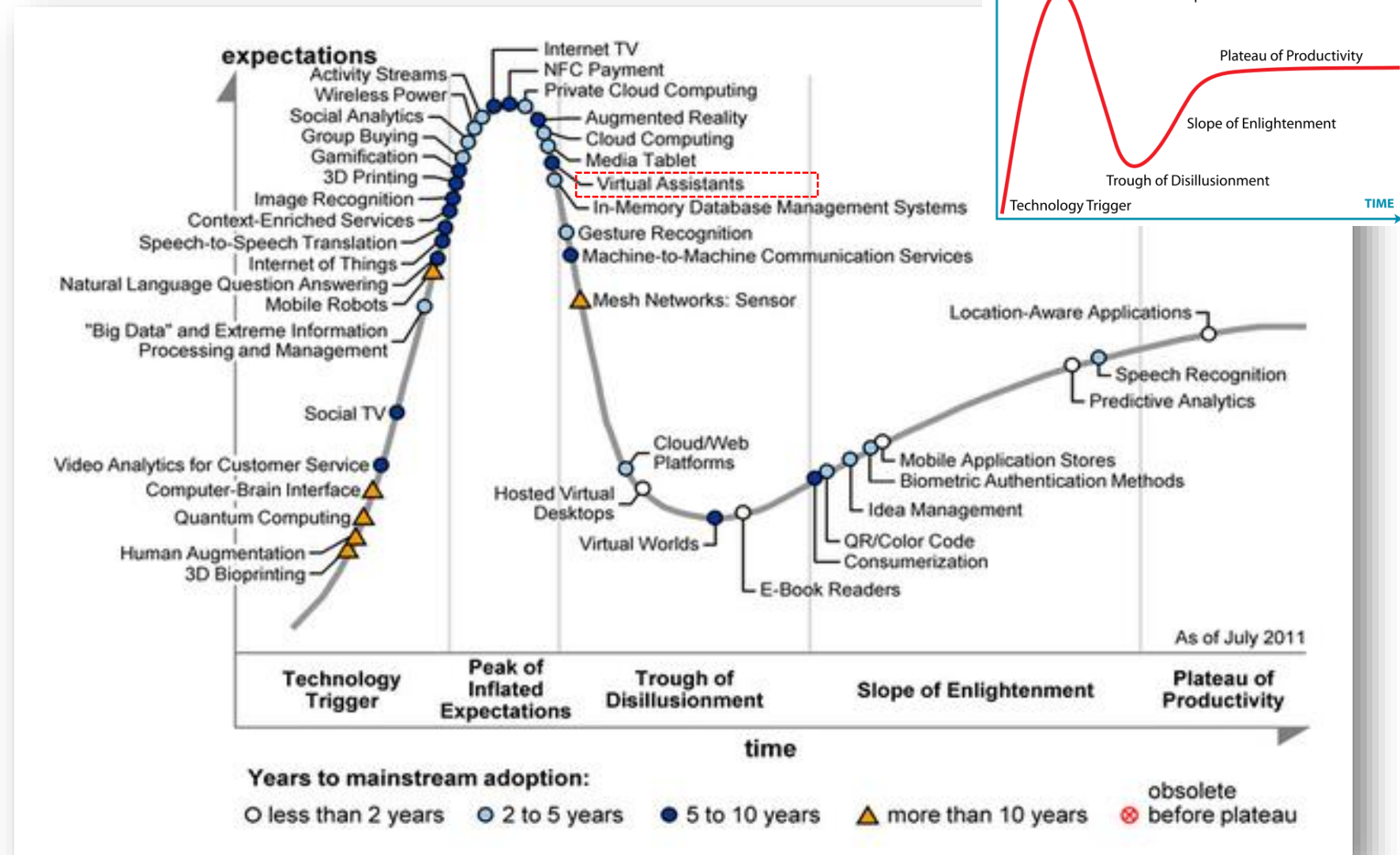
Sherpa Summit, John Sculley Doug Solomon

Sherpa Summit Wearable devices, John Sculley

Estrategia Digital

Caso Sherpa

Hype Cycle

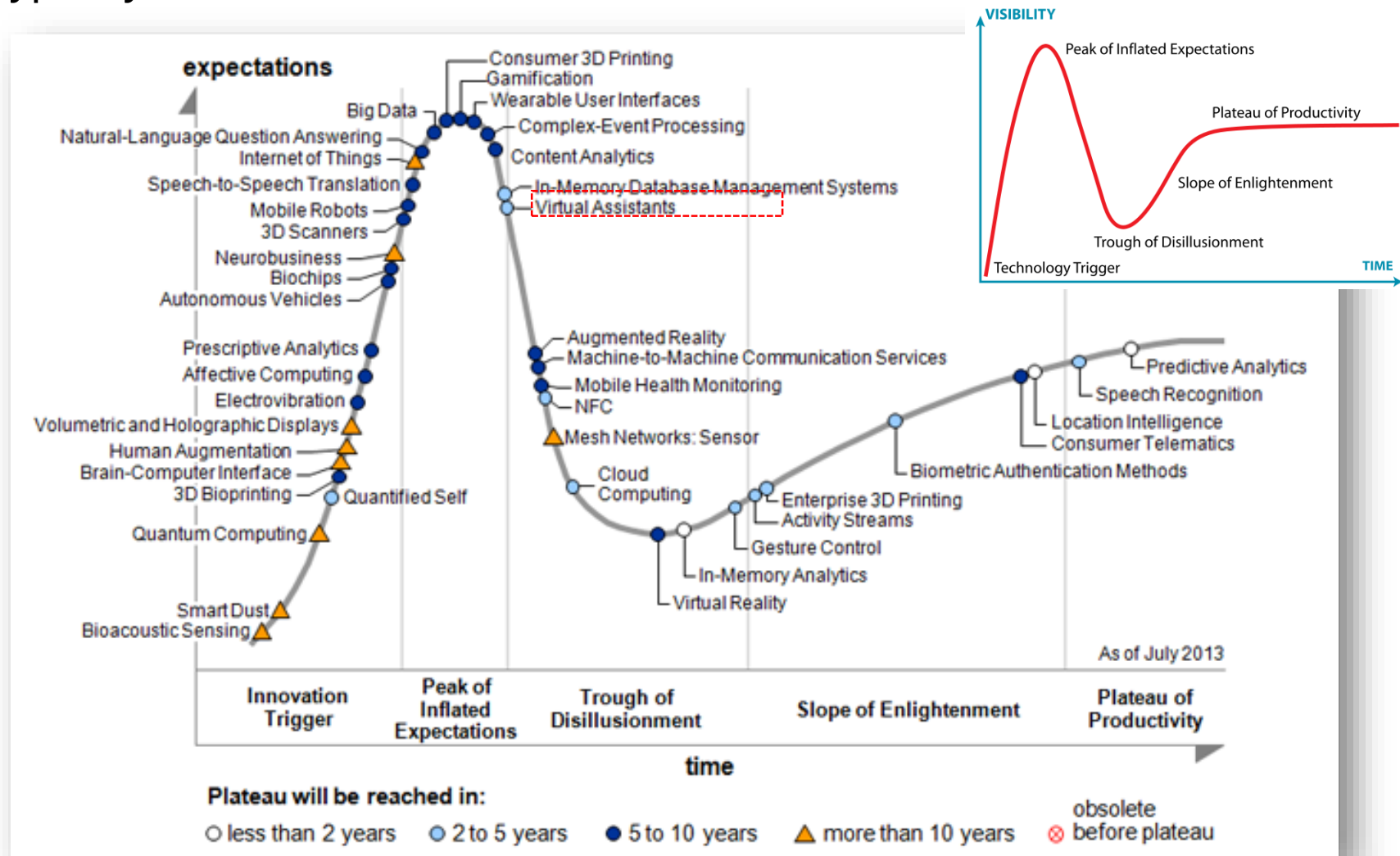


<http://www.daden.co.uk/gartner-hype-cycle-2012-virtual-worlds-bots-and-data/>

Estrategia Digital

Caso Sherpa

Hype Cycle



Estrategia Digital

Caso Sherpa



Technologies

Exhibit E1

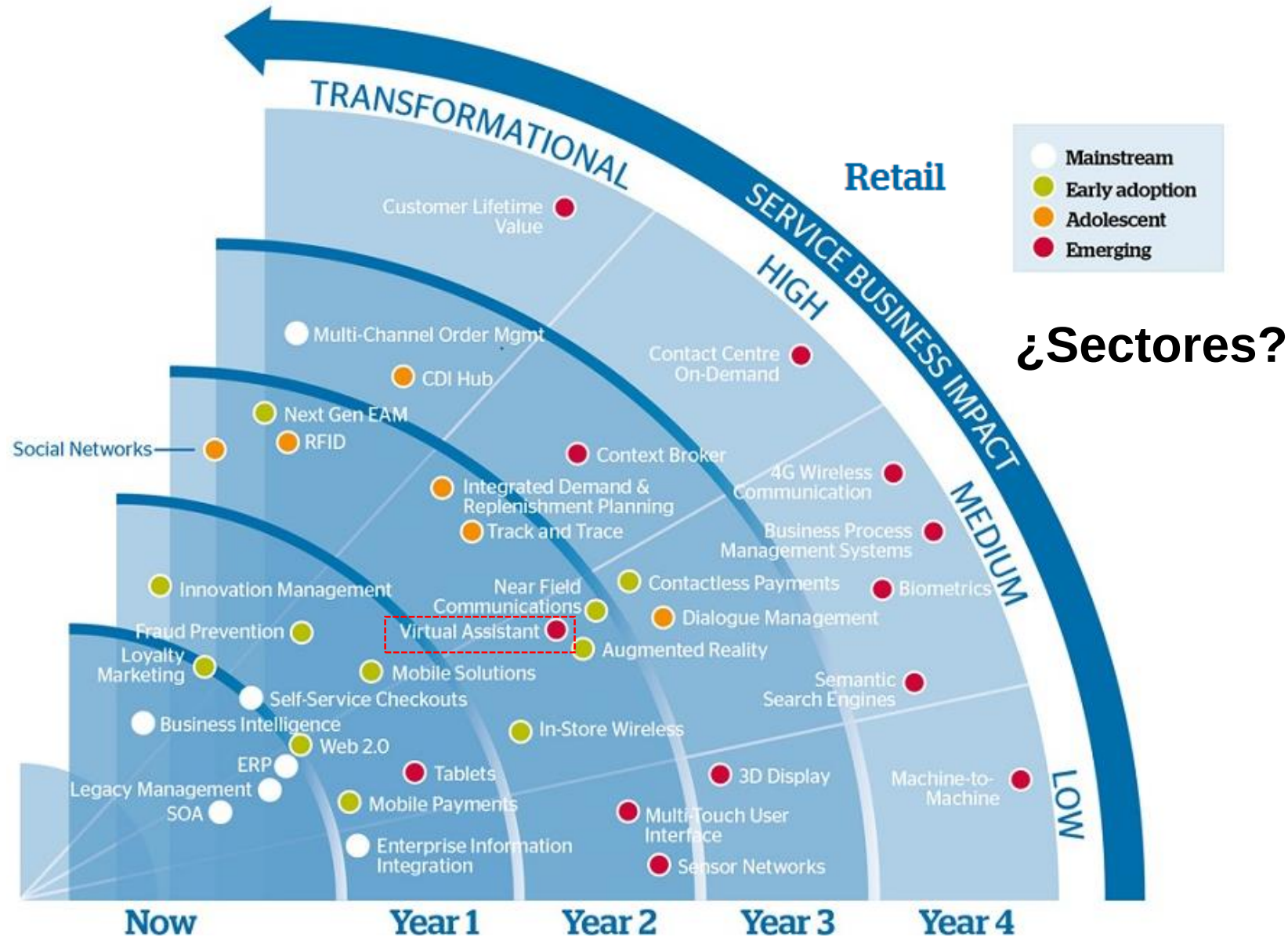
Twelve potentially economically disruptive technologies

	Mobile Internet	Increasingly inexpensive and capable mobile computing devices and Internet connectivity
	Automation of knowledge work	Intelligent software systems that can perform knowledge work tasks involving unstructured commands and subtle judgments
	Internet of Things	Networks of low-cost sensors and actuators for data collection, monitoring, decision making, and process optimization
	Cloud technology	Use of computer hardware and software resources delivered over a network or the Internet, often as a service
	Advanced robotics	Increasingly capable robots with enhanced senses, dexterity, and intelligence used to automate tasks or augment humans
	Autonomous and near-autonomous vehicles	Vehicles that can navigate and operate with reduced or no human intervention
	Next-generation genomics	Fast, low-cost gene sequencing, advanced big data analytics, and synthetic biology ("writing" DNA)
	Energy storage	Devices or systems that store energy for later use, including batteries
	3D printing	Additive manufacturing techniques to create objects by printing layers of material based on digital models
	Advanced materials	Materials designed to have superior characteristics (e.g., strength, weight, conductivity) or functionality
	Advanced oil and gas exploration and recovery	Exploration and recovery techniques that make extraction of unconventional oil and gas economical
	Renewable energy	Generation of electricity from renewable sources with reduced harmful climate impact

SOURCE: McKinsey Global Institute analysis

Estrategia Digital

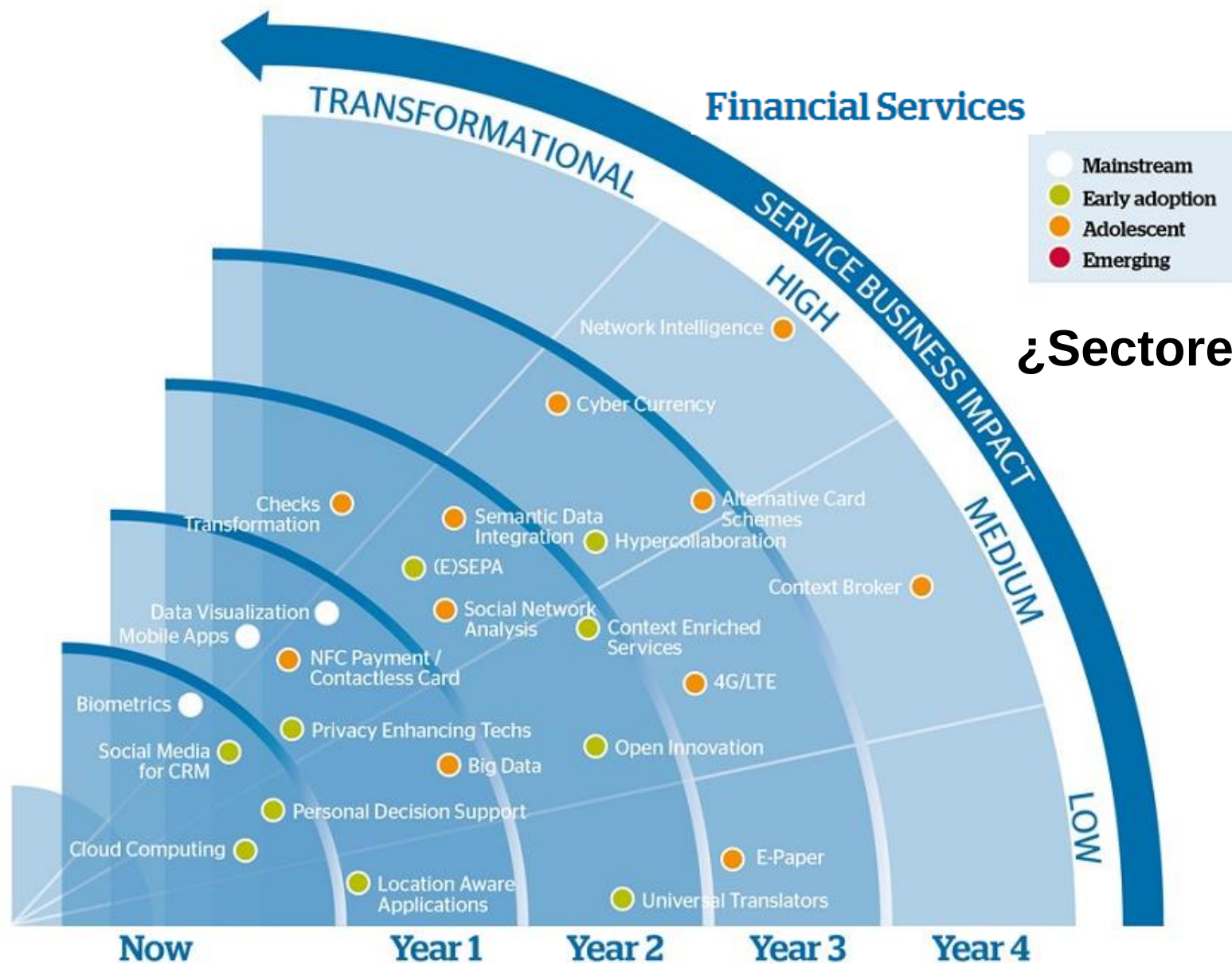
Caso Sherpa



¿Sectores?

Estrategia Digital

Caso Sherpa



¿Sectores?

Estrategia

anboto Semantics and artificial intelligence applied to Customer Engagement

ENGLISH | ESPAÑOL | EUSKARA

Inicio Productos **Soluciones** Customer Engagement Tecnología eI+D+i Prensa Quiénes somos Contacto

Bienvenidos al mundo conversacional de Anboto.
 Imagínese al empleado perfecto.
 Que esté siempre disponible, con un conocimiento extraordinario,
 políglota y que se multiplica según las necesidades.
 Ese empleado 10 está a su alcance y se llama: Anboto Virtual Vendor Gen V.

Soluciones para Aerolíneas y Agencias de Viajes
 Anboto Travel Customer Engagement Suite es una gama de productos específicamente diseñada para el sector de las aerolíneas y las agencias de viajes en línea. Su objetivo es ayudar a estas empresas a reducir costes automatizando su atención al cliente online, y aumentar ventas incrementando su ratio de conversión. Por ejemplo toda nuestra suite incluido el Asistente Virtual, Intelligent Chat y Automatic Email Response disponen de una base de conocimiento específica sobre aerolíneas y viajes y de funcionalidad específica para este sector. Por ello no tendrá que entrenarlos y la puesta en marcha del producto será muy corta ya que se integran de forma sencilla con sus sistemas.
 Por ejemplo nuestro cliente Vueling fue capaz de reducir un 38% sus emails entrantes y recuperar un 60% de sus ventas perdidas gracias al Anboto Travel Customer Engagement Suite. Para averiguar más sobre cómo las soluciones de Anboto han ayudado a Vueling a reducir costes y aumentar ventas haga click aquí.
 Descargar case study

Soluciones para Online Retail y e-Commerce
 Ofrecer un servicio de atención al cliente innovador, rápido y eficiente es clave para aumentar las ventas online. Para ello Anboto cuenta con Anboto Retail Customer Engagement Suite, una gama de productos diseñados específicamente para portales de venta online. Todos los productos de la suite cuentan con una base de conocimiento específica sobre Retail, más concretamente sobre supermercados, tiendas de ropa y tiendas de muebles, y cuenta además con funciones específicas de e-commerce. Su objetivo es conseguir que su negocio sea lo más eficiente posible, reduciendo sus costes de atención al cliente y proporcionando herramientas para aumentar sus ventas online mediante cross-selling y up-selling.
 Clientes como Eroski o Homing ya han confiado en los productos de Anboto para reducir sus costes y aumentar sus ventas online.

Soluciones para Banca online y servicios financieros
 Anboto Banking Customer Engagement Suite es una gama de productos específicamente diseñados para el sector de la banca y los servicios financieros. Su objetivo es ayudar a estas empresas a reducir costes automatizando su atención al cliente online y aumentar ventas ofreciendo el producto que mejor se adapte a las necesidades del cliente.
 Por ejemplo toda nuestra suite incluido el Asistente Virtual, Intelligent Chat y Automatic Email Response disponen de una base de conocimiento específica sobre banca y servicios financieros y de funcionalidad específica para este sector que permite integrarse con los sistemas de banca.

anboto

CUSTOMERS

vueling

IMQ
Tu seguro médico

homing

GRUPO EROSKI

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Ipar Kutxa

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

BBVA

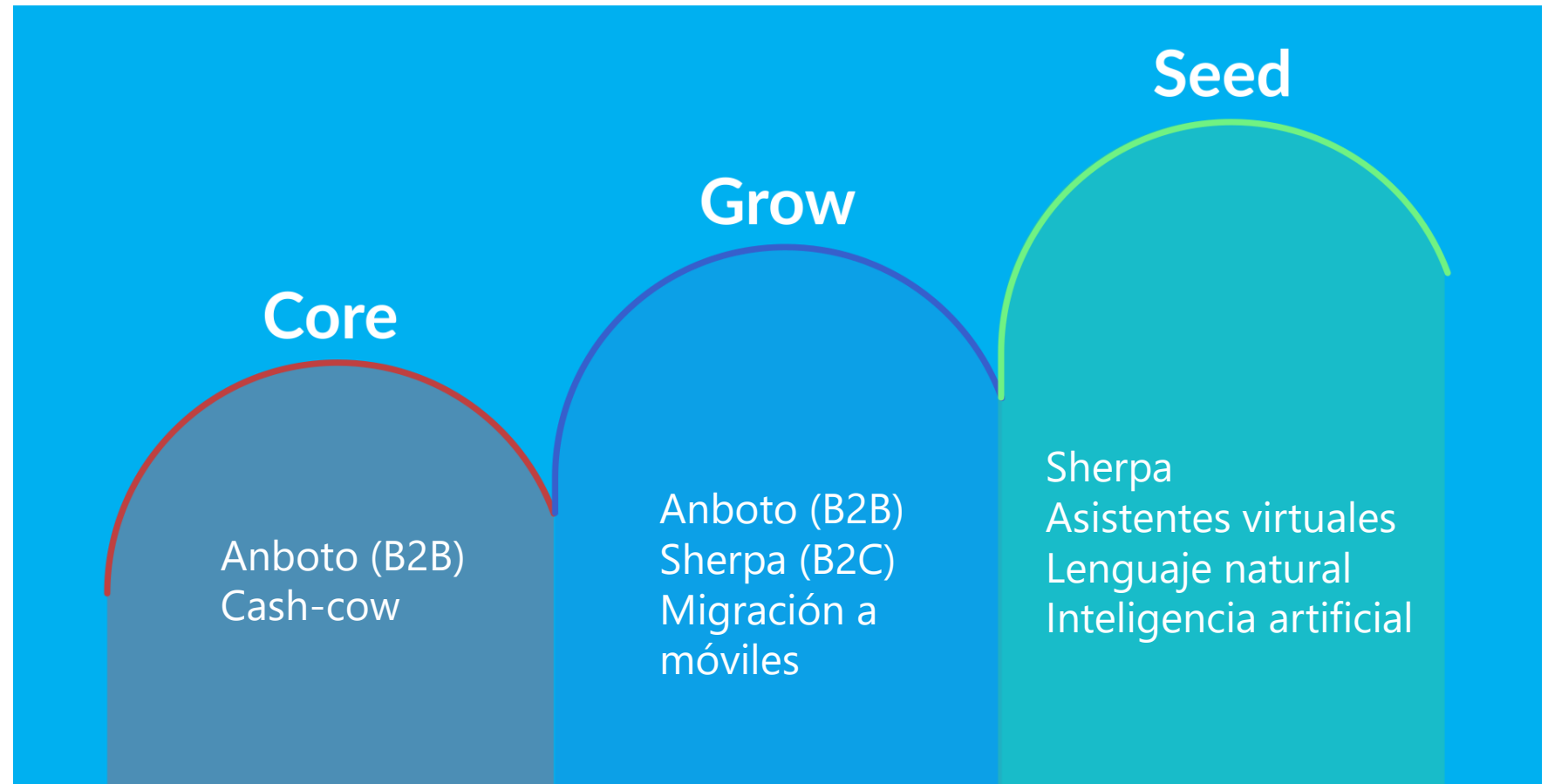
15

El Marco de Los Tres Horizontes:

Caso Anboto & Sherpa

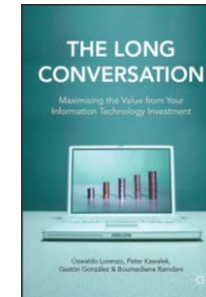
¿De dónde debe venir nuestro crecimiento?

Los tres horizontes de crecimiento



The Long Conversation:
Building Organizational Capabilities

...working on the short and long terms
in parallel, you are going to be
stronger.

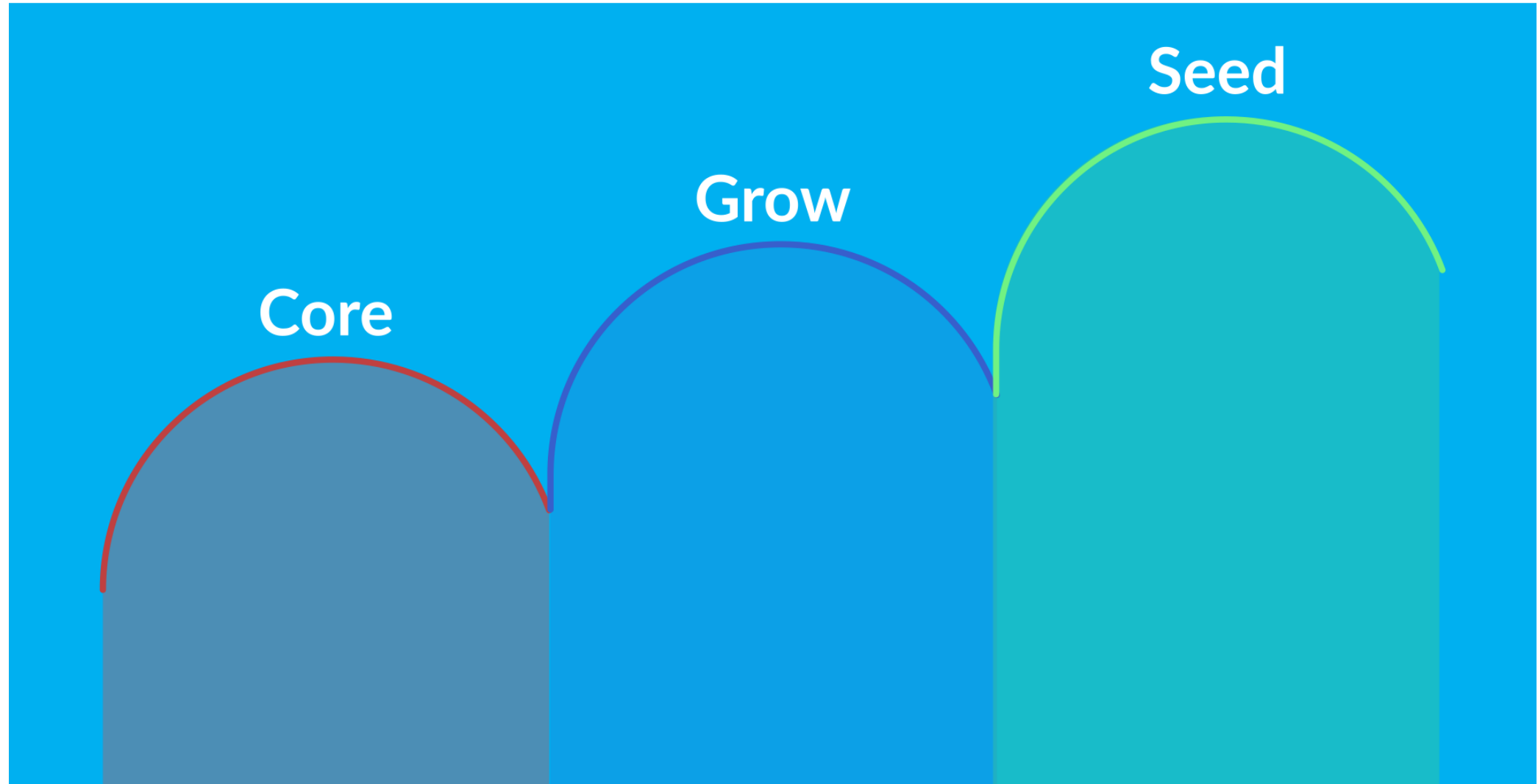


Actividad Práctica en Equipos (Sensing & Strategy):

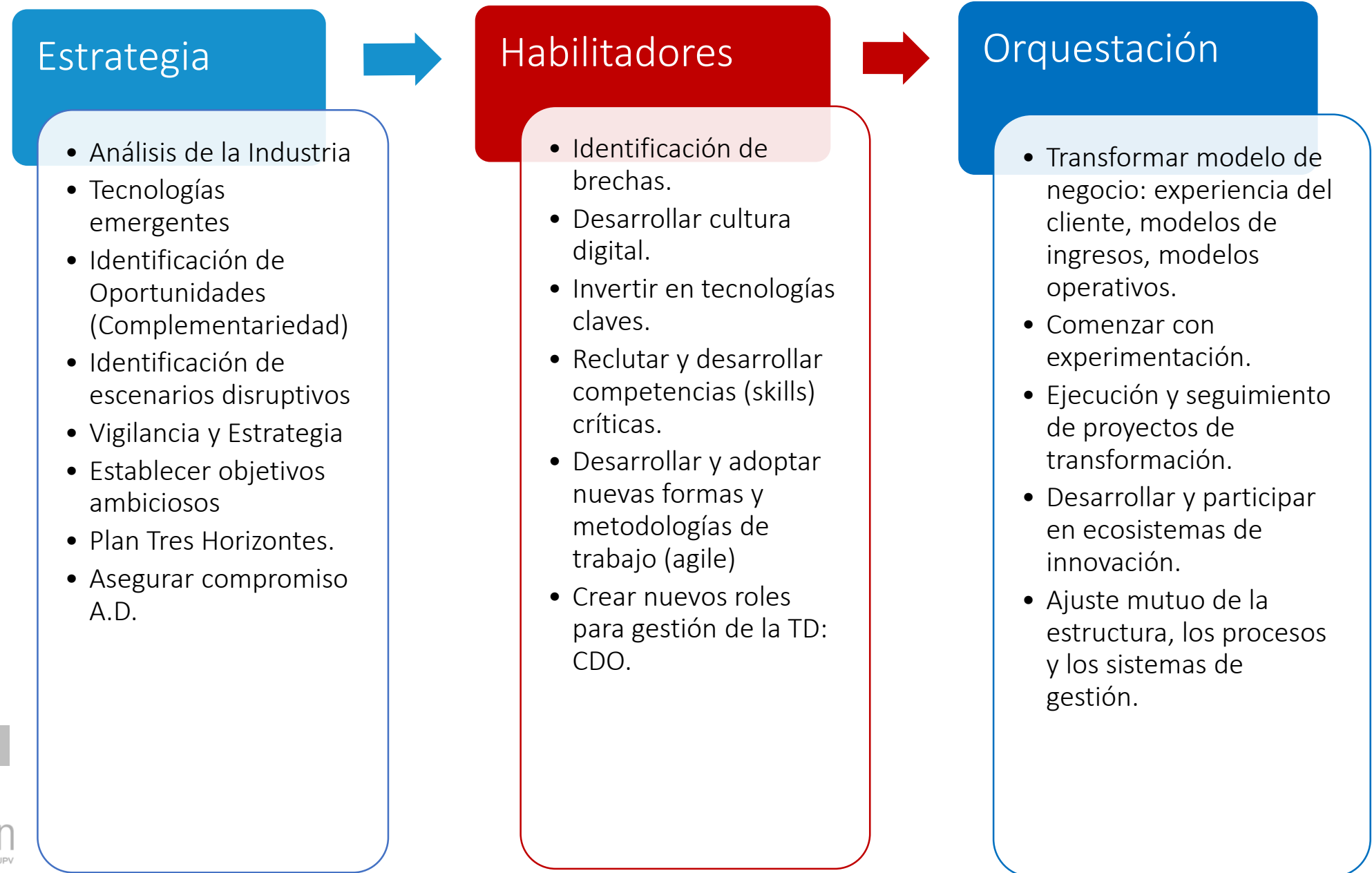
1. Selecciones un sector e identifique tecnologías y tendencias actuales y futuras
2. Explore impactos en el negocio en el tiempo
3. Defina estrategia de horizontes
4. Prepare una Diapositiva en equipo y esté preparado para presentarla en 5 min.

El Marco de Los Tres Horizontes:

Mi sector

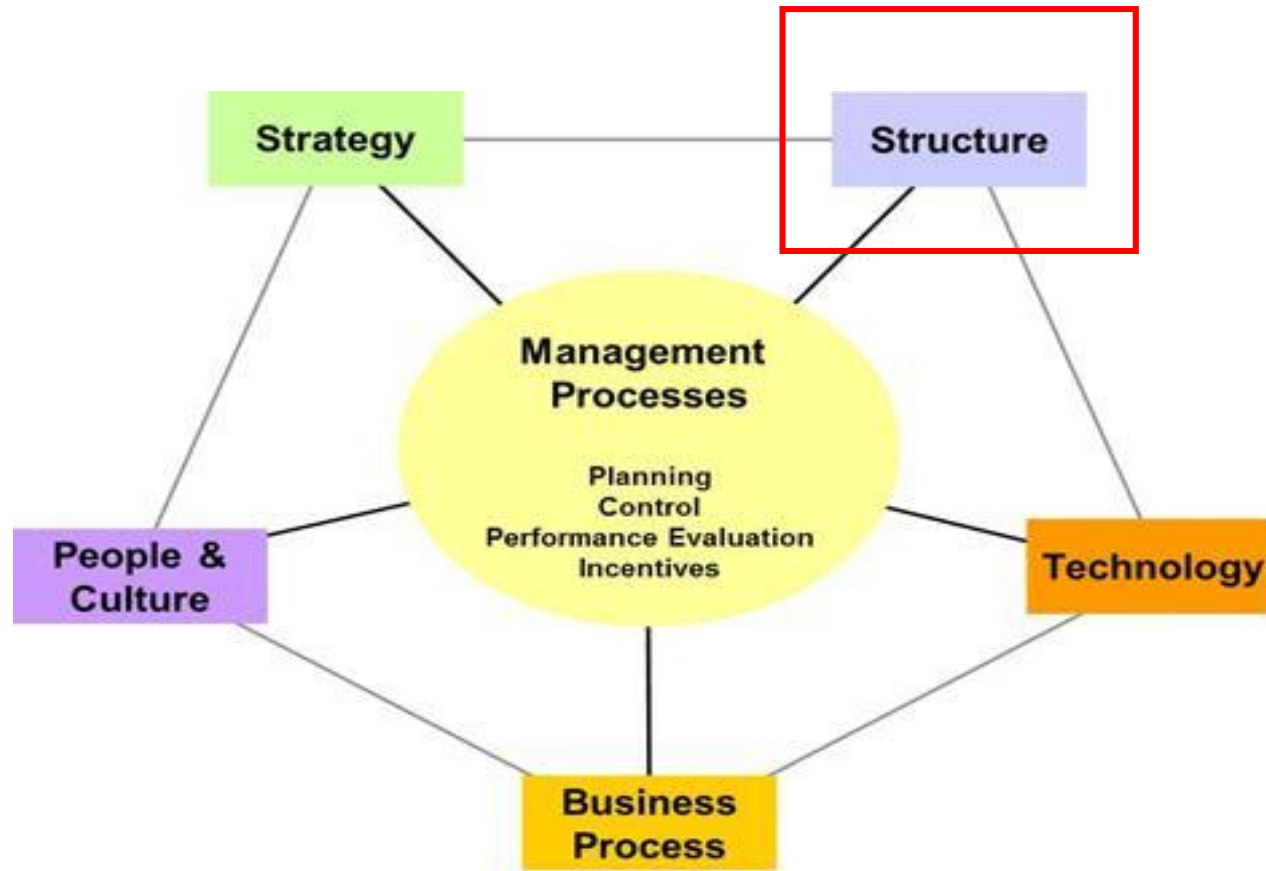


Hoja de Ruta para la Transformación Digital



@Lorenzooswaldo

Transformación Organizacional



OSWALDO LORENZO

@LORENZOOSwaldo

#Technology adoption is not about inserting a tech into an org, it is more like transplanting an organ into an organism @kawalek #innovation

Traducir del inglés

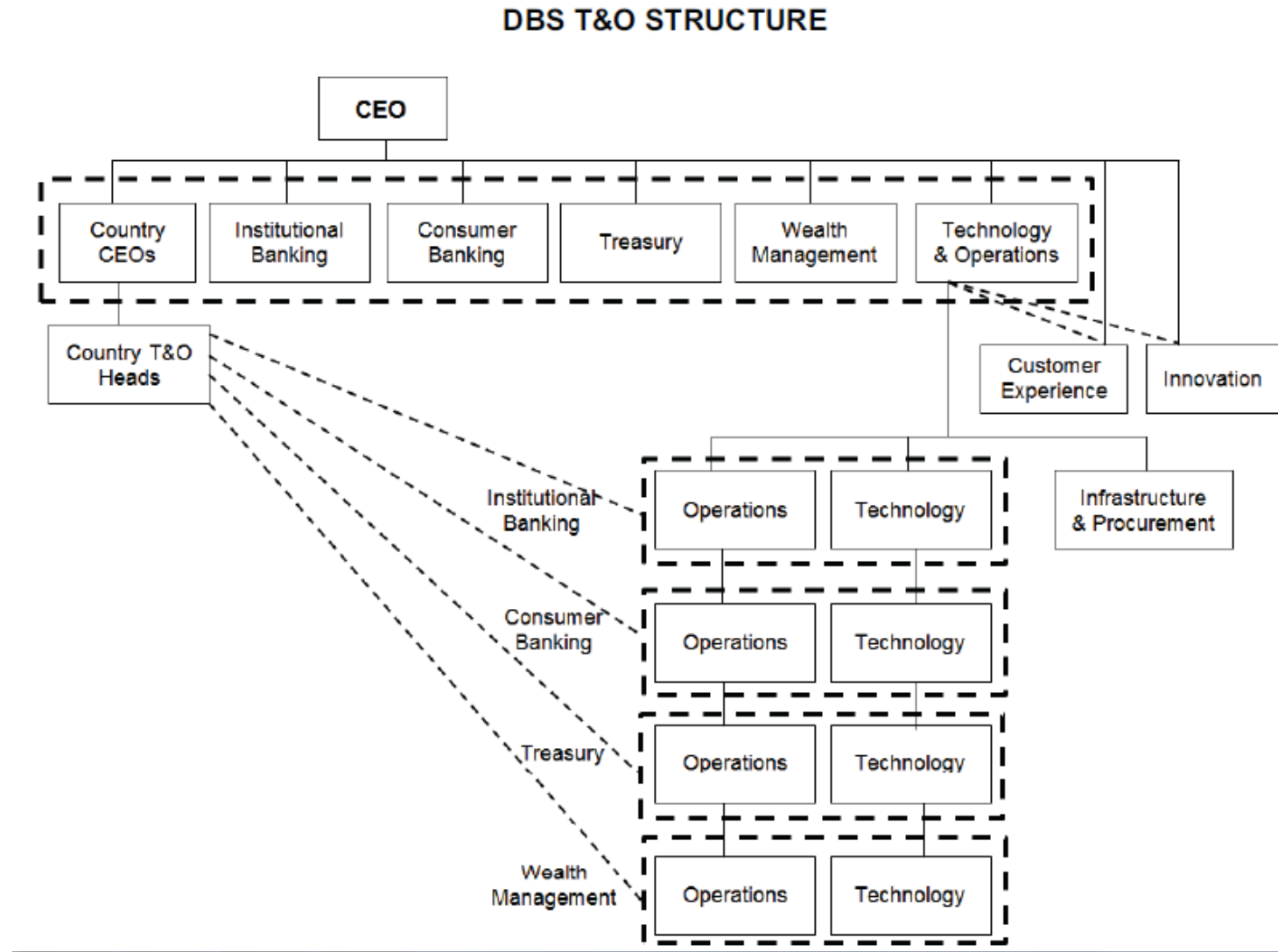
RETWEETS
3

ME GUSTA
8



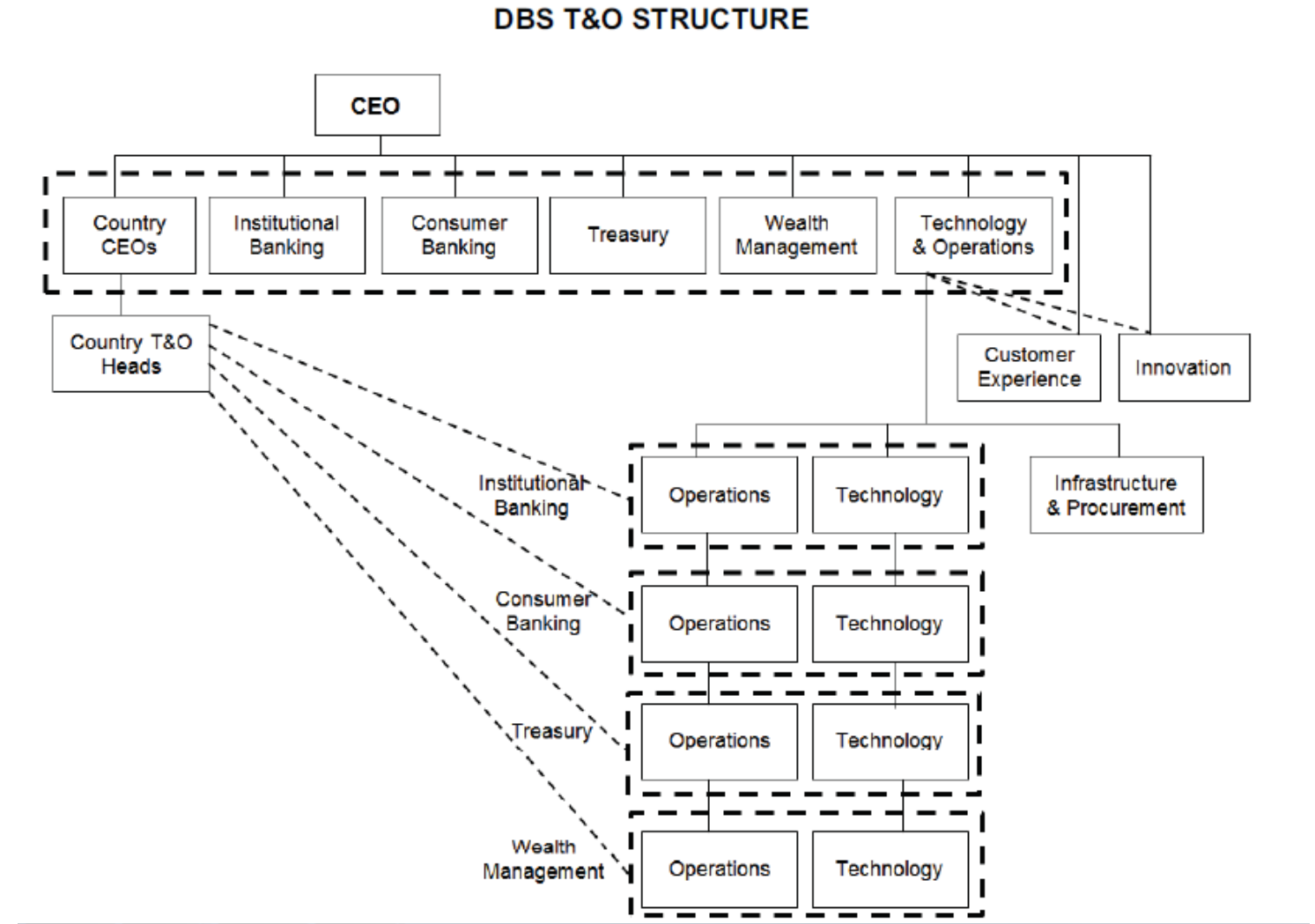
DBS Bank: Customer Experience / Technology & Operations

- The Technology Division and Operations Division were merged to form a new Group T&O
- The new T&O structure was carefully aligned with the respective business lines and also the geographical markets.
- The T&O teams needed to be "very, very close to business, to add business value through technology."



DBS Bank: Customer Experience / Technology & Operations

- Piyush aligned the reporting line of the Head of Customer Experience to the Head of Group T&O.
- The intention was to foster a mindset shift that would go beyond just developing a culture of customer service excellence but also a **culture of digitally enabling the new customer experience.**



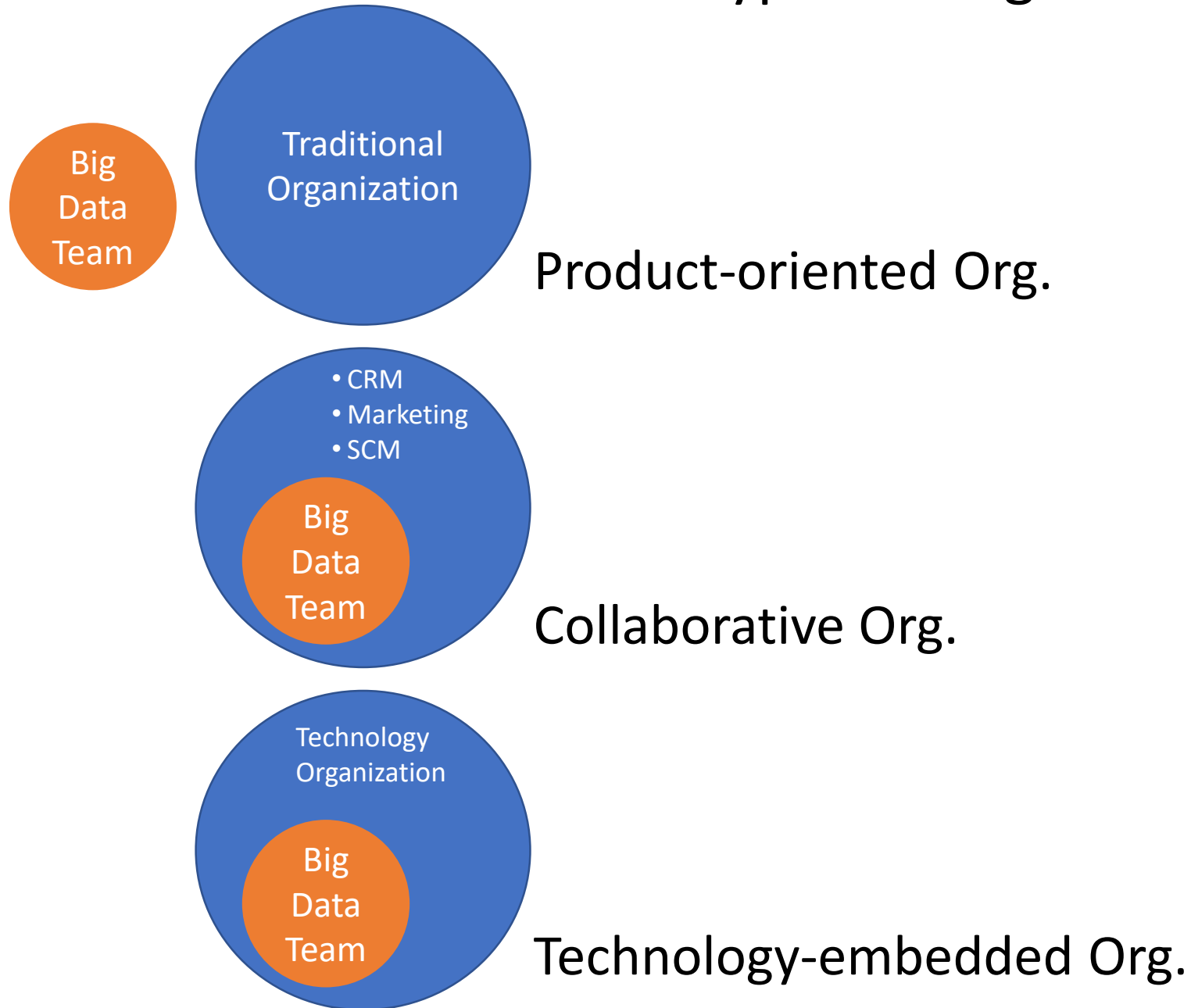
Cultura Digital



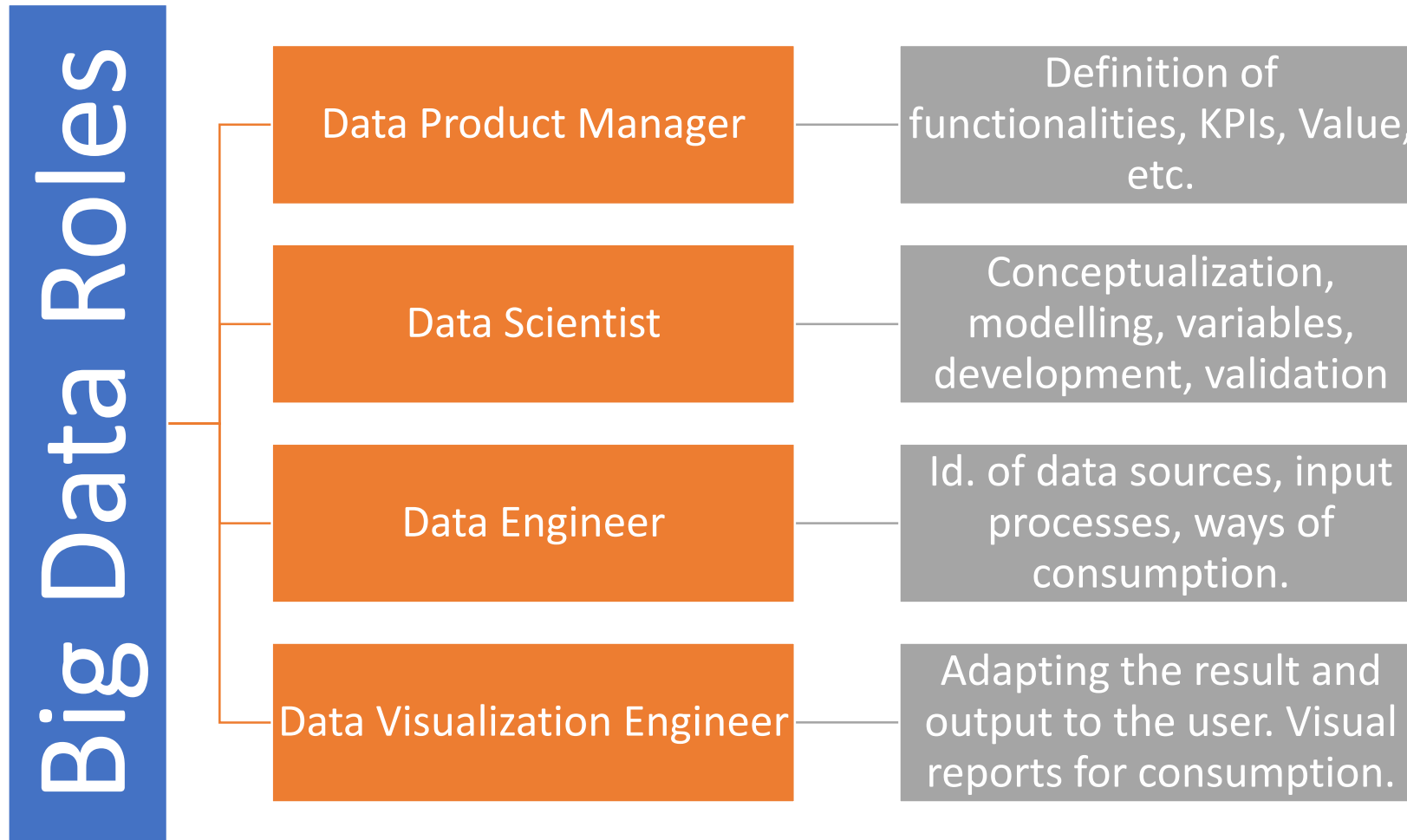
*Jerry was an expert at business analysis,
but even he couldn't solve this gap
between business and technology.*

Data-driven Organization: Roles & Organizational Types

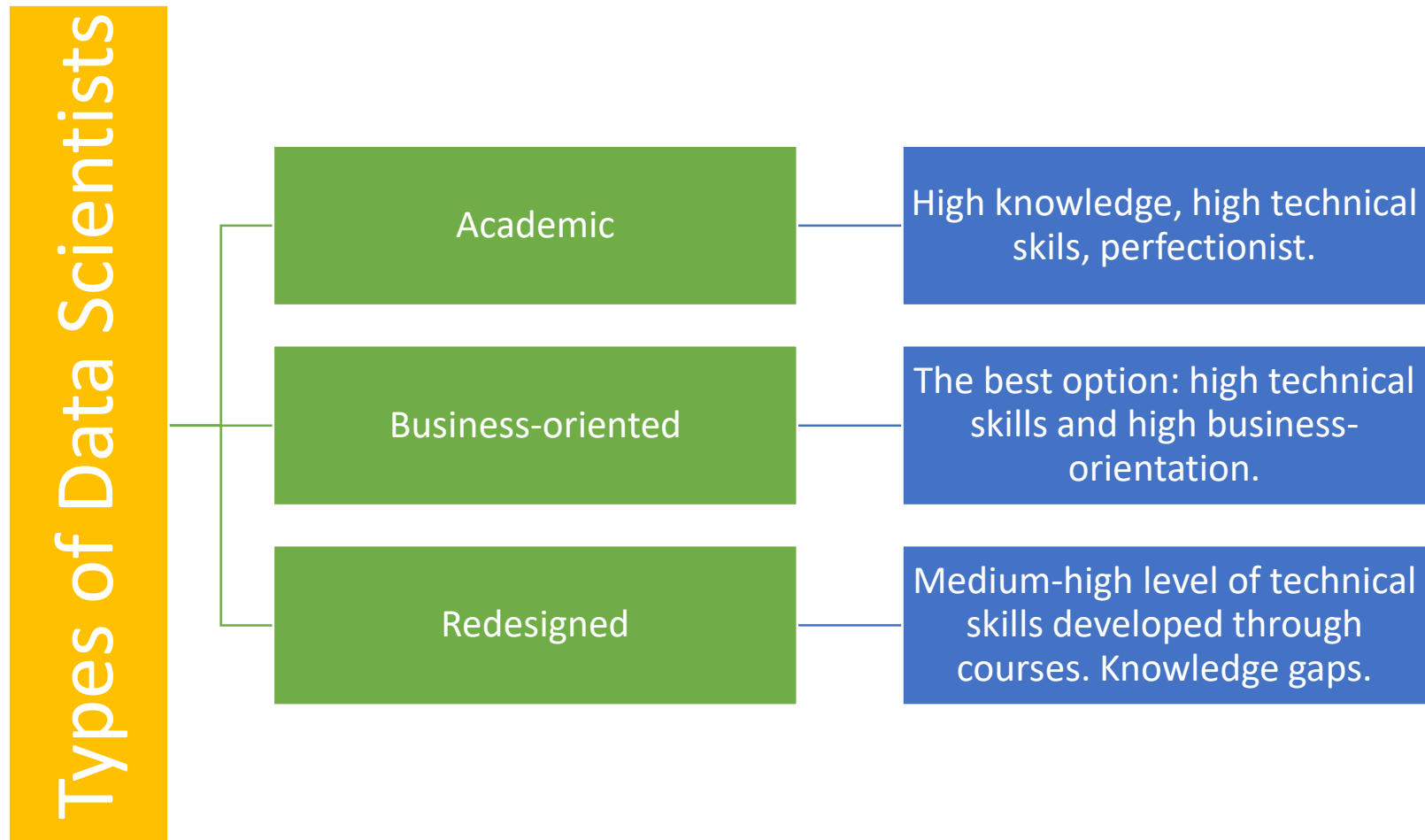
Types of Organizations



Big Data TEAM



Big Data TEAM

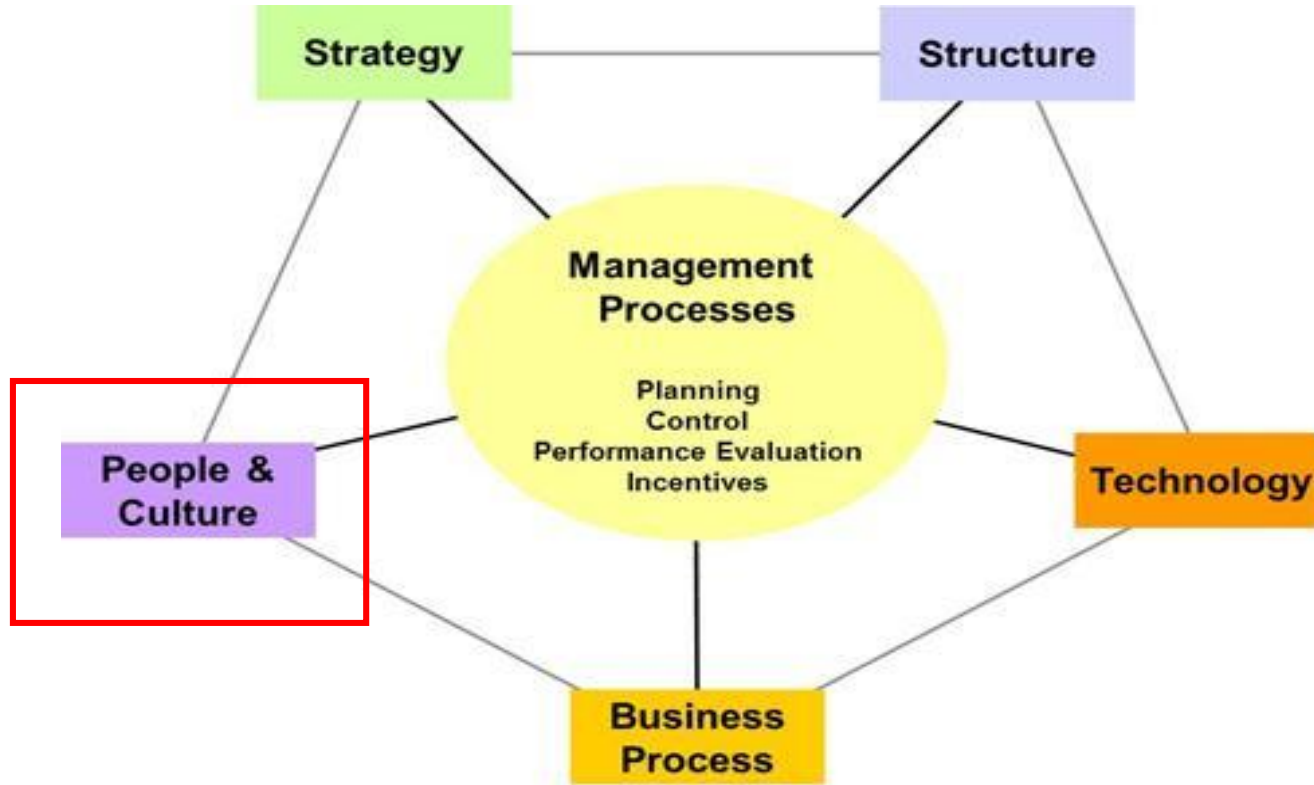


Talent Management:

- Deficit of talent.
- Ambition
- High visibility within the organization (no intermediaries)
- Value creation (no factories)
- Career development.
- Become instructors.
- Ecosystem of providers.



Transformación Organizacional



OSWALDO LORENZO

@LORENZOOSwaldo

#Technology adoption is not about inserting a tech into an org, it is more like transplanting an organ into an organism @kawalek #innovation

Traducir del inglés

RETWEETS
3

ME GUSTA
8



The Long Conversation:
Building Organizational Capabilities

Changing the collective behaviour of
the group changes the culture...



Transformación Organizacional

Cambiando la Cultura

Foco en unos pocos y claves
comportamientos, que sean
críticos para soportar la estrategia



Transformación Organizacional

Cambiando la Cultura

Studies show that only 10% of people who have had heart bypass surgery or an angioplasty make major modifications to their diets and lifestyles afterward. We don't alter our behavior even in the face of overwhelming evidence that we should. Change is hard. So you need to choose your battles.

Jon R. Katzenbach.
Books: The Wisdom of Teams
Leading Outside the Lines.

Ser Agiles

“.....movimiento rápido de todo el cuerpo con un cambio de velocidad y/o dirección en respuesta a un estímulo.”
(Sheppard et al., 2006: Journal of Science and Medicine in Sport)



Ser Agiles

...y en dirección de empresas?

Ser Agiles

...y en dirección de empresas?

- Identificar cambios y responder rápidamente.
- Alcanzar nuevos objetivos con los recursos existentes.
- Habilidad para lograr los objetivos más rápida y efectivamente.
- Realizar una actividad en el menor tiempo posible.

Ejercicio

¿Soy un líder ágil?

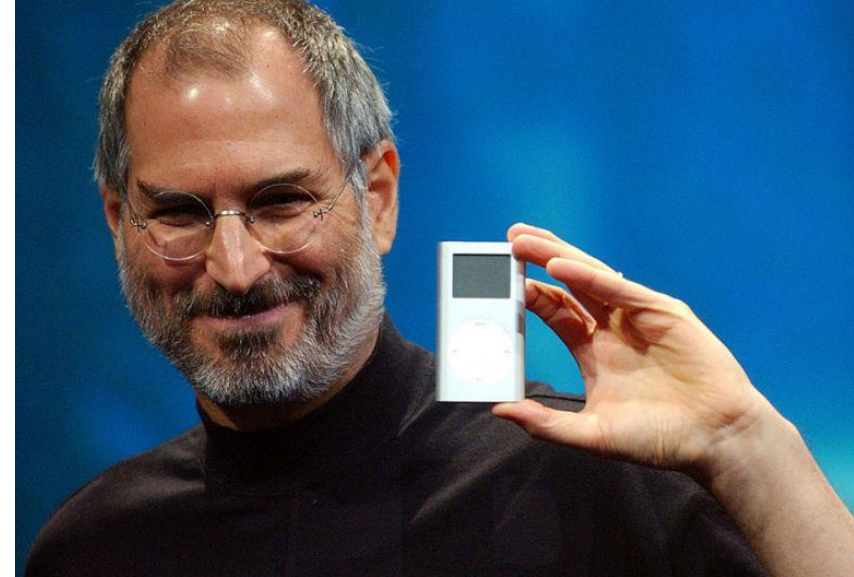
Atributo	Descripción: Yo...	Tu autoevaluación				
		1	2	3	4	5
Aprendizaje	Soy curioso, hago preguntas en lugar de ir directo a las conclusiones.					
	Aprendo todo el tiempo de la experiencia y, como consecuencia, voy cambiando mi comportamiento.					
	Frecuentemente pido retroalimentación para poder mejorar.					
Subtotal:						
Empatía	Soy capaz de manejar mis reacciones ante situaciones difíciles para mantenerme calmado y tranquilo.					
	Soy equilibrado en la forma en que interactúo con los demás, por lo que sienten que soy razonable y justo.					
	Genero confianza ante todos mis grupos de interés.					
Subtotal:						
Toma de decisiones	Soy reflexivo, haciendo una pausa para pensar cuando una decisión es importante.					
	Pregunto, solicitando la opinión de asesores y expertos antes de llegar a una conclusión.					
	Soy decidido, actuando rápidamente una vez que haya tomado una decisión.					
Subtotal						
Lenguaje digital	Me interesa cómo la tecnología está cambiando la experiencia de compra de mis clientes.					
	Pruebo continuamente nuevas tecnologías e indago sobre sus usos y beneficios.					
	Utilizo el internet para aprender sobre nuevas aplicaciones y experiencias.					
Subtotal:						
Sistema de evaluación: 1= nada. 2= poco. 3= a veces. 4= frecuentemente 5= siempre.						

Fuente: Atributos de auto evaluación "Soy un Líder Ágil". Adaptado del trabajo del profesor Simon Hayward de la Universidad de Manchester (UK).

Ser un Líder Ágil implica ser un facilitador (enabler) y un “disruptor” a la vez.



- Establece un propósito y lo comparte.
- Establece claridad de dirección para asegurar alineamiento entre las partes.
- Conecta con los clientes.
- Demuestra carácter autentico.
- Empodera, colabora y desarrolla a la gente.



- Lee y captura la evolución de las necesidades y oportunidades.
- Reta los supuestos tradicionales y el “status-quo”.
- Se salta la burocracia y reimagina modelos operativos más eficientes.
- Piensa creativamente.
- Es optimista y confía en el futuro.

Ser un Líder Ágil implica ser un facilitador (enabler) y un “disruptor” a la vez.

Aprendizaje:

Mientras podamos aprender lo más rápido y efectivamente posible de las experiencias, podremos entonces ser más ágiles ante los cambios del entorno.

Empatía:

Comprender lo que otra persona está experimentando desde su propio punto de vista. Ponerse en la posición de los demás para actuar y responder acorde con ello. Desarrollo de la confianza con esos otros actores.

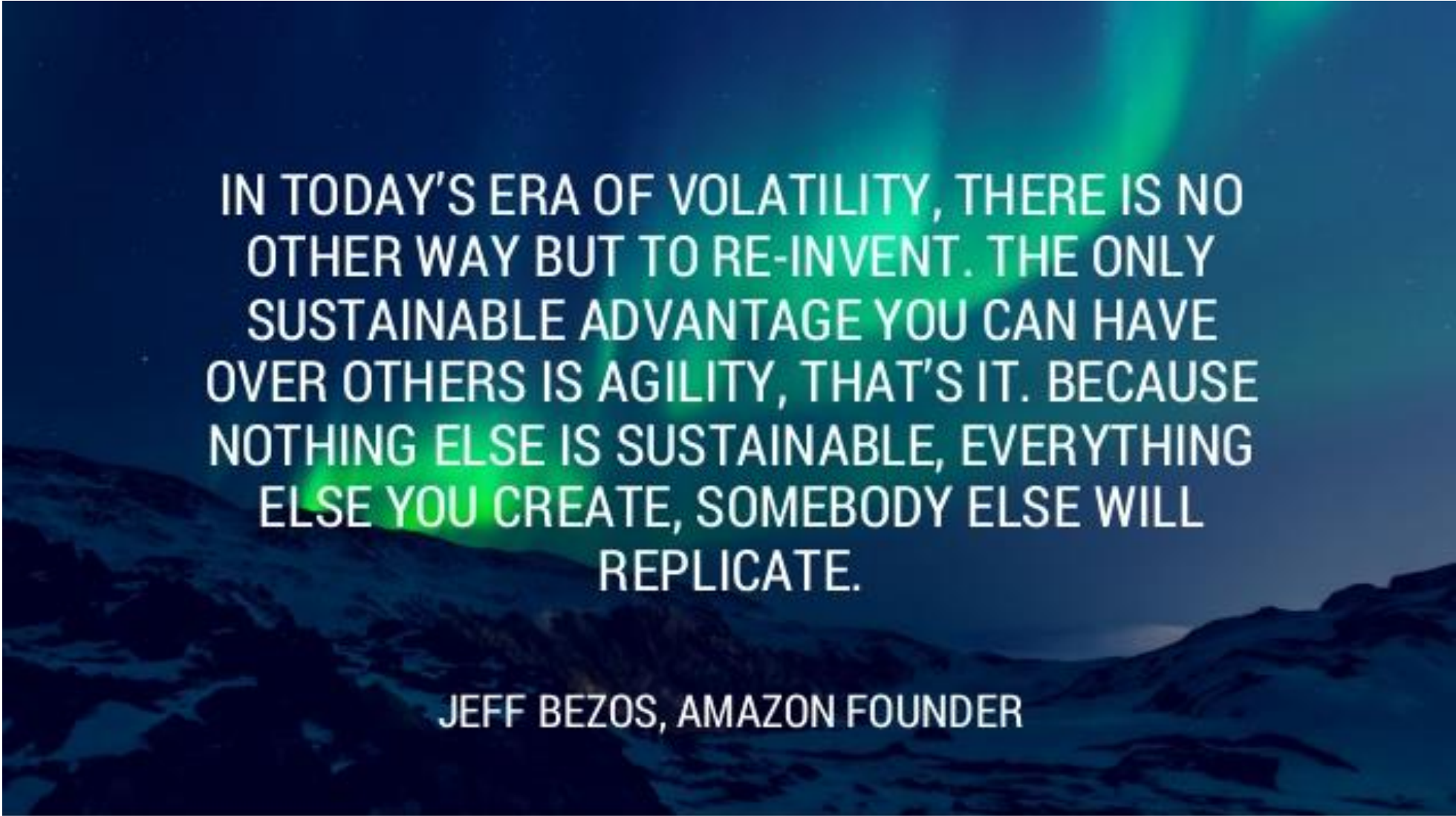
Decisiones rápidas y con convicción:

Tomar decisiones oportunas, más rápidamente y con mayor convicción.

Lenguaje Digital:

Ser jugadores en el mundo digital, no observadores.

Consumir como “junkies” de móviles, comunicarse como los nativos digitales y operar en entornos de tiempos de ciclos muy reducidos.



IN TODAY'S ERA OF VOLATILITY, THERE IS NO
OTHER WAY BUT TO RE-INVENT. THE ONLY
SUSTAINABLE ADVANTAGE YOU CAN HAVE
OVER OTHERS IS AGILITY, THAT'S IT. BECAUSE
NOTHING ELSE IS SUSTAINABLE, EVERYTHING
ELSE YOU CREATE, SOMEBODY ELSE WILL
REPLICATE.

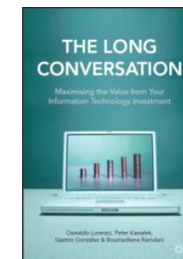
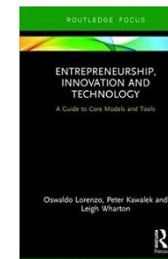
JEFF BEZOS, AMAZON FOUNDER



innova 
& acción
El club de innovación de ANTIGUOSALUMNOS  UPV

Innovación y digitalización ¿el matrimonio perfecto? Hoja de ruta para el éxito

Oswaldo Lorenzo Ochoa, PhD.
@Lorenzooswaldo





An analysis of the history of technology shows that technological change is exponential, contrary to the common-sense “intuitive linear” view. So we won’t experience 100 years of progress in the 21st century — it will be more like 20,000 years of progress (at today’s rate).