



Competitiveness

Your partner in economic development

Competitividad y Transformación Digital

Saskia Bonnefoi

Ciudad de Guatemala
22 de noviembre 2017



20

años
years
ans
anos

Methodology Regions
Policies Prosperity Innovation
Clusters Competitiveness
Value chain Strategy Change

+200 iniciativas
40 sectores
15 países
68 regiones



COMPETITIVIDAD

- La competitividad para una empresa:
La habilidad de proveer productos o servicios que compitan con éxito con las empresas líderes mundiales sin protección ni subsidios.
- La competitividad para un sector:
El éxito a largo plazo de varias empresas.
- La competitividad para un país o región:
La habilidad de elevar el nivel de vida de su población gracias a una alta y creciente productividad (con empresas competitivas en los negocios actuales y entrando en negocios nuevos).

**Estrategia
Adecuada**



**Entorno
Favorable**



**Éxito
Empresarial**



Estrategia Adecuada



POSICIONAR LA CADENA DE VALOR

Un país que tiene recursos naturales no debe limitarse al comercio de materias primas. Existen maneras de retener un mayor margen del valor que es generado a lo largo de la cadena de valor compitiendo en diferentes segmentos estratégicos.



ESTRUCTURAR LA CADENA DE VALOR

Un desafío común es la necesidad de estructurar una cadena de valor competitiva alrededor de una o varias empresas líderes, así como aumentar la innovación de proveedores haciéndolos competitivos en diversos mercados.



RECONSTRUIR LA VENTAJA COMPETITIVA

El cambio en la competencia global requiere repensar la fuente de la ventaja competitiva, con el fin de garantizar la rentabilidad a largo tiempo.



TRABAJAR HACIA UNA VISIÓN COMÚN

Identificar lo que nos hace diferentes y combinar todos los esfuerzos para trabajar en esa dirección.



**Entorno
Favorable**

Herramientas para
generar

1. Productos y servicios más competitivos
2. Negocios de mayor innovación
3. Ecosistemas empresariales sólidos



**Estrategia
Adecuada**



**Entorno
Favorable**



**Éxito
Empresarial**

¿Cuál es el rol de la
Transformación Digital?

● digital transformation
Search term

+ Compare

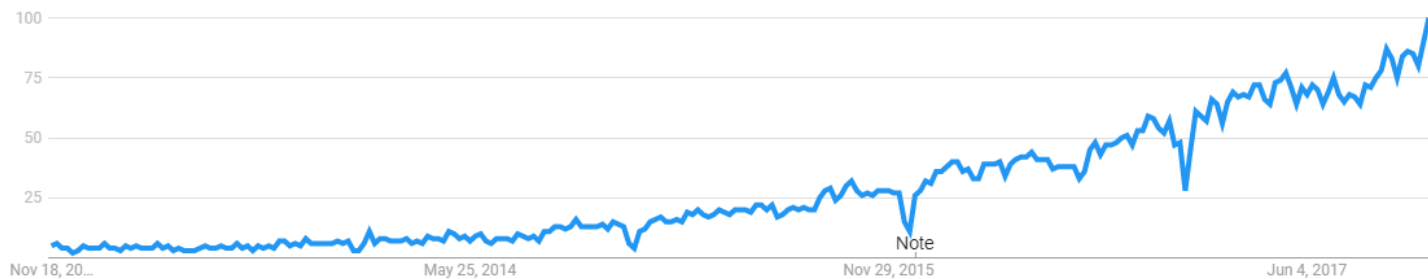
Worldwide ▼

Past 5 years , 2004 - present ▼

All categories ▼

Web Search ▼

Interest over time ⓘ



“TRANSFORMACION DIGITAL”
Trending topic en los últimos 3 años

POBLACIÓN
TOTAL

USUARIOS
INTERNET

USUARIOS
ACTIVOS EN
REDES
SOCIALES

SUSCRIPCIONES
MÓVILES

USUARIOS
ACTIVOS
MÓVILES EN
REDES
SOCIALES



7.476

MILLONES

URBANIZACIÓN

54%



3.773

MILLONES

PENETRACIÓN

50%



2.789

MILLONES

PENETRACIÓN

37%

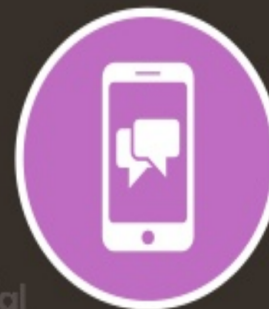


8.047

MILLONES

VS. POBLACIÓN

108%



2.549

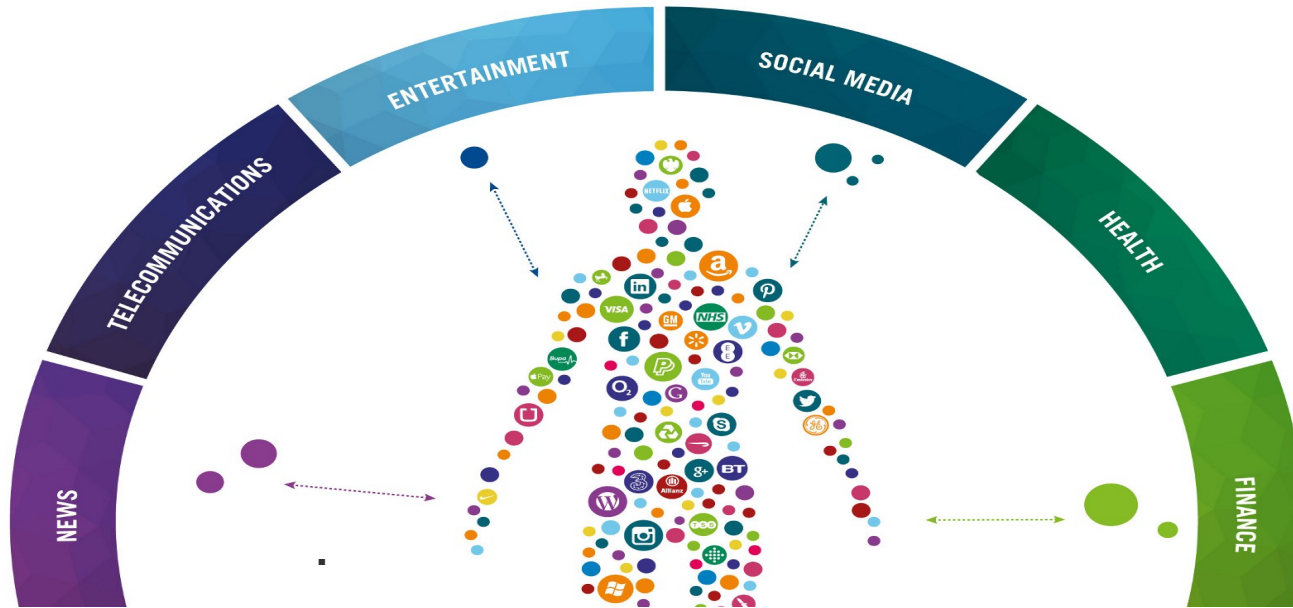
MILLONES

PENETRACIÓN

34%

Tendencias de la era digital

Internet of me: personalización de aplicaciones y servicios usuarios en el centro de cada experiencia digital



Lo que no es digital ya no existe

Tendencias de la era digital

La empresa inteligente

construida alrededor de máquinas y softwares inteligentes (predictivos y autónomos)

logra niveles más altos de eficiencia operativa e innovación.

Economía de resultados

capacidad cada vez mayor de medir los resultados de los servicios.

modelos de negocio que venden resultados atraen a los clientes mucho más que los que sólo venden productos.

Data is the new gold

Tendencias de la era digital

La (r)evolución de la Plataforma (Nuevos Modelos de Negocio)

Conectividad a través de la nube y dispositivos móviles rompen barreras tecnológicas y reducen costos al uso de plataformas globales.



Tendencias de la era digital

Reinventado la mano de obra:

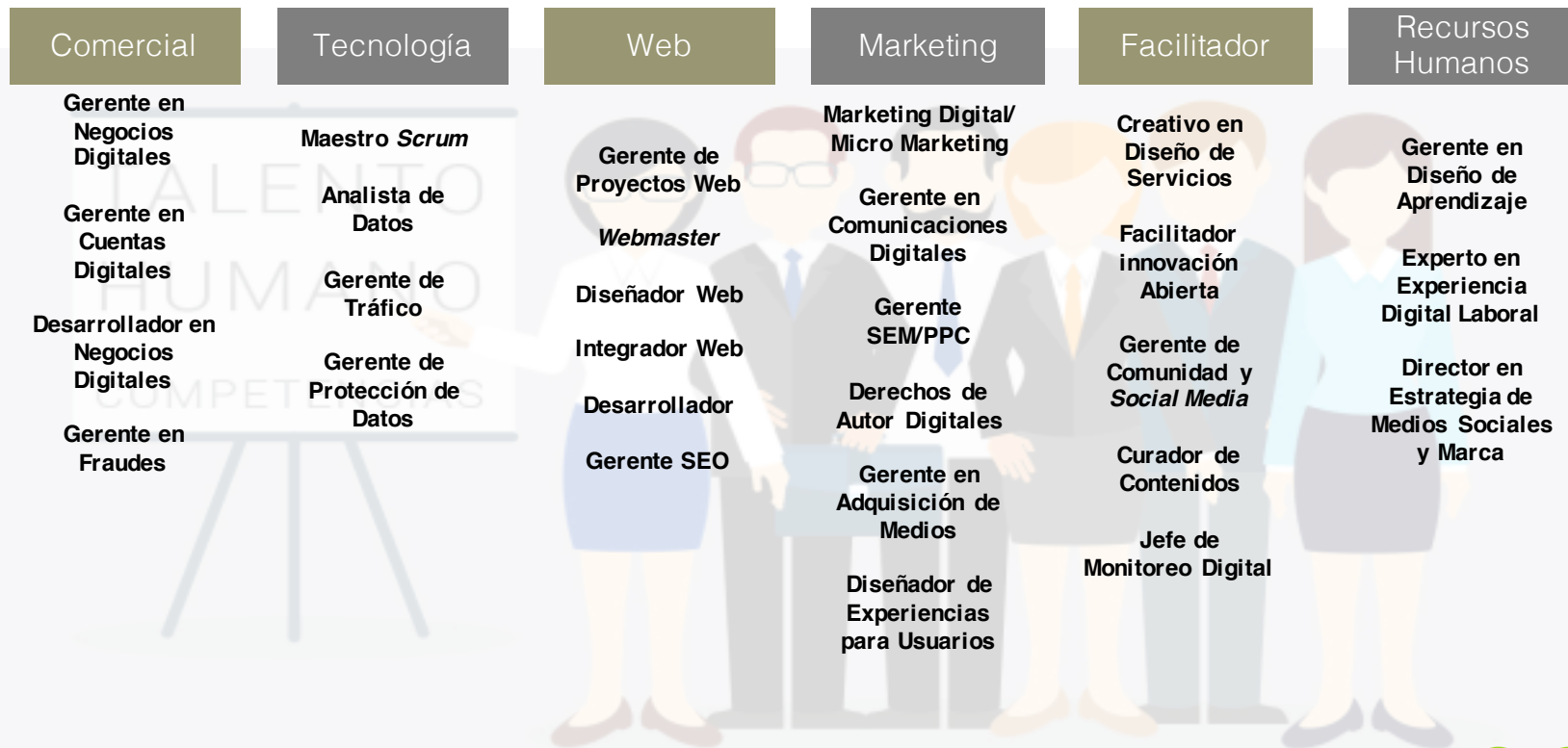
demanda cada vez mayor de máquinas y seres humanos para trabajar juntos de manera efectiva.

oportunidades para potenciar talento humano a través de la tecnología.



Tendencias de la era digital

Reinventado la mano de obra:





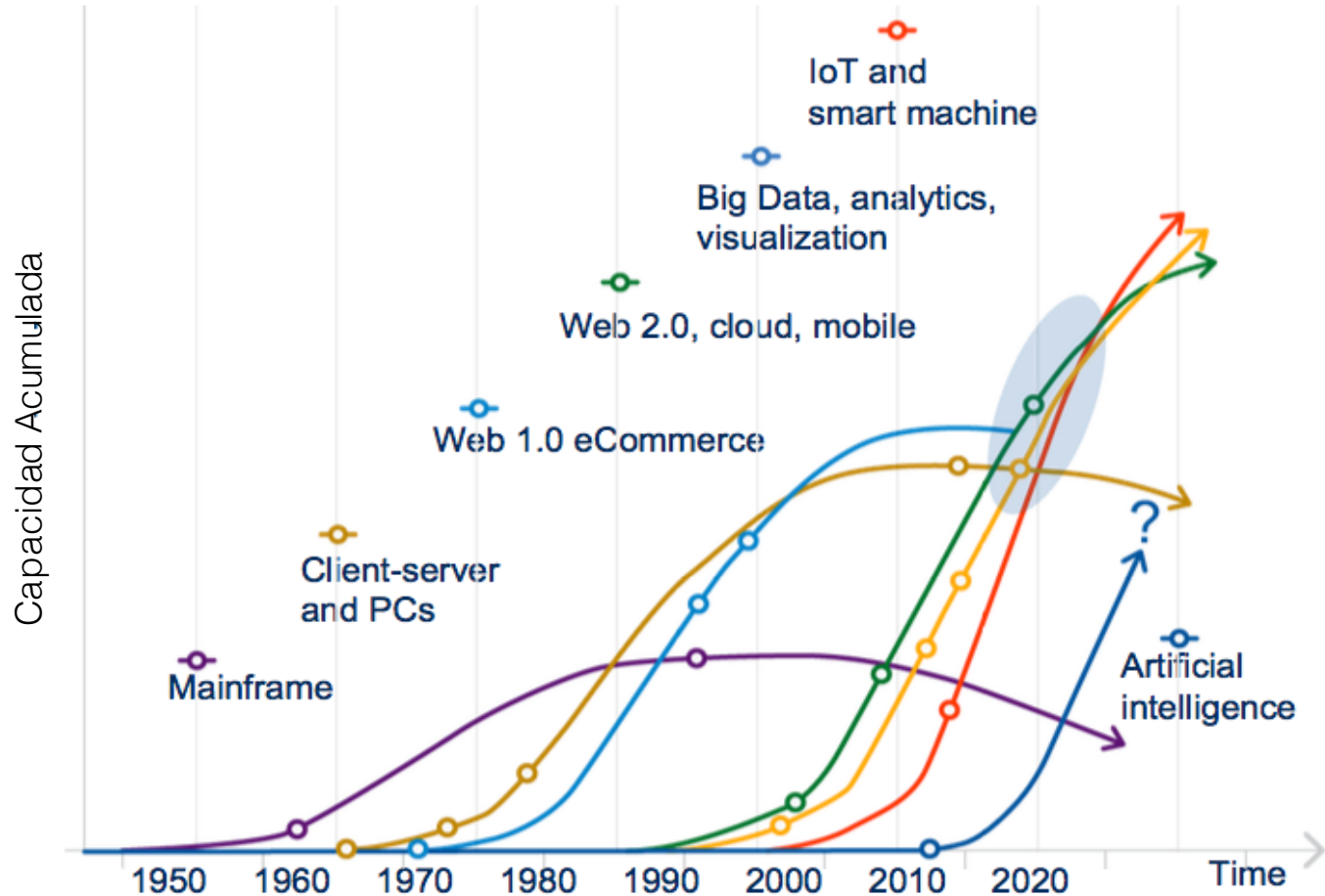
Duncan Wanblad

Chief Executive Officer,
Base Metals and
Minerals, Anglo
American, South Africa

“Our ageing workers know the mines and our young guys know digital. When we have been able to have a cohesive cross-generational team, it has been stellar.”



Efectos combinatorios





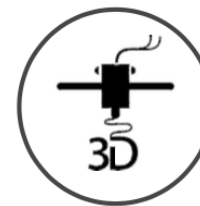
Inteligencia Artificial



Autonomía y Movilidad



La Nube y Análisis Big Data



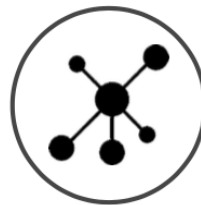
Impresión 3D



Internet de las Cosas

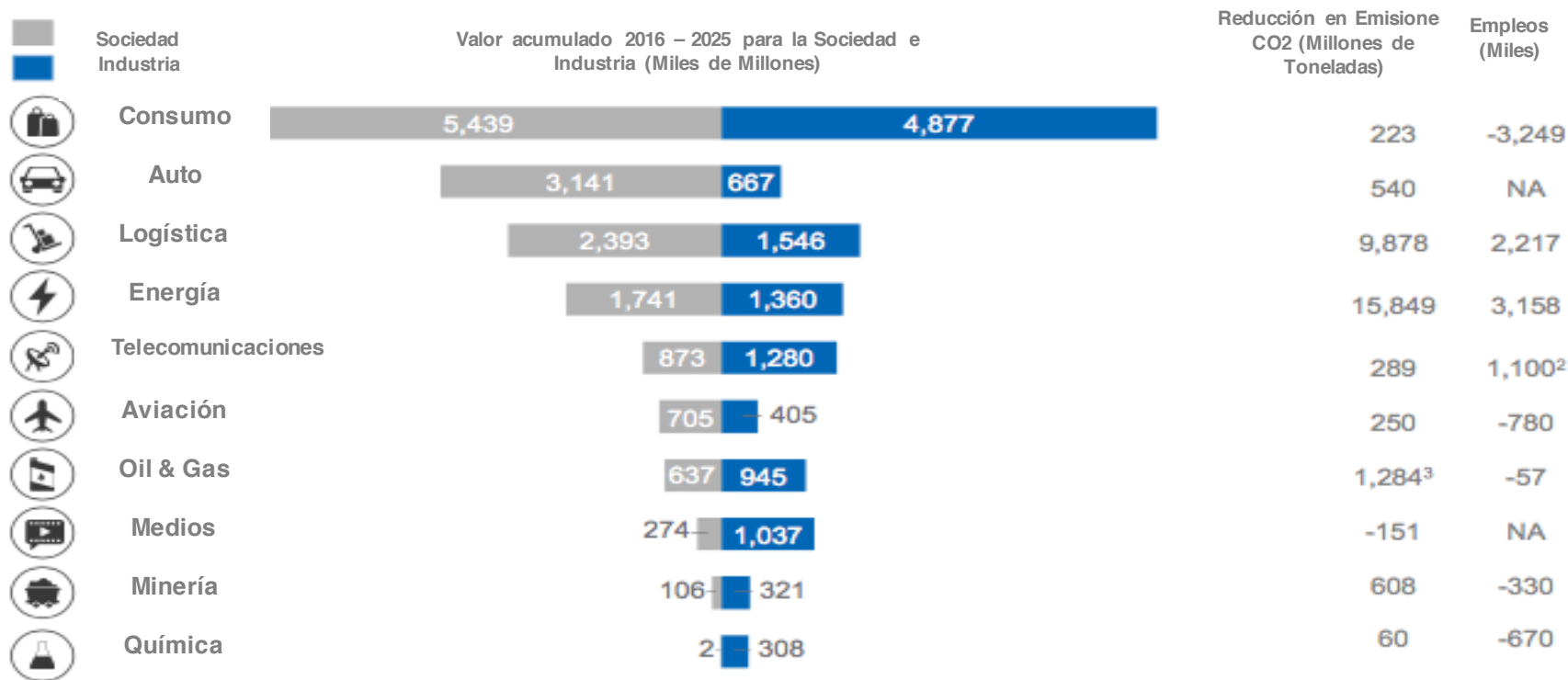


Robots, Drones y Sensores Inteligentes



Plataformas y Medios Sociales

**7 tecnologías clave con mayor impacto en industrias:
Consumo, Automotriz, Logística, Energía, Telecomunicaciones,
Aeronáutica, Salud, Medios, Minería y Química.**



Impacto Transformación Digital en empresas y sociedad = 100 billones de dólares en la próxima década.

Ganancias esperadas a través de la digitalización

*Ingresos
Adicionales*

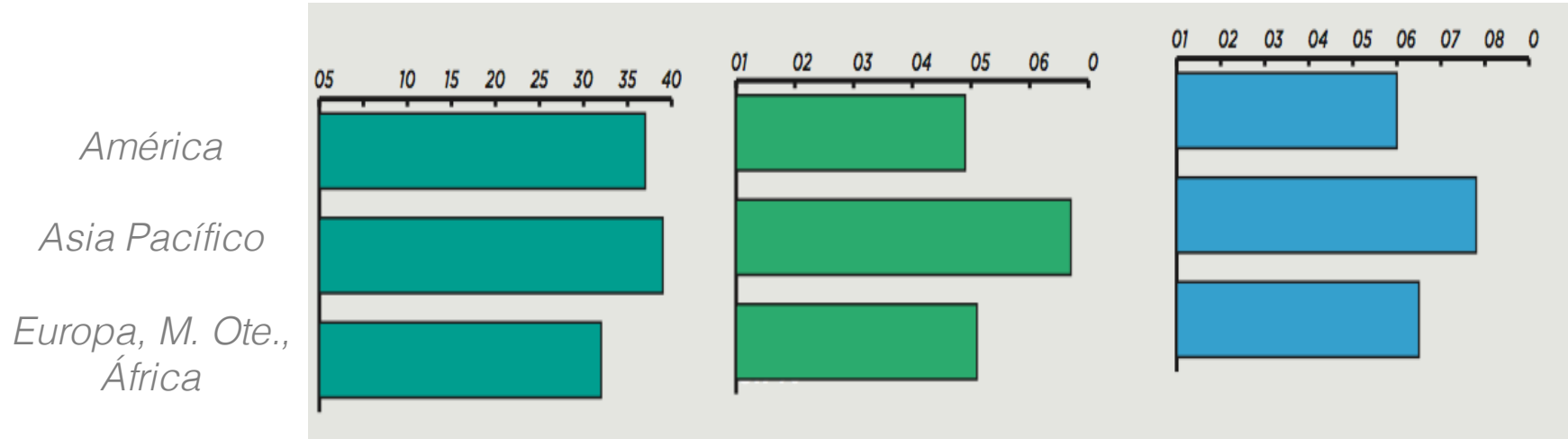
%

*Reducción
Costos*

%

*Mejora
Eficiencia*

%



¿Cómo enfrentan las empresas la Transformación Digital?

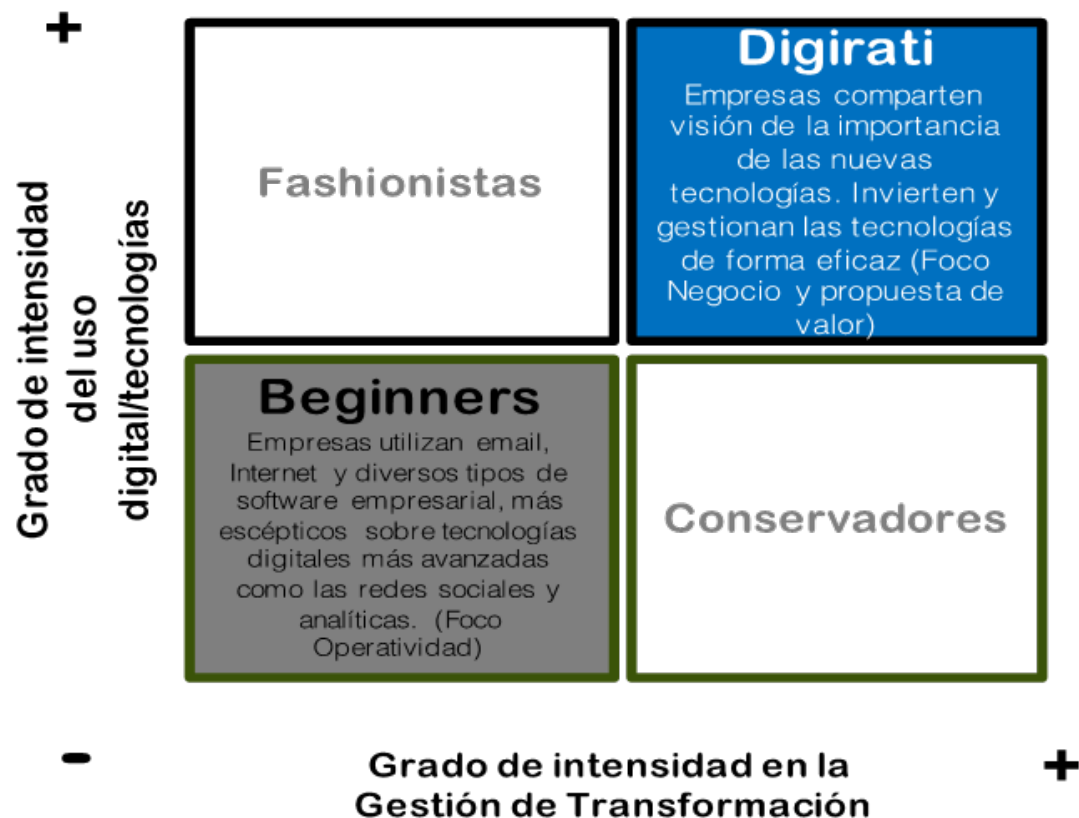
+

**Grado de intensidad
del uso
digital/tecnologías**

-

**Grado de intensidad en la
Gestión de Transformación**

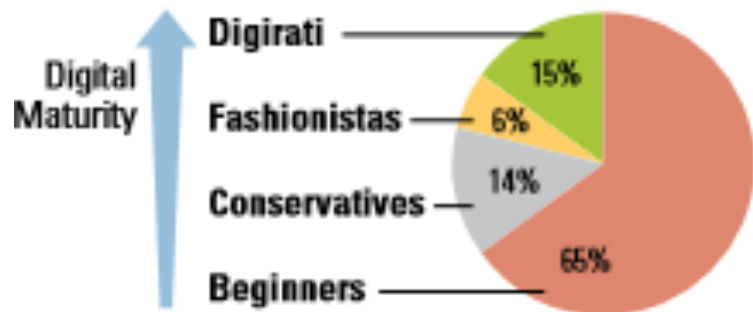
+



Embracing Digital Technology

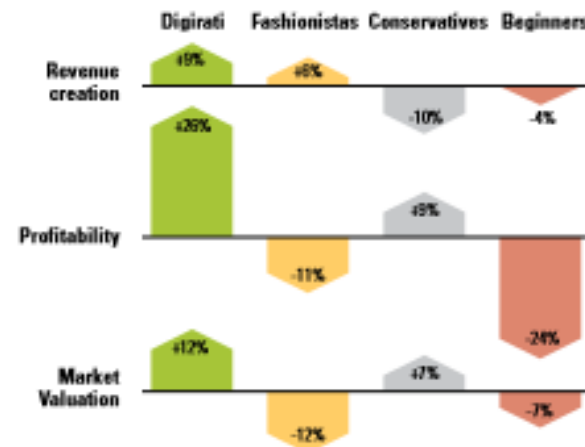
A New Strategic Imperative

By Michael Fitzgerald, Nina Kruschwitz, Didier Bonnet and Michael Welch



DIGITAL CASH REGISTER

Digirati — the best companies at managing digital technology — get the best financial results.



SOURCE: MIT's Center for Digital Business and Capgemini report "The Digital Advantage: how digital leaders outperform their peers in every industry (<http://ebooks.capgemini-consulting.com/The-Digital-Advantage/index.html>)"

TECNOLOGÍA



CULTURA



LIDERAZGO



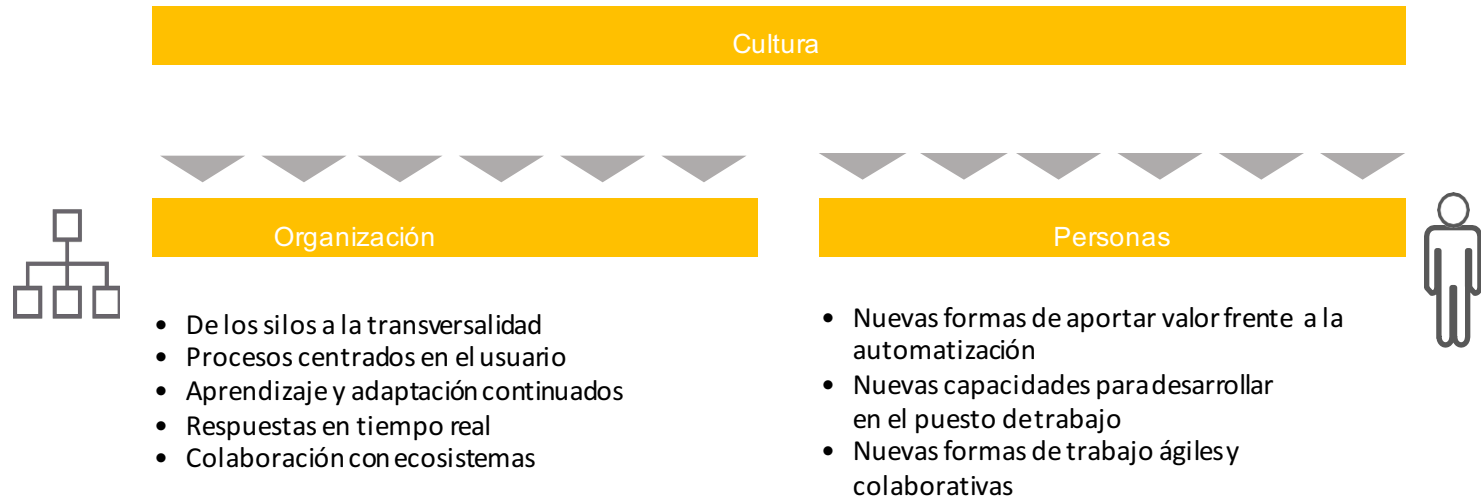
NEGOCIO



La tecnología como desencadenante de la transformación digital

Visión clara de qué se persigue con la digitalización pero evitar un enfoque meramente tecnológico que puede generar confusión y derivar en obsolescencia.

La cultura como un elemento fundamental



...pero no suficiente

La importancia del liderazgo y la orquestración

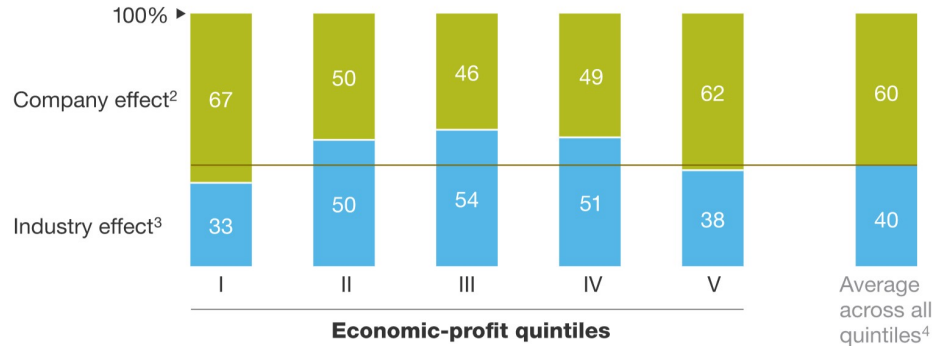


La Transformación Digital implica cambios en la forma de trabajar que deben ser promovidos e incentivados desde el liderazgo de las empresas.

La relevancia del sector y el negocio

Industry vs company effect by quintiles

Share of contribution to company performance, 2007–11, n = 2,888¹



¹Top 3,000 companies by revenues in FY2011, minus companies with insufficient data to calculate average economic profit for given period. 128 industries analyzed; those with fewer than 3 companies default to next level of industry classification.

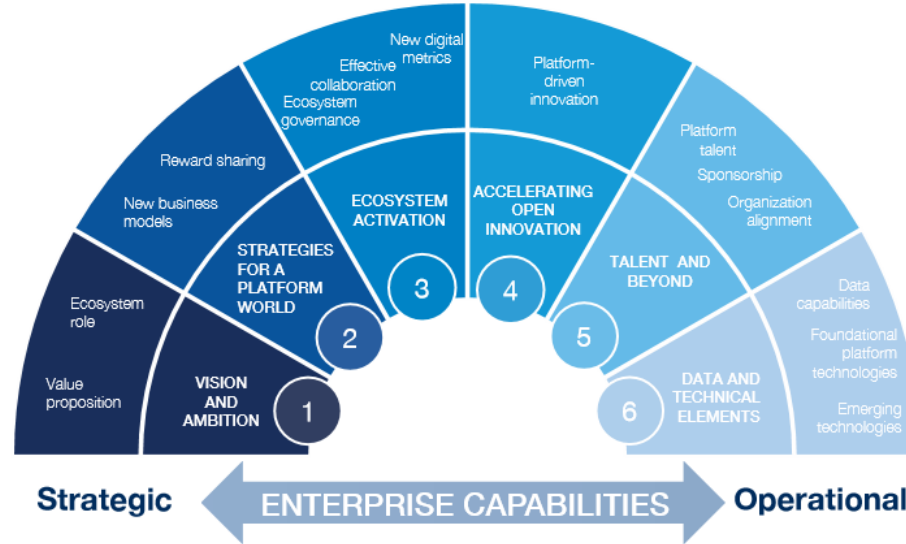
²Defined as difference between company's economic profit and its industry's average economic profit.

³Defined as difference between an industry's average economic profit and the market average.

⁴Weighted by absolute contribution to economic profit.

Platform strategies shape **operational capabilities** to deliver desired outcomes within a platform ecosystem.

- The traditional pricing approach will progress to outcome-based **rewards sharing** across ecosystem participants
- Performance monitoring will need to transition to relevant **new digital metrics** (e.g. interactions) from traditional ones (e.g. customer conversions)



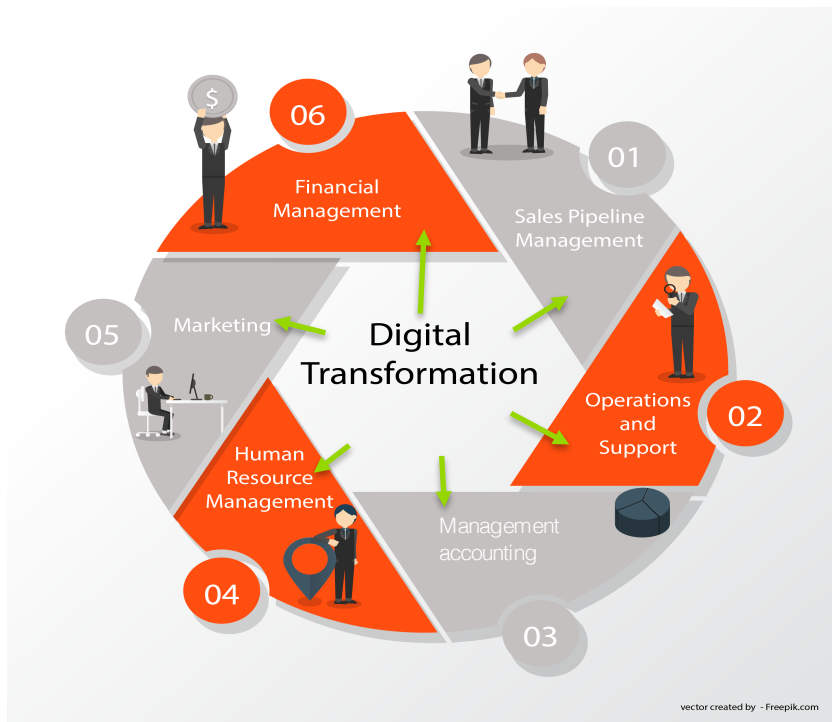
- To unlock value, existing organizational structures must adjust by adopting a **"platform mindset"**
- Enterprises will need to foster a **"collaboration-first"** culture to cooperate both internally (across different business units) and externally (with other enterprises and policy-makers)

La Transformación Digital debe ocurrir en todo el espectro de las capacidades de una empresa, desde lo estratégico hasta la operación.

“Data cubes”: empresas anticuadas usando tecnología y datos de forma modular (silos)



“Data lakes”: estructura de las empresas competitivas e innovadoras



La estrategia digital y el intercambio de datos están al centro del negocio

Implicaciones para los proveedores de tecnología



www.Vecto.rs · 19839

Informático de
barrio

VS



Arquitecto de
soluciones
tecnológicas

Implicaciones para los proveedores de tecnología



www.Vecto.rs · 19839

Informático de
barrio

Es un “Multi-task geek”

Vende e implementa “sus”
paquetes tecnológicos
estandar

Cuenta con la confianza
de una red de clientes
local

Implicaciones para los proveedores de tecnología



www.Vecto.rs · 19839

Informático de
barrio

Modelo de negocio que engloba aquellos productos y servicios TI estandarizados y comercializados de manera masiva y que se han *comoditizado*.

Se enfoca en la eficiencia operacional a través de reducción de costos, mejora de procesos y toma de decisiones, sin afectar o incidir en la oferta o modelo de negocio del cliente.

Son productos y servicios externalizados.

Los clientes son *beginners tecnológicos*.

Implicaciones para los proveedores de tecnología

Tiende a especializarse en un tipo de reto tecnológico y sector

Entiende y crea la solución que se necesita

Tiene una mentalidad de Start-up con una visión global



Arquitecto de soluciones tecnológicas

Implicaciones para los proveedores de tecnología

Modelo de negocio que supone productos y servicios TI volcados a entender el negocio del cliente y ayudarles alcanzar sus objetivos empresariales

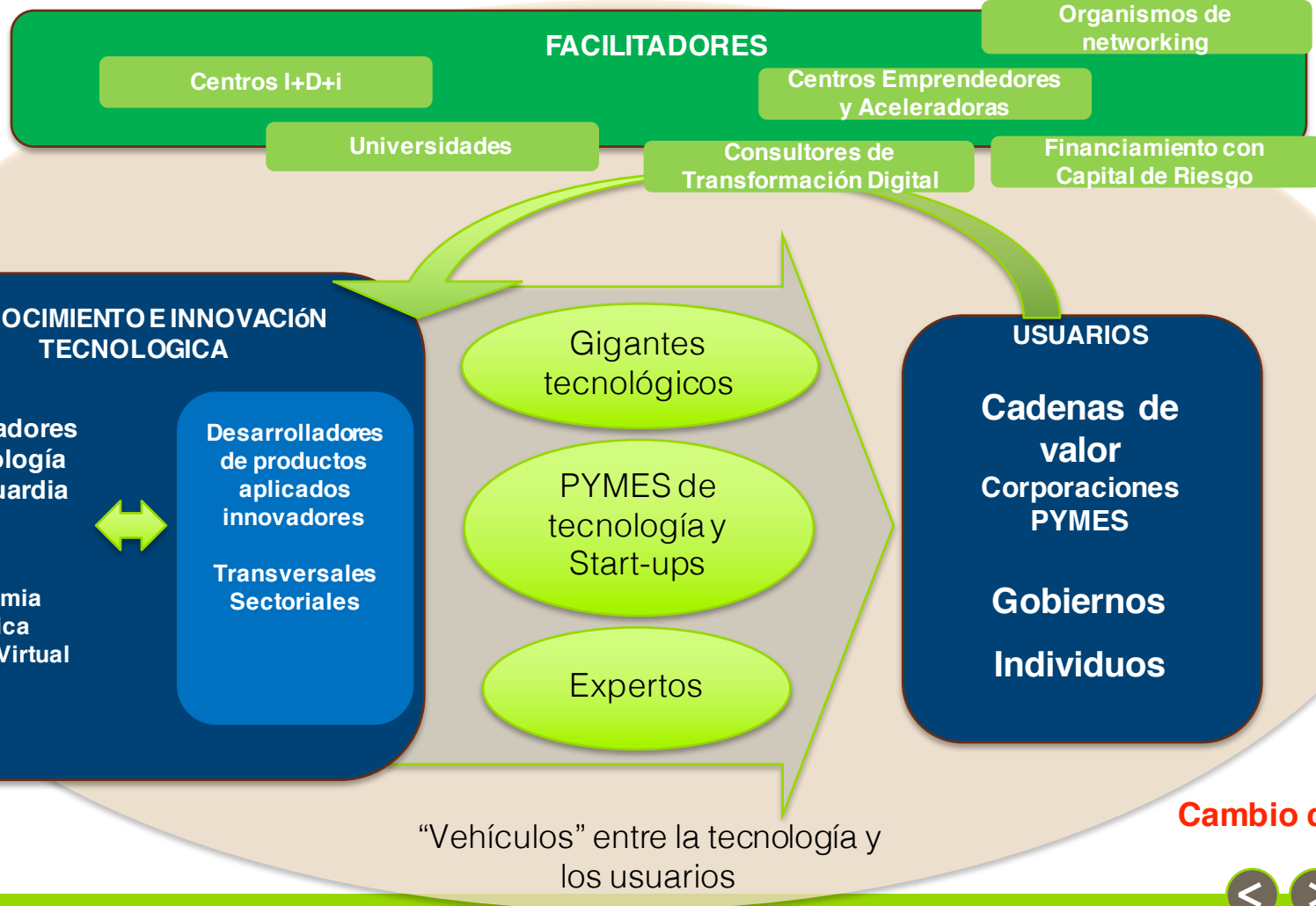
Tiene en cuenta nuevas tecnologías que pueden afectar las operaciones y demanda de sus clientes: genera oportunidades para reinventar su modelo de negocio.

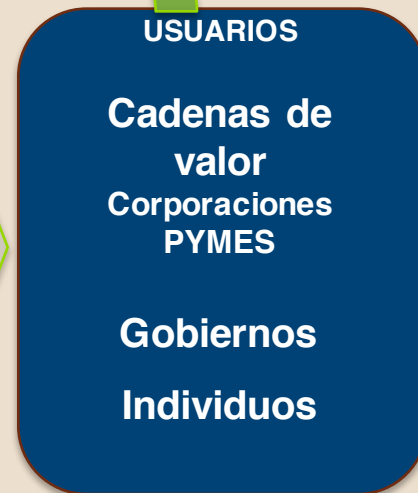
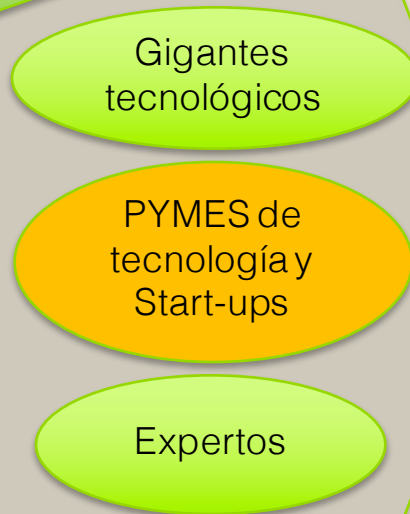
Los clientes asumen las TI no como externalidades sino como claves en su propuesta de valor y gran capacidad transformadora. Clientes (*Digirati*)



Arquitecto de soluciones tecnológicas

¿Cómo funciona el ecosistema de la Transformación Digital?





**Generación de
Capital Humano**

“Vehículos” entre la tecnología y
los usuarios

Cambio cultural

Zona fronteriza México - Guatemala

Plataforma UE-CELAC INNOVACT 2017-2018: Innovación para promover la Cohesión Territorial

Junio 2017 – Septiembre 2018

Alcance regional
para incluir cadenas de
valor de interés
nacional para ambos
gobiernos.

Objetivo:
Capitalización de la
experiencia europea en
integración regional de
actividades de alto
valor



Tecnologías de la Información aplicadas a la agricultura



Tecnologías de la Información aplicadas a la agricultura



Facilitar la transición hacia un modelo de negocio más atractivo.

=

Empoderamiento estratégico y digital de los micro y pequeños productores.

Tecnologías de la Información aplicadas a la agricultura

BÁSICO

- Se rige por **precio**
- No le importa la **calidad**
- **No conoce los procesos** de preparación
- **No identifica** ni valora los diferentes **orígenes o variedades de café**
- **No tiene cultura de café.**



- Dominan **empresas de gran tamaño** como Nestlé y Smuckers Group, con **grandes volúmenes** a través de supermercados como Walmart, Chedraui, tiendas de conveniencia (7Eleven, Oxxo, X24, etc.)
- Marcas como Andatti, Nescafé, Oro, Legal, entre otros **dominan el mercado.**

AFICIONADO

- Se rige por **sabor y reconocimiento** de **marcas comerciales** a precio accesible
- Muestra interés por la **cultura del café**
- Busca **practicidad y conveniencia** de consumo



- Los grandes grupos como Nestlé y Smuckers Group han desarrollado productos **"Premium"**
- El desarrollo comercial tiene enfoque en el **servicio y la practicidad** para el consumidor.
- Hay **desarrollo de productos** para preparación en casa, a través de marcas como Nespresso.
- **Cadenas de cafeterías** encabezadas por

SOFISTICADO

- Marcas relacionadas directamente con las **características y orígenes del café**
- **No hay grandes volúmenes** para ofrecer.
- Se desarrolla un sentido de **exclusividad**
- El **consumo** se realiza **en casa**, tras adquirir el café en tiendas especializadas



- **Conoce** de café y sobre métodos de preparación
- Tiene **aditamentos** especializados en casa
- **Participa y organiza** eventos para compartir buen café
- Busca **calidad y características específicas** (certificaciones, orígenes, etc.) en su café y **paga más** por ellas
- Su **café es** parte de su **personalidad.**

Tecnologías de la Información aplicadas a la agricultura

BÁSICO

- Se rige por **precio**
- No le importa la **calidad**
- **No conoce** los **procesos** de preparación
- **No identifica** ni valora los diferentes **orígenes** o **variedades** de café
- **No tiene cultura** de café.



- Dominan **empresas de gran tamaño** como Nestlé y Smuckers Group, con **grandes volúmenes** a través de supermercados como Walmart, Chedraui, tiendas de conveniencia (7Eleven, Oxxo, X24, etc.)
- Marcas como Andatti, Nescafé, Oro, Legal, entre otros **dominan el mercado**.

AFICIONADO

- Se rige por **sabor** y **reconocimiento** de **marcas comerciales** a precio accesible
- Muestra interés por la **cultura del café**
- Busca **practicidad** y **conveniencia** de consumo



- Los grandes grupos como Nestlé y Smuckers Group han desarrollado productos **"Premium"**
- El desarrollo comercial tiene enfoque en el **servicio y la practicidad** para el consumidor.
- Hay **desarrollo de productos** para preparación en casa, a través de marcas como Nespresso.
- **Cadenas de cafeterías** encabezadas por Starbucks, en constante crecimiento. (Cielito Café, Italian Coffee)

SOFISTICADO

- Marcas relacionadas directamente con las **características y orígenes del café**
- **No hay grandes volúmenes** para ofrecer.
- Se desarrolla un sentido de **exclusividad**
- El **consumo** se realiza **en casa**, tras adquirir el café en tiendas especializadas



- **Conoce** de café y sobre métodos de preparación
- Tiene **aditamentos** especializados en casa
- **Participa y organiza** eventos para compartir buen café
- Busca **calidad y características específicas** (certificaciones, orígenes, etc.) en su café y **paga más** por ellas
- Su **café es** parte de su **personalidad**.

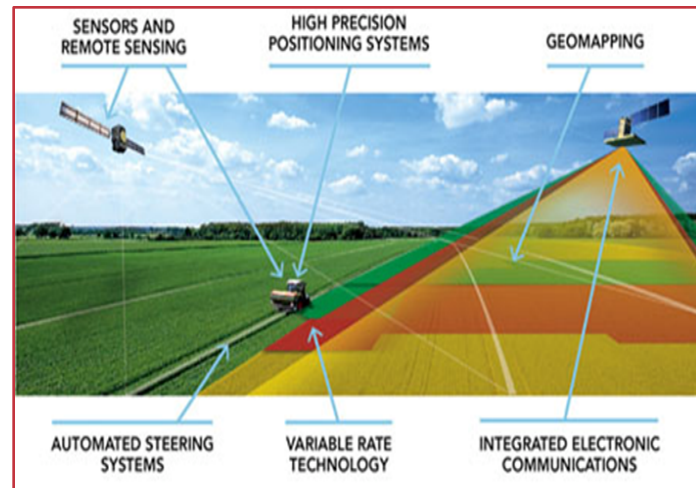
Tecnologías de la Información aplicadas a la agricultura

Comprender los nuevos modelos de negocio y el potencial digital en un sector tradicional

Realizar un esfuerzo sostenido para atraer talentos y recursos TIC locales

Atender la brecha cultural, educativa y tecnológica de los productores

Determinar cuándo invertir, hasta qué nivel y en qué tecnologías de acuerdo con los contextos locales



 3617 SHARES

 65 SHARES

 579 SHARES

 COMMENT

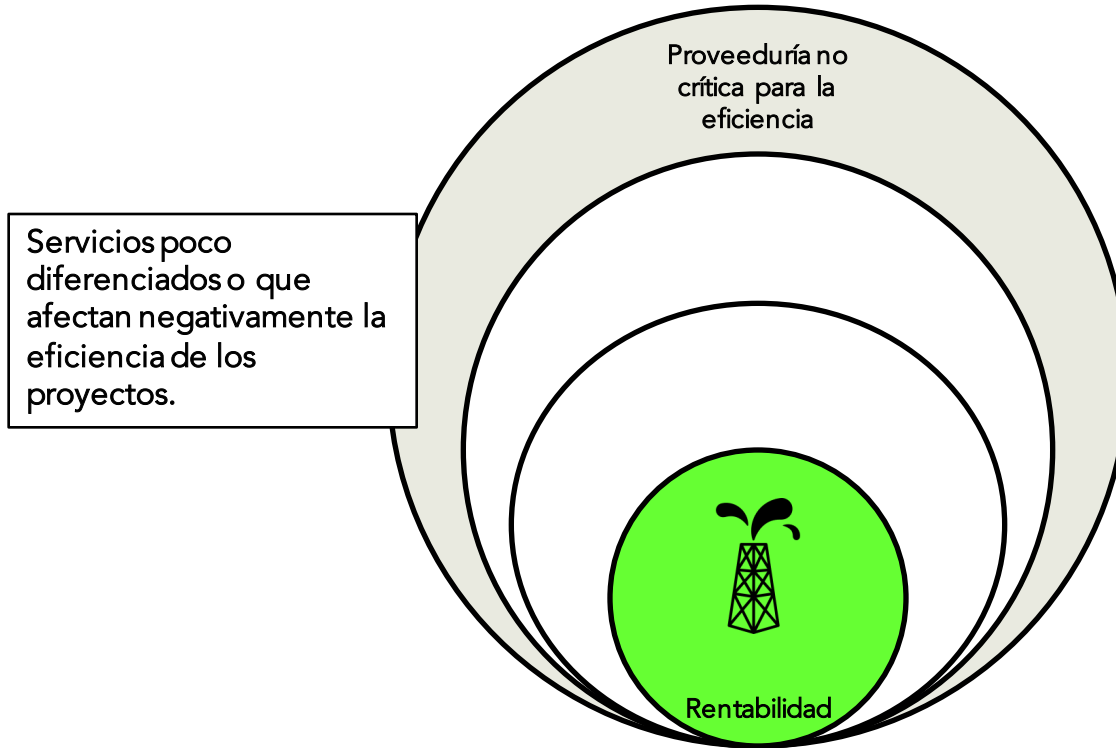
 EMAIL

Why the Future Is Bright for the World's Poorest Farmers

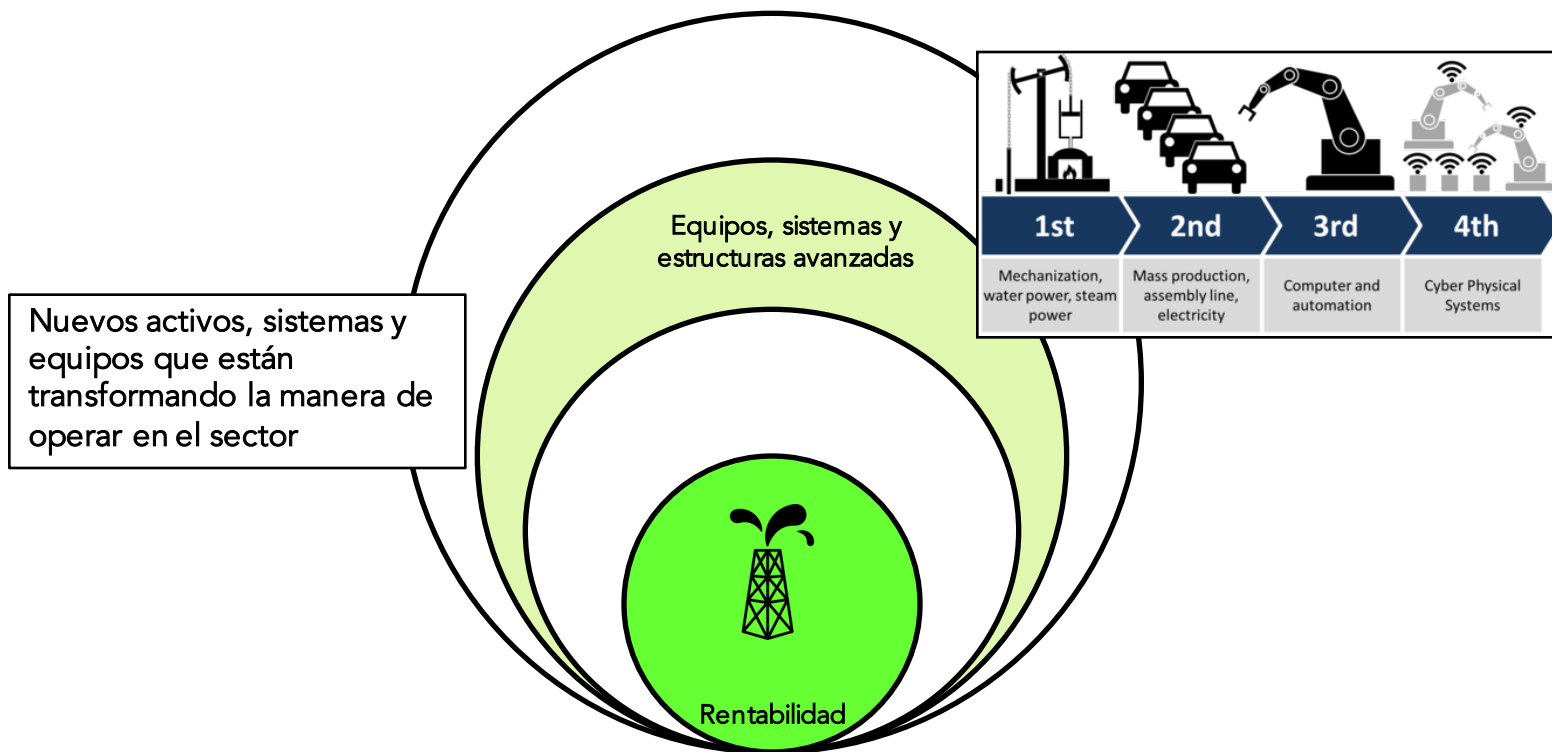
By Bill Gates | January 20, 2016

I have probably learned more about farming in Africa from Sam Dryden than from any other person. Sam has spent decades working in agriculture, including a stint at the Gates Foundation, and he is passionate about improving the lives of the poorest. So when he asked me to contribute to a series of articles in Foreign Affairs on the future of farming and its role in fighting poverty, I was happy to do it. My essay is below. You can download the whole series—which includes authors like Kofi Annan and Sir Gordon Conway—[here](#) (it's a 4MB .pdf file).

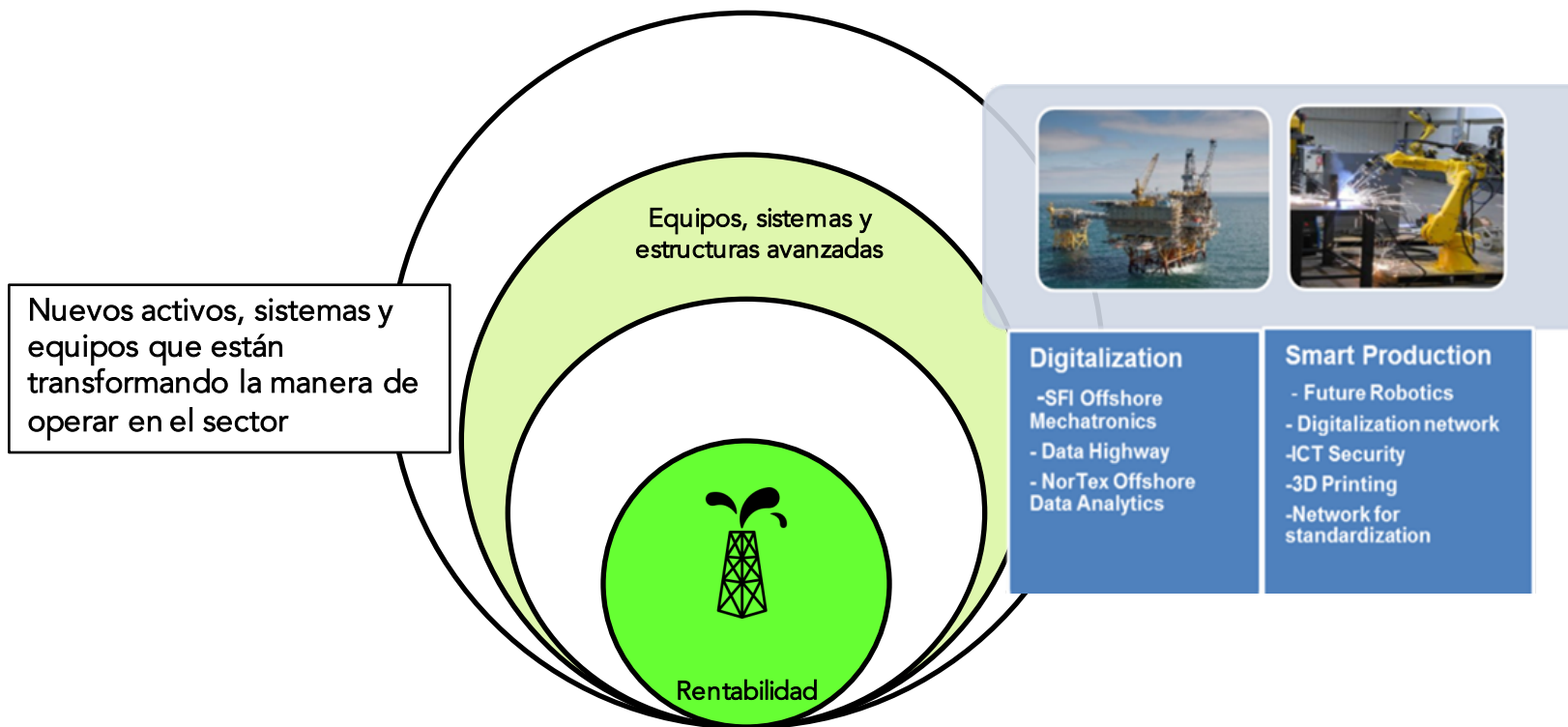
Energía: Proveeduría de Oil & Gas



Energía: Proveeduría de Oil & Gas

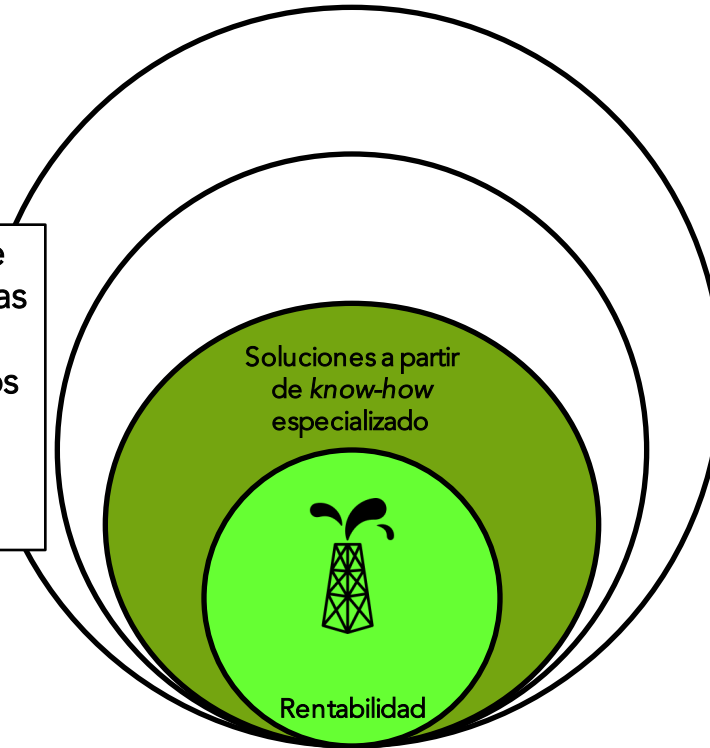


Energía: Proveeduría de Oil & Gas



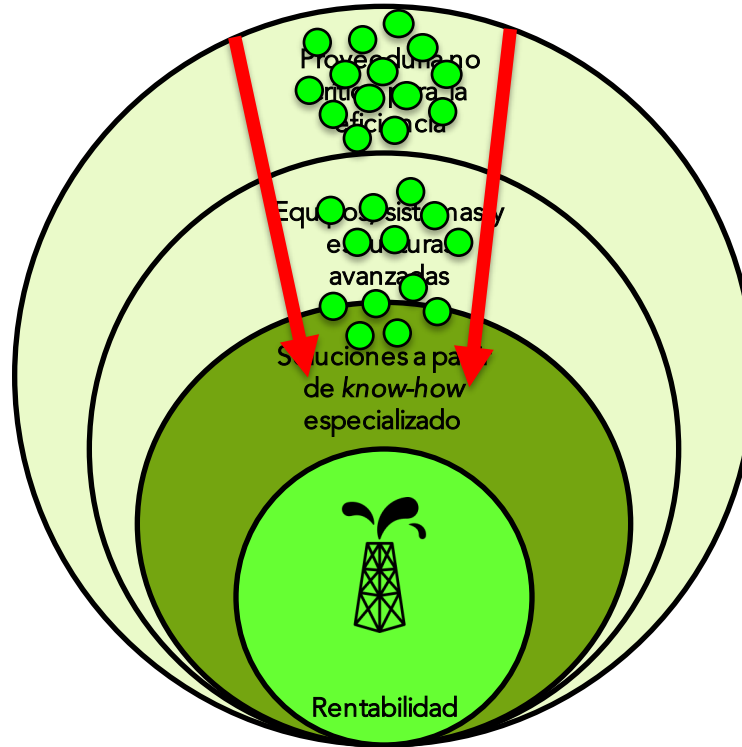
Energía: Proveeduría de Oil & Gas

Soluciones diseñadas a partir de I+D enfocada en resolver brechas tecnológicas críticas para el cumplimiento de objetivos de los clientes (favorece entrada de nuevos jugadores).



Energía: Proveeduría de Oil & Gas

MIGRAR HACIA LA
CAPACIDAD DE
INVESTIGAR,
DESARROLLAR Y
COMERCIALIZAR DE
MANERA EXITOSA
SOLUCIONES QUE
AYUDAN A LOS
OPERADORES A SER
MÁS RENTABLES.



Competitividad + Transformación Digital

Competitividad + Transformación Digital

OPORTUNIDADES EN NUEVAS CADENAS DE VALOR

PREVALECE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

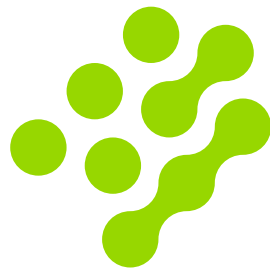
CAMBIO CULTURAL

GENERACIÓN DE CAPITAL HUMANO

Disruptive,
but Innovative



Gracias



Competitiveness

Your partner in economic development

Saskia Bonnefoi

saskia.bonnefoi@competitiveness.com



@CompetiGroup

