



ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE ROCASALVATELLA, CONFERENCIANTE EN CASTELLÓN

## Genís Roca: “Pronto será el médico quien nos llamará para avisarnos si algo no va bien”

**Ximo Górriz**

VIGILANCER, DIGITALIZACIÓN, INTERNET



**19/02/2019 - CASTELLÓN.** ¿Puede un arqueólogo -especialidad en Paleolítico Inferior- ser al tiempo uno de los mayores expertos del país en digitalización e Internet? La respuesta lleva el nombre de **Genís Roca** (Girona, 1966). Presidente de RocaSalvatella, empresa de servicios focalizada en el desarrollo de negocio y cultura en las organizaciones, con oficinas en Barcelona, Madrid y Bogotá, Roca fue anteriormente director general de Infonomia y gerente de las iniciativas en Internet de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), tras ejercer como director de microinformática en la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB). Ha publicado *Big Data para directivos* (2015), *Sociedad del conocimiento, tecnología y educación* (2013), *Educación y vida urbana* (2009) y *Web 2.0* (2007). Este miércoles, 20 de febrero, acudirá al Paraninfo de la Universitat Jaume I para participar en la II Jornada Vigilancer, organizada por el Instituto de Tecnología Cerámica y la Diputación de Castellón bajo el título *El consumidor en el punto de mira*.

**-La ponencia que desarrollará en Castellón se titula *Clientes en tiempos de datos, ciudadanos en tiempos de redes*. ¿Cómo es el consumidor en esta época en que nos rodean los datos? ¿Es verdad que tiene más poder que antes?**

-El cliente es cada vez más importante, porque empieza a ser cierto que el diseño del servicio es muy personalizado. En cuanto a su poder, tengo mis dudas. Todas las industrias, incluso las más físicas están moviéndose hacia una gestión basada en datos en tiempo real. Es más importante hablar del tiempo real que del *Big Data*. La capacidad que tenemos ahora de conseguir datos de cualquier dispositivo nos obliga a rediseñar nuestros servicios, porque el cliente, consciente de que podemos tener el dato, no entiende que no lo usemos. El cliente empieza a estar molesto porque es consciente de que están manejando datos suyos, a veces sin su conocimiento, y quiere una relación más transparente. Empezamos por la idea de *no importo a nadie, nadie se va a fijar en mí...* y ahora esto es un cachondeo. Los gobiernos, con la excusa de la seguridad y las empresas, con la excusa del servicio, se están pasando dos pueblos. Y el usuario, en igualdad de condiciones, ante dos servicios iguales, con la misma calidad y la misma eficiencia, preferirá aquel que le ofrezca una relación más sana en cuanto a datos con la empresa. Si tu proveedor es sospechoso de saber más de la cuenta o de estar compartiendo datos con terceros, etcétera, te vas a echar para atrás, si tienes una alternativa.

**-¿De qué implicaciones de vivir en red aún no somos plenamente conscientes como ciudadanos?**

-En mi opinión, vamos a empezar a ver movimientos de ciudadanos molestos con el tema de los datos, que empiezan a actuar. Yo puedo tener muchos datos de mi cliente, pero el cliente también puede tenerlos de la empresa. En todos los escándalos que hemos visto de filtración de datos -*Wikileaks*, los *Panama Papers*, los correos electrónicos del presidente de Bankia con el caso de las *tarjetas black* de Bankia, etcétera- la filtración viene del empleado, siempre. Hay un empleado que no ve razonable lo que está sucediendo ahí dentro, que se enfada y filtra la información. Con lo cual, estamos ante el control de calidad más exigente de la Historia de la Humanidad, porque solo puedes hacerlo bien. Si Nutella dice “no voy a utilizar más aceite de palma”, solo tiene una opción: más vale que sea cierto, porque si presumes de un atributo y no es cierto, esta ciudadanía con capacidad de compartir información te va a destrozar. Hace unos años, quizás lo que nos decían no era del todo cierto y no trascendía.

**SI ERES UNA EMPRESA, PRESUMES DE UN ATRIBUTO Y NO ES CIERTO, ESTA CIUDADANÍA CON CAPACIDAD DE COMPARTIR INFORMACIÓN TE VA A DESTROZAR**

**-Usted explica que la transformación digital en la empresa es rediseño de procesos, pero ¿requiere primero una cultura corporativa preparada para ello?**

-Eso es muy interesante. Dos ideas: la transformación digital es mentira, no existe, es una

moda. Es el argumento que usan los directivos para convencer a sus equipos de que necesitan hacer un cambio. Sea cual sea tu sector o tu problema, le podrás decir a tu equipo que lo hacéis para adaptarlos a la transformación digital. Puede que el *pollo* lo tengas en obsolescencia del catálogo, en aparición de nuevos competidores, en ineficiencia de procesos, en un mal marketing, o en nuevos segmentos de clientes, en cambio cultural... sea cual sea, lo podrás justificar con este tema. Las empresas nunca hacen un plan de transformación digital, hacen un plan para vender un 5% más, para acortar los plazos en equis días, para mejorar su marketing. Y lo que debe hacer el empresario es dejar de esconderse debajo de la transformación digital e identificar claramente cuál es el problema que tiene que atacar. Y la segunda idea: el lío en que nos encontramos ahora, que es estructural, tiene siempre tres soluciones: aunque tú me digas “soy el director de marketing y quiero aumentar las ventas en un 5%, ¿el canal digital me puede ayudar?”, o me digas “soy el de recursos humanos, ¿qué debo hacer para contratar *millenials* y dotarme de nuevas *skills*?”, vengas por donde vengas el problema siempre se resuelve por tres *patas*: estrategia, operación y equipo.

### **-;Y cómo se aborda cada una de ellas?**

-En el punto uno, hay que atacar cuál es tu análisis de la situación, cuál es tu visión del momento y en consecuencia qué decisiones tomarás; punto dos, ver cómo impactarás en la cuenta de explotación, qué decisiones tomarás en ventas, en actividad, en operaciones; y punto tres, el equipo: el cambio cultural, si lo están entendiendo, si están dispuestos a ser más ágiles... En el primer caso hay una reflexión estratégica, en el segundo la incidencia en operaciones, en el tercero se trata de cambio cultural. Hay clientes, empresas, negocios, sectores que te vienen a ver pensando en uno de los tres puntos, pero vengan por donde vengan, hay que empezar por los tres sitios. Para hacer esos cambios en procesos, muy a menudo hay que hacer un cambio cultural.



**-Habla de Internet como una herramienta más para el cambio en la empresa, pero aún hay empresas que por falta de estrategia están ahí simplemente porque está su competencia.**

-Sí. Hay negocios superdigitalizados que no tienen web, por ejemplo en muchos negocios B2B, en mucha empresa industrial que tiene un proceso de fabricación terriblemente digital, pero que vende toda su producción a SEAT y no gana nada con tener una web y un *e-commerce*, porque su negocio no va de eso. No están en Internet, pero usan masivamente datos en tiempo real, rediseñan sus procesos de acuerdo con este nuevo paradigma, etcétera. Y en cambio, hay otras organizaciones que tienen web pero no han entendido nada. Cuando hablamos de digital, podemos hablar tanto de tecnología digital como de cultura digital. Si bien es cierto que hay una capa técnica, también hay otra cultural, que tiene que ver con cómo entiendes las cosas y cómo reaccionas a ellas. Por ejemplo, hay palabras muy digitales como compartir, *open source*, alianzas... y hay gente que no tiene esa actitud, y por mucha web que tenga, le cuesta.

**-Tiene dicho que “todo producto sometido a presión digital, muta a servicio”. ¿Cómo se produce este paso?**

-La digitalización acostumbra a tener dos fases: primero va la sustitución, luego la disruptión. Un ejemplo: teníamos la música en vinilo y vino la industria y la sustituyó por CDs, digitalizó el soporte. Esa primera fase siempre la provoca la industria, por un tema de eficiencia de costes. Y luego fuerza a su cliente a usar un formato digital. Por ejemplo, las universidades hicieron campus virtuales, o las farmacias, la receta electrónica. Siempre que se ha hecho esto, la ciudadanía no lo había pedido, sino que se hizo por eficiencia... los bancos dejaron de tener libretas escritas a mano, y nos dijeron que todo iba por digital, pero

la gente no lo quería. Tampoco nadie había pedido CDs en lugar de vinilos, ni *e-books* en lugar de libros de papel. La industria nos vende esta primera fase con la idea de “no sufras, esto es lo mismo que antes pero mejor”. ¿La prueba? El nombre siempre es el de antes con el apellido “electrónico” o “virtual”, para que no te asustes.

## **VAMOS A UN TERRITORIO DE ALIANZAS: SI EL DEL PAVIMENTO CERÁMICO, EL DE LOS ENCHUFES Y EL DE LA TELEFONÍA SE JUNTAN, LO PETAN**

### **-¿Y la segunda fase?**

-Pues llega cuando ya está todo digitalizado: ahí el usuario te dice “vale, pues si es digital lo quiero usar distinto”. Y te rompe el modelo de negocio. Por ejemplo, en música: “pues si es digital quiero solamente la canción número 3 del disco” y la industria insiste en que no, te dice que tienes que comprarle todo el disco. Pero el usuario ya lo ve diferente y lo va a usar de forma diferente, y no quiere ni comprar el disco sino solo escuchar la canción. Y cuando se te cambia el modelo de negocio, la industria -que había provocado la digitalización- ya no está de acuerdo y sufre. Y la reconversión a servicio pilla a pie cambiado al protagonista de la digitalización. El paso a servicio ya lo hace un disruptor: cuando tú digitalizas, empieza tu camino hacia el servicio.

### **-Habrá sectores en que ese paso a la segunda fase sea más rápido que en otros, ¿no?**

-Sí, pero ese paso tiene una mala leche... Por ejemplo, Volkswagen ya ha entendido que su futuro no es vender coches, sino ofrecer servicios de movilidad. Ser propietario de un coche será tan raro como serlo de una avioneta. La gente dirá “salgo de la oficina, necesito un coche para dos para ir a casa, y llevo una caja muy grande, así que quiero que tenga maletero”. Y tiene que aparecer un coche ahí. Claramente va hacia aquí.

### **-Y supongo que no tardaremos en verlo.**

Pues lo que tarden en... a ver, es que si ese es el viaje, tú te miras el organigrama de Volkswagen y no aguanta nada. Hay que volver a pensar la empresa. Es tan bestia lo que hay que hacer que les viene la duda de si modifican esa organización o crean otra. Y dejan la actual para acabar de agotar el actual modelo de negocio e inventan otra cosa para explorar el nuevo, que es lo que está haciendo todo el mundo.

## **LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL ES MENTIRA, NO EXISTE, ES UNA MODA**

### **-Habrá empresas a las que les costará más entender este cambio.**

-Cuesta de entender: la mayoría lo entienden a golpes, porque aparecen competidores, otros

*players...* te pongo un ejemplo del sector sociosanitario, que es el que más va a cambiar ahora. Hasta ahora era “no me encuentro demasiado bien, voy a llamar al médico”, y dentro de poco será al revés. Nos llamará el médico para avisarnos de que algo no va bien, de que tenemos un problema de salud: “me ha llamado el médico, dice que no me encuentro demasiado bien”. Porque la telemetría le lanza un *warning* y el tío llama preguntando cómo estoy, porque le ha dicho que tengo el azúcar disparado, que llevo tres días sin moverme, y por puro algoritmo, llaman. E imagina que tú eres los laboratorios Roche, y miras tu organigrama y esto no lo aguantas.

**-¿Y qué pasa con los datos del usuario? Tendrá que consentir el uso de su historial médico...**

-Sí, de acuerdo. Pero mi padre tiene 83 años, es viudo, vive solo en el pueblo y es diabético... buf, le voy a pedir un sensor pero ya. O en el otro extremo, el niño pequeño que está en la guardería, es diabético y si tiene una subida de azúcar necesita un médico. Yo pago lo que me digan.



**-Hablamos del tema sociosanitario, y quizás se habla más de la Industria 4.0, pero ¿en qué punto se encuentran el resto de sectores?**

-La Industria 4.0 hace referencia siempre a procesos industriales, de fabricación. Ahí se habla poco de cliente, que aparece más cuando hablamos de la industria de servicios. Pero por poner un ejemplo más cercano a la cerámica que tenéis en Castellón, los grandes fabricantes de enchufes son Simon y Schneider. Ellos saben que un interruptor sensorizado equivale a sensorizar la casa, que si ellos han colocado los enchufes e interruptores de la

casa y llevan sensores, están en condición de ser la domótica de la casa y de explotar comercialmente todos los servicios que una casa puede tener. Por ejemplo, te llaman por teléfono y te dicen “eres el último que ha salido de casa y la luz del comedor ha quedado encendida, ¿quieres que la apague?”. Eso es un fabricante industrial de enchufes, de repente, accediendo a una propuesta de valor y de servicio… y todo el mundo de la construcción tiene la misma idea: el del pavimento cerámico, piensa en poner un sensor y se le dispara la imaginación. Y el de la telefonía tiene la misma idea, el de los cristales de las ventanas, el de la eléctrica, el del agua. Te pongo un caso real: una compañía de agua que te dice “por la modificación en los consumos de agua, sé decirte cuánta gente vive en esta casa”. Todos estos modelos son imposibles, solo puede funcionar uno, todos no. Vamos a un territorio de alianzas: si el del pavimento cerámico, el de los enchufes y el de la telefonía se juntan, *lo petan*. Pero en solitario, ninguno de ellos lo logrará. Los B2B industriales, si se integran, pueden hacer una capa de servicio; y en cambio la mayoría intenta hacer él solo una capa de servicio.

## **SER PROPIETARIO DE UN COCHE SERÁ TAN RARO COMO SERLO DE UNA AVIONETA**

**-En este proceso, ¿puede suceder que en algún momento tengamos dos estándares, como ha pasado con Apple y Android?**

-Sí, esto va a pasar, lo más interesante en este contexto es que a los directivos les toca sacar sus conclusiones y tomar decisiones. Suponiendo que encontramos dos estándares, ¿por cuál apuestas? En su momento hubo gente que apostó por VHS y otros por Beta, y los de Beta *palmaron*. Lo encuentro interesante, y habrá que tomar decisiones.

**-Tiene dicho que el cambio social que vendrá de la actual revolución digital aún es inimaginable, que estamos solo en el inicio. Hace poco, Alicia Asín, CEO de Libelium, decía que el IoT nos traerá una democracia de mayor calidad. ¿Comparte esa opinión?**

-En eso soy pesimista. Todas las revoluciones tecnológicas han necesitado un movimiento social que las corrija. La tecnología por sí sola, no se contiene: hay que enfrentarse a ella para meterla en vereda. Cuando tuvimos la Revolución Industrial, las prácticas laborales no estaban bien, y fue necesario un movimiento social que reivindicara jornadas de 8 horas, derecho a vacaciones, a la baja por enfermedad, a denunciar un despido improcedente… todo eso no estaba hablado. Y cuando apareció una tecnología que organizó el trabajo no alrededor del artesano sino de la máquina, eso hubo que discutirlo. Y la discusión no fue amable. Nuestra sociedad actual tiene pendiente la discusión sobre derechos y deberes respecto a los datos y la información. Eso todavía no está claro y solo puede ser una pelea. **Julian Assange** consideraba que esos datos del Gobierno americano debían ser públicos, y el Gobierno americano consideró otra cosa. No estamos de acuerdo, da igual quién tenga razón: hay un debate sobre qué es público y qué es privado. Si yo sé que Nutella todavía

utiliza aceite de palma y lo elevo a público, ¿he revelado un secreto industrial y tengo que ir a la cárcel o soy un ciudadano justiciero y merezco un homenaje? No está nada claro. El empleado que afloró los *mails* de Blesa con la tarjeta *black*... ¿cometió un delito por filtrar unos *mails* o prestó un servicio a la comunidad por denunciar un delito? No está nada claro.

## EN TODO EL TEMA DE VTC Y TAXIS, LA DISCUSIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ES MEDIEVAL

**-Ha explicado que en esta revolución de la información, vamos a perder más puestos de trabajo de los que vamos a ganar en este cambio. Sobre esto, imaginemos que soy un estudiante de 18 años. ¿Elijo estudios universitarios pensando en mi futuro laboral? ¿O todo cambia tan rápido que mejor que estudie algo que me gusta y luego ya veremos?**

-Soy arqueólogo, me especialicé en Paleolítico Inferior. En mi opinión: evita carreras que desarrollan conocimiento técnico, porque eso es fácil de sustituir, y en cambio, abraza disciplinas que te den la capacidad de comprensión de una situación y de un problema. Ahora tiene mucho más valor la capacidad de análisis que el conocimiento técnico, pero a niveles muy bestias: si eres médico dermatólogo, hay entre un 20% y un 40% del trabajo que lo hace mejor el algoritmo. En general, las carreras *profesionalizadoras* son peligrosas; dicho esto, antes la gente estudiaba para prepararse ante el mundo, no para tener un trabajo. Prepararse para tener un trabajo es un poco limitado. Mi hijo me dijo “quiero ser periodista”. Y yo le dije, “estupendo, ¿y qué estudiarás?”. Porque tú puedes estudiar Química y ser periodista, pero también puedes estudiar Periodismo y trabajar en Marketing. Por tanto, son dos conversaciones distintas, lo que quieras estudiar y lo que quieras hacer. Nunca las mezcles: estudia lo que quieras si estás dispuesto a hacer cualquier cosa.

**-¿Está dando la Administración la espalda a este gran cambio? ¿Hay ejemplos de lo contrario, en el mundo?**

-En general, la Administración acostumbra a ir lenta, no es que le dé la espalda, sino que no le atrapa: siempre le ve la espalda. La Administración cada vez cede más espacio al sector privado: en educación, en lo sociosanitario... pero por ejemplo, en todo el tema de ahora de VTC y taxis, la discusión de la Administración es medieval, se preguntan qué pasa con las licencias o los derechos de las licencias, o por ejemplo la Universidad, mira si es medieval que es un proceso de formación que acaba con un papel firmado por el Rey que acredita que sabes de eso. Más medieval no se puede ser, pero ese papel te acredita para ejercer. Y para el futuro, la discusión la tenemos en cómo acreditamos las capacidades: en el sector privado te preguntan más qué has hecho que qué has estudiado.