

# Índice

Presentación	
Josep-Francesc Valls .....	7

## PRIMERA PARTE

### Notas técnicas

Revolución digital: Del algoritmo a la IA generativa	
Josep-Francesc Valls .....	11
Políticas de innovación	
Esteve Almirall.....	23
Los frenos de la digitalización en las empresas	
Paula Serrano .....	31
Impacto de la inteligencia artificial en la transformación digital empresarial	
Juana Sánchez .....	39
El valle de la muerte	
Alfredo Ouro .....	47
Radiografía del comprador digital en España: hábitos, barreras y tendencias	
Ramón Montanera.....	65
Cambios en la manera de comprar y vender, y modelos de negocio	
Josep-Francesc Valls .....	87
Brecha digital y educación	
Julio Cabero-Almenara .....	105

## SEGUNDA PARTE

### Casos prácticos

La revolución digital en el deporte: El caso del Girona FC	
Oriol Amat y Pere Gómez.....	119
Las ventajas de implantar una plataforma de gestión comercial e inteligencia de cliente en un entorno urbano para hacer frente a las grandes empresas de distribución. El caso de la plataforma DUC de Neuromobile	
Marcos García.....	139

## Presentación

La humanidad ha pasado, en poco más de dos siglos, de un desarrollo lento y ancestral a una realidad marcada por la producción masiva y unos altos niveles de confort y progreso. Después de tres grandes revoluciones tecnológicas, estamos inmersos desde el inicio del milenio en una cuarta revolución: la de la transformación digital.

Las nuevas herramientas —como el análisis masivo de datos, la centralidad en el consumidor, la desintermediación, la inteligencia artificial (con sus dos dimensiones: predictiva y generativa), la realidad aumentada o la tecnología *blockchain*— están provocando cambios profundos tanto en los modelos de negocio como en su gestión. También alteran la manera como vivimos y nos relacionamos. En este nuevo entorno, empresas y personas se apresuran para adaptarse, en un proceso de aprendizaje constante e inmersos en la incertidumbre propia de cualquier cambio de era.

El futuro de la sociedad puede llegar a ser más claro y esperanzador, siempre que sepamos poner las nuevas tecnologías al servicio de las personas y las organizaciones, con el fin de favorecer la convivencia, enriquecer las relaciones y aprovechar la oportunidad de construir una sociedad más justa.

Este número monográfico define, en primer lugar, el perímetro de la era digital, desde el desarrollo de los algoritmos que facilitan la gestión avanzada de datos hasta los últimos progresos en inteligencia artificial generativa, capaz de reconocer patrones y generar resultados con gran fiabilidad, aunque con un lado oscuro pendiente de regular (Josep-Francesc Valls).

En un contexto en el que competir por precio o calidad ya no es suficiente, la innovación llega a ser el elemento clave para lograr ventajas competitivas sostenibles (Esteve Almirall).

Aun así, el camino hacia la digitalización presenta barreras importantes dentro de las empresas: resistencias al cambio, carencia de seguimiento de los procesos, ausencia de enfoques integrales y escasez de recursos en momentos críticos. Estos son algunos de los principales motivos que explican la lentitud de la transformación digital (Paula Serrano).

Los progresos tampoco son homogéneos ni responden a lógicas sectoriales. Aun así, las empresas van logrando niveles crecientes de madurez digital, según el análisis de diecisiete indicadores recogidos anualmente por Incipy. Los ámbitos analizados son la estrategia digital, el enfoque al

cliente (*customer centric*), el negocio digital y la cultura y las personas (Joana Sánchez).

En cuanto al emprendimiento, los fundadores de *startups* todavía experimentan la soledad del “corredor de fondo”. Con todo, hoy cuentan con un entorno más favorable, gracias a la existencia de ecosistemas de apoyo, incubadoras, y líneas de financiación adaptadas en cada etapa. El artículo de este apartado analiza el comportamiento emprendedor ante el “valle de la muerte”, cuando las *startups* maduran pero todavía no generan ingresos. Este modelo ha evolucionado en los últimos veinte años, y los emprendedores han aprendido de los éxitos y fracasos vividos (Alfredo Ouro).

En cuanto al consumidor, este ha incorporado de forma masiva la compra en línea, sin abandonar del todo la presencialidad. Los hábitos del e-consumidor están perfectamente parametrizados: se conocen sus preferencias, barreras y las tendencias que configuran el e-commerce actual (Ramón Montanera).

El monográfico incluye, además, aportaciones relevantes en varios sectores:

- Las estrategias para fabricar y vender en la nueva era digital (Josep-Francesc Valls), así como el análisis de plataformas de comercio urbano que permiten al pequeño comercio competir con grandes operadores (Marcos García).
- Y también una reflexión sobre la brecha digital en el ámbito educativo.

En cuanto a los casos de empresa, se presenta un caso de éxito: el del Girona F. C. y sus estrategias de digitalización (Oriol Amat y Pere Gómez).

**Josep-Francesc Valls**

*Coordinador del monográfico*



Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció  
Edifici Col·legi d'Economistes de Catalunya 4a. Planta, Barcelona  
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019  
[info@accid.org](mailto:info@accid.org)  
[www.accid.org](http://www.accid.org)  
[@AssociacioACCID](https://twitter.com/AssociacioACCID)