

COMPETITIVIDAD Y SUPERVIVENCIA

El tamaño no cuenta, la rapidez, sí

Las empresas que retrasen el proceso de digitalización corren un serio riesgo de desaparecer

JORDI GOULA



La velocidad del impacto de la tecnología en nuestra vida es exponencial, mientras que las organizaciones y la sociedad están más acostumbradas al cambio lineal. Ante esta realidad, que se presenta compleja y poco estructurada, muchos directivos se enfrentan a importantes retos y preguntas estratégicas. Por ejemplo, “¿cuál es el impacto real de la tecnología en mis procesos y en mi modelo de negocio?, ¿qué nuevas capacidades organizacionales debo desarrollar para tener un negocio sostenible en este entorno digital?, ¿cómo sitúo al cliente conectado en el centro de la organización?, ¿cómo debo implantar la transformación de mi empresa?...”, se plantea Bruno Vilarasau, presidente de la Comisión de Tecnología y Negocios de la Asociación Española de Directivos (AED).

Para dar respuesta a estas inquietudes, la AED, junto con la Asociación Catalana de Empresas de Consultoría (ACEC) han presentado el documento *Transformación digital del negocio*, para reflexionar sobre el papel del directivo en la transformación (véase recuadro). Lo cierto es que *digitalización* es hoy una palabra de moda —porque es una necesidad a nivel competitivo— en el mundo de la gestión. “Montamos Quantion hace un año con la idea básica de ayudar a transformar negocios en el aspecto digital. Para las empresas no es fácil, porque, entre otras cosas, de entrada hay que aprender algo nuevo y, sobre todo, desaprender lo que se ha hecho hasta ahora”, comenta Jordi Griful, fundador y CEO de la consultora. Y asegura que es el directivo quien debe liderar el cambio, dar autonomía al equipo y lograr que la gente no tenga miedo de lanzarse a nuevos proyectos.

El problema es si hay mentalización suficiente entre los directivos. Para Jordi Priu, CEO de MMM, una multinacional catalana del sector de la automoción, “muchos directivos no tienen conocimientos digitales y no toman decisiones en este sentido porque no saben por donde tirar. Y ese es un problema, porque sin ayuda externa no se toman decisiones a corto plazo y ello puede llevarte a perder el negocio a medio plazo. Si los competido-

EL PAPEL DEL MÁXIMO EJECUTIVO

El cambio no es solo tecnológico y el máximo ejecutivo deberá buscar las capacidades que le sean necesarias para liderar la transformación digital, mediante ayudas y metodologías internas concretas o externas cuando la propia organización no las pueda aportar. El proceso de transformación conlleva una cadena de decisiones, cada una de ellas con diferentes implicaciones. Según el estudio de AED i ACEC son estas:

ALCANCE DE LA TRANSFORMACIÓN: La transformación puede abarcar desde un proceso o producto hasta el modelo de negocio en su totalidad. A la hora de diseñar una iniciativa de transformación es necesario entender las implicaciones para las personas, tecnología y procesos, así como identificar a todos los actores afectados o implicados. Además de decidir qué se va a transformar, es necesario decidir si quiere hacerse una evolución partiendo de lo existente, o un cambio o revolución completa.

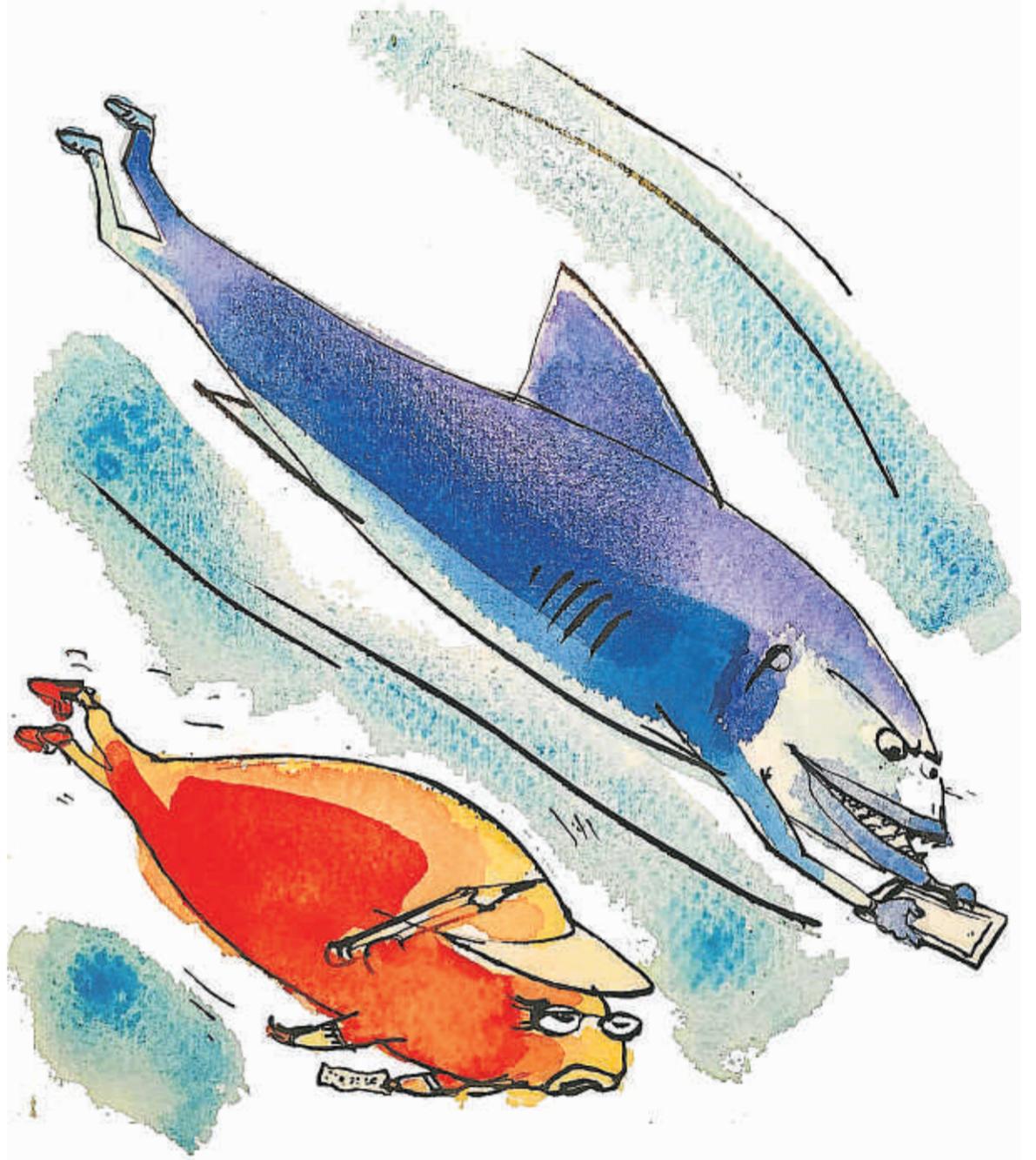
IMPLEMENTACIÓN PILOTO: Aunque la primera implementación sea puntual, la elección de dónde se hace la prueba piloto puede condicionar las iniciativas futuras, según su éxito y la visibilidad en la organización.

ELECCIÓN DE TECNOLOGÍA: Para cada decisión hay una amplia variedad de tecnologías, modos de entrega, y condiciones de servicio y contractuales a valorar. El CIO quiere que sea la tecnología la que se adapte a sus necesidades, y no al revés. Encontrar la tecnología adecuada implica un esfuerzo de seguimiento de las opciones en el mercado y su evolución.

ELECCIÓN DE CONSULTOR: En la mayoría de las transformaciones la empresa requerirá de un experto. El consultor transfiere su conocimiento al equipo interno y puede acelerar el proceso.

EVOLUCIÓN/ESCALADO/MADUREZ: Una vez que se ha realizado una prueba piloto, o una implementación limitada, hay que decidir la hoja de ruta para el despliegue en toda la organización.

La multiplicidad de opciones en cada nivel es amplia, y la empresa no siempre puede tener los recursos que necesita a su disposición para evaluarlas y valorarlas. Es aquí donde tiene valor el papel del consultor, como socio tecnológico que acompañe en el análisis de las diferentes opciones, y recomiende las más adecuadas.



JOMA

res te toman la delantera, estás perdido”. En muchos casos el sector empuja. Es la tesis de Joan Clotet, CIO de la división de Aeropuertos de Ferrovial y cita el ejemplo de Uber. “Lo importante es que el directivo no vea la tecnología como una amenaza sino como una oportunidad y sea capaz de ir por delante de los cambios.”, afirma. Y añade que es decisivo el hecho de que tenga una visión global de la situación, que se sienta cómodo en situaciones de cambio en las relaciones con empleados clientes...

Pero una cosa es verlo y otra hacerlo. Así, un estudio de Accenture, *Global mobility study 2015*, sitúa a España ligeramente por debajo de la media del ranking de las 17 principales economías analizadas en digitalización. Y ello a pesar de que un 92% de los directivos entrevistados considera que estas tecnologías pueden impulsar la mejora de su negocio. “No debe olvidarse que hay empresas que no se sienten cómodas con el cambio, ya sea

por razones de edad, de sector o de cultura de empresa. Hay un reto importante sobre todo en las pymes que no siempre entienden porque han de cambiar si les va bien el negocio”, apunta Priu.

Lo cierto es que existen una serie de aspectos comunes en el porqué de los comportamientos.

■ Muchos directivos no tienen conocimientos digitales y no deciden sobre ello porque no saben por donde tirar

Jordi Griful analiza cuales son los frenos, que, ha ido descubriendo a través de su experiencia. El primero tiene que ver con la marcha de la empresa. “Si las cosas van bien, ¿por qué he de cambiar?” Ello lleva a muchos empresarios a cerrarse en términos de visión estratégica. ¡Peligro! El segundo freno aparece ante el ¿cómo lo hacemos? “Eso implica probar

cosas. Aquí lo importante es que salga barato. Si pruebas y no va, cortas enseguida... y a aprender del error. En el prueba y error hay que perder antes el miedo a equivocarse, por supuesto. El miedo es tremendo, es un factor clave”. Pero, ¡jojo!, hay que recordar que “no siempre ni en todas partes se admite el error y así es muy difícil innovar”, tercia Jordi Priu.

En síntesis, para Griful, a un directivo se le plantean dos opciones, o “probamos el cambio” o “ya lo haremos”. Si opta por este último corre un riesgo enorme: el de desaparecer. Afirma que estamos en unos momentos en que “no solo el grande se comerá al pequeño, sino que el rápido se comerá al lento”. No siempre es fácil de ver, pero “es urgente que los directivos y empresarios dejen de ver esta transformación como un coste y la vean como una inversión para aplicar a la estrategia de su negocio. Es un proyecto de redefinir un proceso del negocio, de interacción con sus empleados y clientes”. De supervivencia...