



Ideas

para generar confianza y resolver problemas importantes

strategy&

Un único líder digital para empujarlo todo

En *Strategy&*, la consultora estratégica de PwC, estamos realizando una Encuesta sobre el Perfil Estratégico de las Empresas, que clasifica las compañías función del estadio en el que se encuentran en cuanto al desarrollo y ejecución de una estrategia coherente. El cuestionario, que solo lleva entre tres y cinco minutos hacerlo, te puede ayudar para conocer mejor la madurez estratégica de tu compañía. Las grandes empresas de todo el mundo están apostando por aglutinar en una sola persona la responsabilidad de la transformación digital de la compañía. El estudio ***The 2016 Chief Digital Officer***, elaborado por *Strategy&* -la consultora estratégica de PwC-, concluye que el 19% de las 2.500 mayores empresas cotizadas del mundo ya cuentan con este rol, mientras que hace dos años solo lo tenían el 6%.

Esta tendencia refleja los avances de muchas compañías para lograr contar con mayores competencias digitales. Normalmente, cuando una empresa inicia su proceso de transformación digital suele ser a partir de proyectos piloto promovidos desde cada una de las unidades de negocio. Pero una vez que la compañía apuesta por contar con una estrategia coherente para optimizar los beneficios de la digitalización, ese enfoque descentralizado deja de tener sentido y la alta dirección se da cuenta de que necesita un liderazgo digital claro: un Chief Digital Officer (CDO). (Cuando hablamos de CDOs, lo hacemos en sentido amplio y en referencia a cualquier ejecutivo que se convierte en el último responsable de la estrategia digital de la empresa. Esto incluye a cualquier miembro de la alta dirección, ya sea el *chief digital officer*, *chief technology officer* o *chief information officer*, entre otros).

A la hora de poner en marcha el proceso de digitalización de las empresas, los nuevos CDOs se suelen topar con distintos obstáculos. Por ejemplo, la existencia de iniciativas digitales *ad hoc* en toda la compañía sin ningún tipo de supervisión central; una cultura tradicional resistente al cambio; la falta de personal con las capacidades necesarias; y una serie de sistemas y estructuras instalados en la compañía que amenazan con acabar con sus objetivos de digitalización. Para superarlos, el CDO debe contar con la suficiente formación y experiencia. Necesita una mezcla de habilidades -distintas para cada empresa- para liderar la transformación digital de la

organización hasta conseguir cambios fundamentales en el gobierno, las capacidades, los procesos de negocio, la cultura y las infraestructuras tecnológicas.

Algunos ejemplos prácticos

EDF, una de las compañías eléctricas más grandes de Francia, nombró *Chief Digital Officer* a François Gonczi. La empresa quería captar clientes a través de la mejora de su experiencia digital y del análisis de datos, repensando y reestructurando sus operaciones internas, e identificando modelos de negocio nuevos y disruptivos para generar valor. Eran retos difíciles para una compañía tradicional en un sector poco propenso al riesgo. Pero Gonczi estaba bien preparado para lo que se le venía encima. Tras una década en EDF, había trabajado en el área de operaciones como economista, analizando oportunidades de transacciones y como *liaison* con la Unión Europea. Durante este tiempo, desarrolló capacidades que ahora le han dado ventaja a la hora de establecer una estrategia y de conseguir el nivel de innovación necesario para llevarla a cabo.

Otras empresas ya tienen experiencia trabajando en el ámbito digital, pero, como ahora el cambio es cada vez más rápido, necesitan revisar su enfoque. Este es el caso de Warner Bros. Hace cuatro años, Thomas Gewecke fue nombrado CDO y vicepresidente ejecutivo de estrategia y desarrollo de negocio –hasta entonces era el responsable de distribución digital-. En la Warner, cada división utiliza los datos de los clientes para crear y distribuir contenidos de forma que generen un mayor retorno para la compañía. Y parte del trabajo de Gewecke consistió en coordinar todos esos esfuerzos, estableciendo unas políticas de actuación y un paraguas tecnológico que consiguiera impulsar los resultados y mejorar la eficiencia.

Los líderes digitales tienen que ser capaces de involucrar a las personas y las unidades de negocio las nuevas iniciativas digitales. Esto exigirá cosas distintas en cada empresa pero, en todas, la idea de la unidad será algo común: el CDO debe establecer la estrategia pero también debe conseguir que el resto de la organización participe.

El problema de la falta de talento

La falta de talento digital es otro de los retos críticos para las empresas que buscan transformarse. El último estudio sobre el Coeficiente Digital de las Empresas, elaborado por PwC, revela que la falta de personal preparado era el principal obstáculo a la hora de conseguir los resultados esperados de las inversiones en las nuevas tecnologías digitales. De hecho, para el 61% de los encuestados se trata de una barrera existente o emergente. El informe concluye –de manera esclarecedora- que el 46% de los nuevos CDOs provenían de fuera de las compañías.

En algunos sectores, la necesidad de conseguir talento digital se complica aún más porque los profesionales también deben tener conocimiento específico del sector. Todd Walthell, vicepresidente de experiencia del consumidor del proveedor sanitario *Blue Shield of California*, asegura que lo difícil no era encontrar programadores con talento, sino mezclarlos con profesionales con experiencia en el sector sanitario.

Para superar la falta de talento digital, las empresas deben identificar qué habilidades necesitan y cuáles le faltan, creando una estrategia de captación y promoción de talento que ayude a sus empleados a poner en práctica su agenda digital. Esto incluirá invertir en formación y en nuevas contrataciones. Los directivos también tendrán que ser conscientes de que existe una inclinación cultural para mantener las cosas como siempre –una mentalidad que puede ralentizar la adopción de iniciativas lideradas por nuevas tecnologías-.

En definitiva, al buscar un líder digital para la compañía, las empresas deben considerar, no solo su formación y *expertise*, sino también su posición y capacidad para desenvolverse dentro de los órganos directivos de la compañía. Se da por hecho que estas consideraciones se tienen en cuenta cuando una empresa contrata a un alto directivo. Sin embargo, el papel del CDO es relativamente nuevo y muchas empresas están aún descifrando en qué consiste. Puede que su papel no sea el mismo en todas las empresas ni en todos los sectores y que, incluso dentro de una compañía, sus funciones varíen a lo largo del tiempo.

El liderazgo digital es la habilidad para guiar la compañía en una época de cambios, sin perder la visión de conjunto. Aunque no exista una guía para la transformación digital, la empresa debe entender dónde está y a dónde quiere ir, para identificar a la persona adecuada para guiarle.