

DIGITAL BASICS 2

Junio 2016

**AED**

ASOCIACIÓN  
ESPAÑOLA DE  
DIRECTIVOS

# Rol de los C-Level en la transformación digital



En colaboración con

**ACEC+**

Associació Catalana  
d'Empreses Consultores

**everis**

an NTT DATA Company

# **Rol de los C-Level en la transformación digital**

Informe realizado en junio de 2016 por la Comisión de Tecnología y Negocio, presidida por Bruno Vilarasau y compuesta por Carme Artigas, Josep Bernat, Carlos Costa, Francisco Hortigüela, David Muntañola, Francesc Noguera, Genís Roca y César Zayas.

## **Autores**

David Pereira  
César Zayas



# Índice

<b>Presentación</b> .....	4
<b>Rol de los C-Level en la transformación digital</b> .....	5
<b>C-Level y organización digital</b> .....	7
Dimensiones de una organización digital .....	7
Rol de los C-Level.....	10
Nuevas funciones y competencias digitales de los C-Level .....	10
<b>Extendiendo las capacidades digitales de la organización</b> .....	13
Modelos de capacidades internas.....	14
Ecosistemas de partners .....	14
<b>Conclusiones</b> .....	15
<b>Biografías</b> .....	17



## Presentación

En lo que vas a tardar en leer esta página se van a enviar 20 millones de mensajes por Whatsapp y 150 millones de emails, se abrirán 120 nuevas cuentas en LinkedIn, se registrarán 1.300 carreras en Uber y se venderá por valor de más de 203.000 dólares en Amazon. Una velocidad de vértigo que obliga a todas las organizaciones a estar inmersas en la transformación digital.

Las interacciones entre las personas, directivos, organizaciones y órganos competentes se producen de forma acelerada gracias a los avances tecnológicos en constante replanteo que nos obliga ser activos en innovación.

Los millenials tienen mucho que decir en este nuevo ecosistema; tanto por sus exigencias de inmediatez y flexibilidad como por su capacidad de convertirse en el motor talentoso que necesita la empresa para llevar a cabo la revolución digital. Actualmente ya están en marcha proyectos en diferentes plataformas que lo ponen de manifiesto.

En este dossier veremos las capacidades digitales que deben tener las empresas para lograr la excelencia digital y cómo los altos ejecutivos, o C-Level, adaptan su modelo de liderazgo para convertir el negocio en organizaciones ambidiestras capaces de transformarse. Es decir, que combinan la maximización de los beneficios en su negocio tradicional con la búsqueda activa de nuevos modelos de negocio que generen valor.

La transformación digital debe surgir desde arriba, los C-Level deben ser capaces de poner los medios y recursos necesarios para lograrla, y ejercer de manera responsable cada rol en cada uno de los niveles y relaciones con la organización, logrando así que se traslade al resto de los equipos. Este liderazgo obliga a desarrollar una serie de competencias transversales de una forma eficiente, cuya clave del éxito son las personas y el talento digital.

Con este informe se pretenden mostrar las claves para poder liderar con éxito la organización en este nuevo ecosistema, donde es necesario gestionar aparentes contradicciones y buscar nuevos aliados y habilidades para conseguir el éxito empresarial.

**Bruno Vilarasau**

*Presidente de la Comisión de Tecnología y Negocio  
Asociación Española de Directivos*



# ROL DE LOS C-LEVEL EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La irrupción de los millenials como clientes con cada día mayor peso en el mercado, así como su visión del mundo que les rodea y de las interacciones con su entorno, causan, como hemos visto en el primer documento de esta serie, que la velocidad con que las organizaciones se hacen digitales se convierta en un elemento clave de supervivencia.

La transformación digital en la que vivimos inmersos hace indispensable que evolucionemos como organización. **Innovar o morir. Ya no es suficiente con ser eficientes en lo que hacemos.** Tenemos que cuestionarnos si lo que hacemos va a seguir teniendo valor dentro de 2, 5 o 10 años. **Ningún servicio o producto es inmune.** Incluso productos tan arraigados como el coche, con más de cien años de antigüedad y evolución a sus espaldas, pueden dejar de tener sentido en el modo en el que los conocemos<sup>1</sup>.

Por otro lado, la transformación digital es una fuente de innovación que permite lograr ventajas competitivas que, mediante la tecnología y sus distintas aplicaciones en las áreas de negocio, está cambiando radicalmente el mercado, eliminando barreras de entrada, creando nuevos modelos de negocio y generando nuevas economías de escala. Empresas como Google o Amazon disponen de una base de millones de clientes e información valiosa que les permiten habilitar nuevos modelos de negocio con un alto nivel de personalización y un coste mínimo de adquisición de cliente.

Los principales analistas de mercado y expertos tecnológicos predicen (entre ellos Peter Hinssen en su libro “*The new normal*”)<sup>2</sup>, que **lo digital pasará a ser lo habitual.** Basándose en esta premisa Hinssen define las siguientes reglas clave en la transformación digital:

- La primera regla hace referencia a la **extremadamente baja tolerancia al fallo percibido por parte de nuestros clientes.** Con la adopción digital, nuestras interacciones con los clientes van a depender cada vez más de la tecnología. En ese escenario, cualquier fallo está afectando directamente a la experiencia final del cliente, y por tanto, a la rentabilidad de nuestras compañías. Ejemplo de ello son los distintos estudios que reflejan que el 40% de los potenciales compradores online abandonan tras tres segundos de espera<sup>3</sup>.
- La segunda regla tiene que ver con la **flexibilidad** y la **agilidad.** En el mundo digital es muy importante perseguir la velocidad, no la perfección. Una solución de negocio perfecta que llega un mes tarde al mercado puede no tener sentido.
- La tercera regla tiene que ver con el impacto de la tecnología digital en la **transparencia** y la **responsabilidad.** En un mundo donde la gran mayoría de nuestras interacciones con clientes, socios y proveedores son digitales, **todo es medible**, y por tanto, debemos hacernos completamente responsables como directivos del impacto de cada una de nuestras decisiones, ya no sólo en nuestra área directa de influencia, sino en el total del negocio.
- La cuarta regla está relacionada con la **pérdida de control absoluto** por parte del equipo directivo. La presencia en redes sociales, aunque sea de manera indirecta a través de los comentarios de nuestros clientes, competidores, y en definitiva, de nuestro entorno, hacen

1. [www.techinsider.io/elon-musk-owning-a-car-in-20-years-like-owning-a-horse-2015-11](http://www.techinsider.io/elon-musk-owning-a-car-in-20-years-like-owning-a-horse-2015-11)  
2. [www.peterhinssen.com/books/the\\_new\\_normal](http://www.peterhinssen.com/books/the_new_normal)  
3. <http://goo.gl/gZGncE>



que la responsabilidad final de nuestra organización no pueda personalizarse. En una empresa digital cada decisión debe tener en cuenta el impacto que va a provocar en cada interacción con nuestro entorno.

El rol de los directivos de una compañía debe transformarse para conseguir dotar a la organización de los mecanismos necesarios que permitan conseguir esa flexibilidad, velocidad y ejecución de calidad necesarios para diferenciarse.

Esta transformación tiene que venir impulsada desde el máximo nivel directivo, de forma transparente y compartida con todos los directivos de primer nivel, y se sustenta en un conjunto de **valores** relacionados con las **personas** y la **cultura en las organizaciones**:

En este documento revisamos cómo la transformación altera **el rol, funciones y capacidades necesarias de las organizaciones, en particular las de los directivos de primer nivel**, entre los que se incluyen:

- **CEO** (Chief Executive Officer) o Director General.
- Resto de directivos **C-Level** o alta dirección, que agrupa al conjunto de los ejecutivos de mayor rango en la jerarquía de una organización y responsables de las decisiones estratégicas más importantes.

Un ejemplo relevante de este tipo de cambios en el C-Level se ha producido en una de las principales empresas del mercado español: la entidad bancaria BBVA. Con el nombramiento de Carlos

# Be digital

## Elementos claves del mundo digital

Cuanto más desarrollados estén estos elementos clave en la organización, mayor será su potencial digital



### 1. Participación

El desarrollo de iniciativas que fomenten la actividad, acceso e interés para el grupo objetivo.

### 2. Horizontalidad

La capacidad de permitir que todos los miembros actúen y participen al mismo nivel independientemente de su estatus.

### 3. Apertura

La facilidad de acceso de diversos miembros a la comunidad, independientemente de su pertenencia o no a un grupo objetivo.

### 4. Transparencia

La posibilidad de poder informar sobre aspectos relevantes dentro de un colectivo de forma abierta.

### 5. Generosidad

Relacionada con la transparencia, indica el grado de reconocimiento público de cualquier participación de valor.

### 6. Reciprocidad

Característica de relevancia que garantiza el desarrollo de participación por el fomento del intercambio de opiniones e información.



Torres Vila, anterior responsable de Banca Digital, como nuevo CEO, el banco español explicita su apuesta por la transformación digital, de la que el propio Carlos habla en los siguientes términos: “*La transformación es nuestra responsabilidad, la de todos los que formamos parte de BBVA, ya que nos permitirá liderar la nueva industria bancaria y continuar con la historia de éxito de este gran Grupo*”. Como veremos en este documento, este tipo de cambios organizativos se van a dar cada vez más como resultado de la adopción de una cultura digital.

**El cambio debe nacer y debe venir impulsado desde el C-Level (top-down), pero la responsabilidad debe ser compartida de forma social y colaborativa con todas las personas de la organización, permitiendo también una transformación digital bottom-up.**

## C-Level y organización digital

Ante el reto de profundizar en el rol de los C-Level en la transformación digital, planteamos un análisis teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- **Dimensiones de una organización digital:** las capacidades digitales y de liderazgo necesarias para afrontar con garantías la transformación.
- **Rol de los C-Level** e impacto en la organización.
- **Nuevas funciones y competencias digitales de los C-Level.**

## Dimensiones de una organización digital

La Harvard Business School, tras un estudio realizado en 184 grandes empresas de todo el mundo que no tienen como fin último de su actividad la tecnología,

concluye que las organizaciones digitales exitosas son aquellas que basan su estrategia en dos dimensiones fundamentales de manera simultánea: **el desarrollo de capacidades digitales y el desarrollo del liderazgo digital**. La excelencia en ambas dimensiones es lo que Harvard denomina “*Digital Mastery*”.

Veremos a continuación qué implicaciones tiene cada una de estas dimensiones a nivel de organización y cómo influye en el rol de los diferentes C-Level.

### Capacidades digitales

En la siguiente página mostramos las principales capacidades que una compañía debe desarrollar para conseguir la excelencia digital.

El mercado nos demanda un rediseño profundo de nuestras interacciones con el entorno, y en particular, con nuestros clientes. Para conseguirlo, tenemos que tener en cuenta los siguientes puntos:

- **Experiencia digital de cliente.** Debemos ser capaces de eliminar las fronteras entre nuestra oferta de valor digital y el mundo físico. La experiencia percibida por el cliente en cualquiera de los dos ámbitos tiene que ser coherente y consistente. Tenemos que ser capaces de particularizar esta experiencia al contexto de nuestro cliente y su entorno<sup>4</sup>: su localización, los dispositivos

*Un ejemplo paradigmático de este tipo de experiencia de cliente<sup>5</sup> es la propuesta por Apple. La compañía de la manzana ha sabido equiparar la experiencia vivida en sus retail stores a la que el cliente obtiene comprando a través del canal online o incluso disfrutando de sus productos. Todo, desde la distribución del espacio a las explicaciones de los trabajadores de las tiendas están perfectamente engranadas para formar parte de una experiencia única: la de comprar y pasar a ser poseedor de un producto Apple.*

4. Gartner: The future of Enterprise Architecture in the Digital Business of 2025

5. <https://hbr.org/2015/11/what-a-great-digital-customer-experience-actually-looks-like>



con los que puede interactuar, su actividad en las redes sociales, se convierten en factores fundamentales a considerar. Estudios recientes demuestran que una buena estrategia de experiencia de cliente influyen directamente en el éxito de nuestro negocio<sup>6</sup>.

- **Modelos de atracción digital.** Debemos sorprender al cliente con una experiencia diferencial, ofreciéndole productos y servicios digitales que generen fidelización y maximicen el número de interacciones para fomentar su conocimiento y las ventas cruzadas. Es fundamental integrar los canales digitales sin olvidar los canales tradicionales, que jugarán un papel todavía muy relevante en los próximos años.

*Uno de los mayores casos de éxito de este tipo de modelos es el de Airbnb<sup>7</sup>, que ha sabido aplicar con éxito un modelo basado en partnerships con Google, Craigslist y aplicando técnicas específicas de social media y gestión de contenidos digitales.*

En segundo lugar, debemos estar dispuestos a retarnos constantemente, abriendo la puerta a nuevos modelos de negocio que exploten al máximo la tecnología digital (**modelos BusTEC**). En el mundo digital, si no somos nosotros los que cuestionamos nuestro modelo, serán los propios clientes o nuevos competidores digitales de nuestro sector (o de otro) los que lo hagan. Para ello, debemos tener en cuenta lo siguiente:

- Es imprescindible contar con capacidades de análisis de la información que nos permita anticipar cambios en el mercado, para **confeccionar productos y servicios diferenciales**. Tal y como se menciona en el primer documento de esta serie, *Big Data* es una de las palancas fundamentales de la transformación digital.

*Un ejemplo claro de estos nuevos productos y servicios son los nuevos seguros de auto cuya prima depende de nuestra frecuencia y/o estilo de conducción (pay-as/how-you-drive<sup>8</sup>).*

6. Does Customer Experience really drive business success? Forrester, July 2015

7. [www.poweredbysearch.com/blog/digital-marketing-success-story-airbnb](http://www.poweredbysearch.com/blog/digital-marketing-success-story-airbnb)

8. <http://goo.gl/ojdVJh>





- ¿Es nuestra ventaja competitiva válida en el contexto digital<sup>9</sup>? Nuestro modelo de negocio ya no sólo tiene que ser capaz de superar a los competidores de nuestro sector.

*Compañías como Amazon, a través de sus servicios de logística o sus servicios Cloud están posibilitando la creación de nuevos modelos de negocio digital en todos los sectores, afectando a los procesos de distribución, las barreras de entrada y las economías de escala.*

Por último, debemos lograr la **excelencia organizacional** en nuestros procesos. Para ello, especialmente si nuestra organización no es de nueva creación, tiene que ser capaz de evolucionar desde un modelo basado en la explotación (**eficiencia de procesos digitales**) de nuestro negocio actual para convertirse en una organización ambidiestra<sup>10</sup>. Una **organización ambidiestra** es aquella que es capaz de maximizar los beneficios de explotar su negocio tradicional en paralelo a la exploración de nuevos modelos de generación de valor.

Convertirse en una organización ambidiestra tiene un gran impacto en el modelo de liderazgo que tienen que adoptar los C-Level, tal y como se refleja en la siguiente tabla.

Ésta muestra la traducción directa de los modelos surgidos en los últimos años

ASPECTOS CLAVE PARA LOS C-LEVEL	MODELO DE TRABAJO	
	Explotación	Exploración
Objetivo estratégico	Coste, Beneficio	Innovación, crecimiento
Tareas críticas	Operaciones, eficiencia, innovación incremental	Adaptabilidad, nuevos productos, innovación rupturista
Competencias	Operacionales	Emprendedoras
Estructura	Formal, mecánica	Adaptativa, flexible
Controles	Margen, productividad	Hitos, crecimiento
Cultura	Eficiencia, bajo riesgo, calidad, clientes	<i>Risk-taking</i> , flexibilidad, experimentación
Rol de liderazgo	Autoritario, top-down	Visionario, social

para aplicar este enfoque ambidiestro a ciertas áreas de la organización, como Bimodal IT<sup>11</sup>.

*Existen casos de éxito de este tipo de organizaciones que han sabido sacar partido a su negocio tradicional y a nuevos modelos de exploración digital, como por ejemplo los de USA Today o Ciba-Geigy (Novartis)<sup>12</sup> que supieron explorar y escalar nuevos modelos de negocio (medio digital y plantas resistentes a los insectos, respectivamente) a pesar de que a priori atacaban directamente a su negocio tradicional (prensa impresa y pesticidas, respectivamente).*

### Liderazgo digital

La estrategia digital debe nacer del máximo nivel ejecutivo (CEO) y los miembros del C-Level deben compartir los siguientes objetivos:

- **Liderar y gobernar** la transformación digital.
- Trabajar de manera **colaborativa**, eliminando silos de responsabilidad.
- **Crear la visión digital**, que sirva de inspiración en cada uno de los ejes de capacidades digitales que hemos visto anteriormente.
- **Desplegar** la transformación digital a lo largo de toda la organización.

9. [www.mckinsey.com/insights/strategy/strategic\\_principles\\_for\\_competing\\_in\\_the\\_digital\\_age](http://www.mckinsey.com/insights/strategy/strategic_principles_for_competing_in_the_digital_age)

10. <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>

11. [www.gartner.com/it-glossary/bimodal](http://www.gartner.com/it-glossary/bimodal)

12. [www.forbes.com/sites/petercohan/2012/02/27/how-big-companies-can-exploit-and-explore](http://www.forbes.com/sites/petercohan/2012/02/27/how-big-companies-can-exploit-and-explore)



## Rol de los C-Level

Como hemos comentado, el gobierno y el despliegue de la transformación digital de una empresa deben nacer del máximo nivel (CEO) y en él deben participar activamente los diferentes C-Level.

Muchas compañías están creando un nuevo rol, el del **CDO (Chief Digital Officer)** con el objetivo de gobernar y escalar la visión digital en toda la organización. Analistas como McKinsey defienden su importancia<sup>13</sup> apuntando como motivo, entre otros, la necesidad de contar con un rol específico que ayude a entender y abordar las causas raíz que pueden impedir un avance significativo en la estrategia digital con una visión neutral dentro de la organización. Otros analistas<sup>14</sup>, sin embargo, no apuestan por este rol alegando entre otras razones el solape de responsabilidades con las de los perfiles ya existentes en la C-suite.

Bajo nuestro punto de vista, **este rol puede existir o no formalmente en la organización, pero sus responsabilidades son indispensables de cara al éxito de la transformación.** En organizaciones con un nivel de madurez digital bajo, puede resultar interesante incorporar un CDO que ayude al máximo nivel ejecutivo a impulsar el cambio. Una vez incorpora-

das las capacidades necesarias en la organización y alcanzada la madurez de la estrategia digital, las funciones del CDO deben ser incorporadas a las responsabilidades del CEO, CMO, COO y el resto de los C-Level.

A continuación vamos a ver qué nuevas funciones y competencias digitales cobran mayor peso para cada uno de los perfiles directivos del C-Level.

## Nuevas funciones y competencias digitales de los C-Level

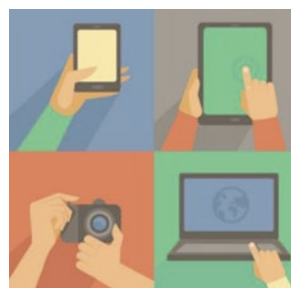
Tal y como se apuntaba ya en el primer documento de esta serie<sup>15</sup>, y según un informe de Roca Salvatella, existen una serie de competencias transversales que permiten a un directivo liderar la transformación digital con independencia del cargo desempeñado, ejecutando de forma eficiente sus funciones como parte de la visión digital.

Tomando en consideración las reglas de la transformación digital y las capacidades necesarias para el éxito de una estrategia digital, se describen a continuación los puntos de acción asociados a esas nuevas funciones, que van a cobrar especial relevancia en cada uno de los roles del C-Level.

### Creando una visión transformadora



### Iniciativas y habilidades digitales consistentes



### Liderando el cambio desde el C-Level



13. [www.mckinsey.com/insights/organization/transformer\\_in\\_chief\\_the\\_new\\_chief\\_digital\\_officer](http://www.mckinsey.com/insights/organization/transformer_in_chief_the_new_chief_digital_officer)

14. <http://goo.gl/q8tVGE>

15. [http://issuu.com/asociaciondedirectivos/docs/10122015\\_transformacion\\_digital\\_del](http://issuu.com/asociaciondedirectivos/docs/10122015_transformacion_digital_del)



En primer lugar incluimos un conjunto de puntos de acción comunes para todos los roles del C-Level, para pasar a continuación a describir los específicos de cada uno de ellos.

- *Priorizar y potenciar las **personas** y el **talento digital** como palancas clave para el éxito de la transformación. Los niveles de compromiso y fidelidad a su empresa entre el grupo de los **millenials** son los más bajos según diferentes estudios, sólo en torno a un 30%<sup>16</sup>. Estos perfiles van a ser fundamentales como aceleradores de la adopción de la innovación y como catalizadores del tipo de productos y servicios que el mercado nos va a demandar, como demuestra que **algunos C-Level de empresas de éxito en la economía digital sean ya precisamente millenials**<sup>17</sup>.*
- *Facilitar al máximo la **colaboración entre las diferentes áreas de la organización** para asegurar la máxima eficiencia en los procesos y evitar silos que impidan disponer de información útil y completa.*
- ***Flexibilizar las relaciones necesarias dentro y fuera de la organización** fomentando la **colaboración** y estableciendo un **ecosistema de partners** efectivo.*

### **CEO (Chief Executive Officer / Director general)**

Los puntos de acción prioritarios que deberían conformar la agenda de los CEOs y directores generales al frente de procesos de transformación digital son:

- *Impulsar la **transparencia** a través de un **liderazgo social**, implicando a todas las áreas de la organización bajo una implantación coherente de la estrategia. Para ello debe:*
  - *Generar la red social necesaria para liderar la transformación digital de la compañía, tanto a nivel interno como*

*externo. Esta red tiene que abarcar clientes, partners, fuentes de talento digital y también potenciales competidores.*

- *Ganar **liderazgo**, impulsando la vertiente social de la transformación digital en la C-suite, poniendo cara a la imagen digital que queremos que nuestra empresa ofrezca a nuestros clientes y nuestro sector. LinkedIn ofrece algunos consejos para generar un roadmap de liderazgo digital*<sup>18</sup>.

### **CMO (Chief Marketing Officer / Director de Marketing)**

El rol del CMO es uno de los que más protagonismo ha adquirido de la mano de la transformación digital. De hecho, en algunos foros incluso se aboga a favor de que sea el líder de la estrategia digital dentro de la organización<sup>19</sup>. Aunque no somos partidarios de esa responsabilidad única, sí creemos que el rol de CMO es de vital importancia dada la relevancia que como hemos visto adquiere la experiencia de cliente, y las implicaciones que de ello se derivan a nivel de coordinación con el resto de áreas de la organización y con agentes externos a la misma. Entre las funciones en las que el CMO debe hacer foco, destacamos:

- *Colaborar con el COO, el CFO y sus equipos para enfocar las acciones de **marketing y atención al cliente** de una forma efectiva y coherente a través de los diferentes canales digitales disponibles (marketing y atención al cliente multicanal).*
- *Trabajar conjuntamente con las áreas de Tecnología y Recursos Humanos para dotar de nuevos modelos (tanto IT como de skills personales) a su estrategia, entendiendo cómo las soluciones del mundo IT pueden potenciar las estrategias de marketing y comunicación de la empresa.*

16. [www.gallup.com/poll/181289/majority-employees-not-engaged-despite-gains-2014.aspx](http://www.gallup.com/poll/181289/majority-employees-not-engaged-despite-gains-2014.aspx)

17. [www.huffingtonpost.com/shane-paul-neil/top-8-millennial-chief-te\\_b\\_8957452.html](http://www.huffingtonpost.com/shane-paul-neil/top-8-millennial-chief-te_b_8957452.html)

18. <https://goo.gl/kAyZ8h>

19. [www.cio.com/article/2873598/cmo-role/the-cmo-not-the-cio-should-lead-digital-transformation.html](http://www.cio.com/article/2873598/cmo-role/the-cmo-not-the-cio-should-lead-digital-transformation.html)



- *Aplicar de forma efectiva tecnologías como Big Data y análisis de datos para entender mejor las necesidades de nuestros clientes, priorizando la **personalización** como parte fundamental de una oferta de valor diferencial.*

### COO (Chief Operations Officer / Director de Operaciones)

Muchas empresas centran su estrategia digital en la mejora de la comunicación digital con sus clientes, intentando generar mayores ventas. Sin embargo, y teniendo en cuenta la importancia de la **coherencia entre nuestra imagen digital y física**, es fundamental asegurar también la **calidad, homogeneidad y excelencia del servicio** ofrecido al cliente en toda la cadena de valor y a través de todos los canales<sup>20</sup>. Para ello, el COO debe asumir las siguientes funciones:

- *Rediseñar la cadena de valor de la compañía, de manera coordinada con el resto de la organización, teniendo en cuenta cómo aplicar la tecnología para obtener ventajas competitivas, y asegurando su flexibilidad y tolerancia cero al error.*
- *Soportar de manera efectiva la personalización tanto en la configuración de productos y servicios como en la cadena de distribución de los mismos.*
- *Asegurar la consistencia de la marca y de los servicios en los diferentes canales (**omnicanalidad**), tanto a nivel de imagen como de calidad y de precio.*

### CIO / CTO (Chief Information Officer, Chief Technology Officer / Director de Sistemas de Información y Director de Tecnología)

Los puntos de acción prioritarios que deberían conformar la agenda de los CIOs / CTOs al frente de la visión del área de IT en un proceso de transformación digital son:

- *Cambio fundamental de funciones pasando de ser proveedor de servicios a “strategic enabler”, siendo fundamental para ello un conocimiento profundo del negocio y de sus áreas de soporte<sup>21</sup>.*
- *Relación muy cercana con CMOs, colaborando en la creación de la experiencia de cliente coherente y consistente.*
- *Implementar tecnologías que permitan acercarse a los clientes (tanto a nivel de interacción directa como analítico).*
- *Participar activamente en el modelo de exploración de la organización, presentando nuevos modelos tecnológicos que permitan nuevos modelos de negocio, formas de interacción con los clientes o mejoras en los procesos internos.*

Estas acciones deben acompañarse por una observación proactiva de la innovación tecnológica y de las diferentes palancas que permiten desarrollar nuevas capacidades digitales:

### CFO (Chief Financial Officer / Director Financiero)

Los puntos de acción prioritarios que deberían conformar la agenda de los CFOs al frente de la visión financiera de un proceso de transformación digital son:

- *Definición de nuevos **modelos financieros** que soporten tanto la explotación como la exploración, aplicando los **parámetros económicos adecuados para una organización ambidiestra** y facilitando las adquisiciones/modelos de partnership necesarios.*
- *Trabajar con las áreas de negocio y marketing (CMO) un conjunto de indicadores<sup>22</sup> que permitan hacer tangible y **cuantificar el valor de los activos digitales** de nuestra compañía, asociados a la propiedad intelectual, los datos del cliente, y la reputación de la marca.*

20. [www.cisco.com/web/about/ac79/docs/retail/Omnichannel-Retail-POV.pdf](http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/retail/Omnichannel-Retail-POV.pdf)

21. <http://goo.gl/F8sXuD>

22. <http://goo.gl/r5v4nA>



## CHRO (Chief Human Resources Officer / Director de Recursos Humanos)

Los puntos de acción prioritarios que deberían conformar la agenda de los CHROs al frente de la visión de recursos humanos en un proceso de transformación digital son:

- *Fomentar un modelo abierto de colaboración que ayude a escalar la visión digital en toda la organización, integrando nuevos perfiles de trabajador (millennials<sup>23</sup>) mediante employer branding y la captación de talento digital a través de redes sociales.*
- *Facilitar la **formación** necesaria para dotar al equipo de las capacidades digitales necesarias.*
- *Construir modelos de reconocimiento y crecimiento profesional vinculados a las inquietudes de estos nuevos perfiles de trabajador, que ayuden a la retención del talento digital, y permitan además integrar de forma efectiva capacidades de nuestro ecosistema de partners en la organización.*

Estas acciones deben enmarcarse en un marco de trabajo que tenga en cuenta los

cambios que se han producido en el perfil del trabajador, del puesto de trabajo, la cultura de empresa y de la relación empresa-empleado en los últimos años, tal y como se refleja en estudios recientes<sup>24</sup>.

## Extendiendo las capacidades digitales de la organización

La esponsorización al máximo nivel y la colaboración entre todas las piezas de nuestra organización son factores fundamentales para implementar nuestra estrategia digital. Sin embargo, y debido a la flexibilidad y constante cambio que requiere el mercado actual, no basta con ese nivel de colaboración. Nuestra organización tiene que adquirir nuevas capacidades internas y ser también capaz de colaborar de forma exitosa con agentes externos: partners, proveedores, analistas de mercado, etc.

En este apartado cubriremos cómo estructurar estas capacidades y relaciones para que aporten el mayor beneficio posible a nuestra estrategia digital.



23. <https://hbr.org/2015/02/what-millennials-want-from-work-charted-across-the-world>

24. <https://hbr.org/2013/06/tours-of-duty-the-new-employer-employee-compact>



## Modelos de capacidades internas

Todo el C-Level debe trabajar de forma muy coordinada con el CHRO para desplegar la estrategia digital y crear oportunidades para todas las personas de la organización como resultado de la misma.

Es fundamental que la estructura responda a las siguientes premisas, asegurando que contemos con los perfiles adecuados para que las diferentes áreas y personas trabajen de forma colaborativa:

- La organización debe trabajar de manera **conectada**. No existen silos, ni liderazgo total. De especial relevancia para la transformación digital es la eliminación de las fronteras entre negocio e IT.
- El modelo de **gestión de personas** debe estar alineado con la estrategia digital. El modelo de incentivos y carrera, así como el reconocimiento al trabajo realizado deben ser acordes a sus objetivos.
- El espacio, el **entorno de trabajo** y la gestión de proyectos deben ajustarse a un modelo más conectado y eficiente,

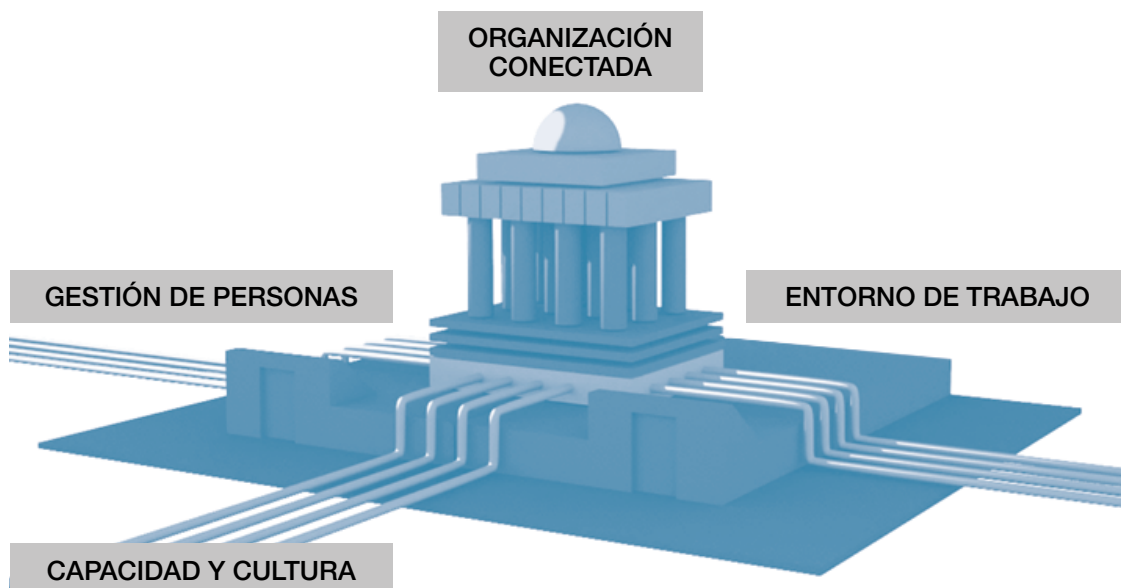
orientado a facilitar la agilidad, simplificar las relaciones y fomentar la creatividad.

- Una de las prioridades del CHRO debe ser invertir en las **capacidades y cambio cultural** necesarios para garantizar el éxito de la estrategia digital.

## Ecosistemas de partners

En el contexto de la transformación digital, es fundamental contar con un ecosistema de alianzas estratégicas que nos permitan diferenciarnos en un mercado cada vez más competitivo e interconectado, donde no existen fronteras claras entre sectores, y donde muchas veces la innovación más valiosa surge de empresas muy alejadas de nuestro modelo de negocio principal. De cara a definir una buena estrategia de partners en el mundo digital, es fundamental tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- El modelo de relación con los partners debe ser sostenido en el tiempo, basado en una relación consistente y orientado al win-win.
- Debe trabajarse bajo un modelo de liderazgo y colaboración abierto, garantizando la identidad de cada compañía implicada.





- El valor de un partnership no debe focalizarse en un mero intercambio de valor, si no en la creación de una gran experiencia para el cliente.

Por último, es importante destacar que la naturaleza de muchos de los partners que nos pueden proporcionar ventajas competitivas para nuestra transformación digital es muy distinta a la nuestra. Esto será especialmente significativo para el caso de **start-ups digitales**, con las que podemos encontrar barreras significativas que dificulten el éxito de la colaboración. Aunque todas las nuevas funciones señaladas en este documento nos tienen que ayudar a cubrir el “gap” existente y a acercarnos al modelo de organización digital en las que estas start-ups se sientan cómodas, es altamente recomendable contar con el soporte de un **partner tecnológico** que nos ayude a gestionar este tipo de colaboraciones.

## Conclusiones

“Lo digital pasará a ser lo habitual”, esta es la conclusión de analistas de mercado y expertos tecnológicos. La evolución de las organizaciones hacia lo digital es el elemento clave de su supervivencia, innovar o morir, además de ser eficientes.

Este cambio debe ser **impulsado desde el máximo nivel de la organización**, que lo debe compartir con los siguientes directivos de primer nivel.

Para tener éxito como organización digital hay que basar la estrategia en el desarrollo de las **capacidades digitales** y en el **liderazgo digital** simultáneamente.

**La transformación digital no es una transformación puramente tecnológica.** Implica a todas las áreas de la organización,

y su **éxito depende fundamentalmente del cambio cultural, organizativo y de capacidades** que seamos capaces de lograr, en definitiva, depende de las personas.

Debemos rediseñar las interacciones con el entorno y dotar de una **experiencia digital de cliente** particularizada a su contexto y momento clave. Sorprender al cliente y generar una atracción digital que lo fidelice y propicie la venta cruzada. También **debemos cuestionarnos nuestro modelo de negocio** constantemente (modelos BusTEC). Anticiparse al mercado apoyándonos en el BigData, la Inteligencia Artificial y otros avances tecnológicos, y así ratificar que nuestra ventaja competitiva es válida y sostenible en el entorno digital.

Es clave la excelencia organizacional en nuestros procesos, debemos evolucionar hacia una **organización ambidiestra**, capaz de maximizar los beneficios, de explotar nuestro negocio tradicional en paralelo a la exploración de nuevos modelos de generación de valor. Eso convertirá a los C-Level en visionarios mucho más sociales, que deben ejercer un liderazgo digital, trabajando de manera colaborativa, provocando que la inspiración digital cale en toda la compañía.

El líder digital tiene unas competencias transversales comunes a todos los niveles:

- Prioriza y potencia las personas y el talento digital, incorporando a los millenials, fundamentales para la innovación.
- Hace eficientes los procesos, facilitando la colaboración entre áreas.
- Genera un ecosistema de socios mediante el networking.



Y específicamente, a cada nivel:

- **CEO** (Chief Executive Officer / Director general); liderazgo social basado en la transparencia.
- **CMO** (Chief Marketing Officer / Director de Marketing); enfoque en la atención al cliente multicanal, potenciar las soluciones del mundo IT a su estrategia, personalización de las necesidades del cliente gracias al análisis del BigData.
- **COO** (Chief Operations Officer / Director de Operaciones); rediseña la cadena de valor con mayor tecnología para mejorar la ventaja competitiva, soportar la personalización y consistencia de marca y servicios a nivel de la omnicanalidad.
- **CIO-CTO** (Chief Information Officer-Chief Technology Officer / Director de Sistemas de Información y Director de Tecnología); se convierte en un strategic enabler, colabora con la mejora de la experiencia de cliente y más acercamiento a ellos, presenta nuevos modelos tecnológicos que aportan mejoras a todos los niveles de la empresa.
- **CFO** (Chief Financial Officer / Director Financiero); dota de nuevos modelos económicos adecuados para una organización ambidiestra, logra cuantificar el valor de los activos digitales.
- **CHRO** (Chief Human Resources Officer / Director de Recursos Humanos); integra en un modelo abierto de colaboración nuevos perfiles –tipo millenials- captando talento digital, facilita la formación digital y logra retener talento digital.

La transformación digital va asociada a **un cambio cultural y de valores** colaborativos en la organización, todo el C-Level debe trabajar de la mano del CHRO para asegurar los perfiles necesarios acordes a la estrategia digital.

También se van a modificar las reglas que rigen las relaciones con **agentes exter-**

**nos**, nuestros clientes, proveedores, analistas y socios. En este nuevo entorno digital es vital tener una relación de alianzas estratégicas. Esta relación con los socios debe ser sostenida en el tiempo en la que todos ganen, manteniendo la identidad de cada parte y en la que se mejore la experiencia de cliente a nivel global.

Tenemos que ser capaces de **reaccionar de manera ágil a las nuevas tendencias socioculturales** que puedan afectar a la **experiencia que los clientes esperan obtener** de nuestros productos, y a la forma de relacionarse con nosotros. Este punto es de especial importancia cuanto más exitosa sea nuestra compañía, dado que es en situaciones de crecimiento cuando es más fácil olvidar la necesidad de adaptarnos y evolucionar. Éxitos presentes no nos van a garantizar éxitos futuros, como demuestra el hecho de que el 88% de las empresas que formaban parte del Fortune 500 hace 60 años hayan desaparecido<sup>25</sup>. En el futuro cercano tu empresa será digital o no será empresa.





## Biografías

### David Pereira

*Es ingeniero de telecomunicación por la Universidad de Vigo y PPD por el IESE Business School. Actualmente es director de Tecnología Digital de everis, donde previamente fue responsable de arquitectura para el sector asegurador en Europa y lideró la línea de servicios de gestión documental electrónica en Barcelona. Experto en estrategia de TI, su trabajo consiste en ayudar a grandes empresas en su transformación digital a través del uso eficiente de la tecnología.*

### César Zayas

*Es ingeniero informático por la Universidad de Zaragoza y Máster en Gestión de Tecnologías de la Información por La Salle Business Engineering School. Actualmente es socio responsable de Tecnología Digital de everis en Barcelona y Bruselas, donde anteriormente fue director de Arquitectura y Business Intelligence. Experto en estrategia de TI, gestión de proyectos y metodologías de desarrollo de software, también ha colaborado como profesor asociado en el Máster de Gestión de Proyectos en La Salle, y es miembro de la comisión de Tecnología y Negocio de la AED.*

Realizado por



[www.asociaciondedirectivos.org](http://www.asociaciondedirectivos.org)

En colaboración con



an NTT DATA Company

Madrid / Cataluña / C. Valenciana / Canarias