

4º Trimestre 2016

Los retos directivos de la transformación digital

Dirigiendo una nueva era

Dirección

Emilio del Prado

Colaboradores

Fernando Burgos
Ricardo Maturana
Luis Vilanova
Fernando Maldonado
Emilio del Prado

Índice

1. Introducción	3
2. Conocer los retos	8
3. Definir la Estrategia.....	11
4. Gestionar y dirigir.....	14
5. Conclusiones	19
6. Autores y colaboradores.....	21

1. Introducción

¹. Consideraremos el concepto de **LO DIGITAL** para referirnos de manera simplificada a la confluencia de dos fuerzas que interactúan entre sí: por un lado, la digitalización, el paso del mundo analógico al digital en las organizaciones, y por otro, la datificación de nuestro entorno, la capacidad de explotar -almacenar y procesar- toda esta información.

Dirigir una empresa supone tomar decisiones bajo unos criterios muy bien analizados, sobre una base de orientación al cliente, y con una búsqueda de la competitividad que encaje en las realidades de los diferentes públicos y en la viabilidad futura. Esta clásica dinámica empresarial debe integrar un nuevo contexto: el tsunami de **LO DIGITAL**¹, que lo arrastra todo, con una fuerza imparable que derriba y transforma las estructuras y convenciones usadas hasta ahora.

En el actual ciclo de evolución empresarial, como respuesta a **LO DIGITAL**, surge el concepto de transformación digital, una de las apuestas estratégicas más relevantes que tiene que afrontar cualquier organización que, además de mejorar su competitividad, quiera sobrevivir en los próximos años.

Este proceso de cambio, que tiene un objetivo claro aunque no haya un camino único o bien definido: transformar todas las capacidades de la organización para adaptarse a **LO DIGITAL**.

2016 está siendo el año de la digitalización, en el que los empresarios y directivos deciden hacer frente a **LO DIGITAL**. Pero ¿qué implica y qué significa en realidad la transformación digital?.


"En el actual ciclo de evolución empresarial, como respuesta a **LO DIGITAL**, surge el concepto de transformación digital, una de las apuestas estratégicas más relevantes que tiene que afrontar cualquier organización [...]"

Si eres un empresario o directivo que estás dispuesto a entender las cosas de otra manera, si quieres afrontar los retos bajo otra perspectiva, si sabes hasta dónde quieres llegar y conoces las oportunidades que esta nueva etapa conlleva, te invitamos a recorrer algunas cuestiones clave en la dirección y gestión de **LO DIGITAL**.

¿Cuáles son los cinco retos de la transformación digital?

1. ¿Conoces los impactos que "lo digital" supone para tu organización?

Digitalizar supone transformar, significa revisar la forma de entender el negocio, el modelo de distribución de una compañía, la relación con los públicos, la organización interna, el Gobierno Corporativo, etc. Supone ser capaces de obtener información para tomar decisiones más acertadas, con una relación más directa con el cliente, con mayor información y más transparencia, pues el resultado final de una transformación digital deja entrever que los datos se convierten en valiosas estrategias.



"Las empresas que asumen el reto de transformarse digitalmente, comprenden rápidamente cuáles son los impactos de una estrategia digital en la competitividad de su compañía, anticipándose a sus amenazas y transformándolas en oportunidades."

Por ello, las empresas que asumen el reto de transformarse digitalmente, comprenden rápidamente cuáles son los impactos de "lo digital" en su competitividad, anticipándose a sus amenazas y transformándolas en oportunidades.

2. ¿El cambio a "lo digital" se asume en la cultura organizativa de tu empresa?

La estrategia de transformación digital afecta a todas las esferas de una organización: a la estructura organizativa, a los procesos de formación, a la relación con el empleado y con los accionistas, a la relación con los proveedores, a la información de gestión y a las herramientas de toma de decisiones, es decir, a la propuesta de valor de la compañía en toda su extensión.


Pero la cultura se come a la estrategia para desayunar, como decía Drucker. De ahí que sea fundamental un avance en sintonía, en la que la cultura de la organización absorba todos los cambios digitales bajo una perspectiva común, coherente y sostenible.

3. ¿Organizaciones más flexibles?

Si la cultura organizacional está alineada con la realidad digital, las jerarquías comienzan a hacerse mucho más flexibles, e incluso de forma incipiente empiezan a aparecer unidades o áreas organizadas de forma circular, donde hay interlocución entre todos y para todo, ya que en esta etapa la información es valor. La transformación digital afecta directamente a los organigramas y a la forma de organizarse en un negocio, por lo que se debe favorecer la comunicación a nivel interno y externo.

En este sentido, la entidad, seguramente, cuenta ya con una Dirección de "lo digital" (con múltiples y diversas acepciones) o tiene intención de implementarla a corto plazo. En caso contrario, también existen formas descentralizadas de organización donde áreas distintas identifican personas concretas responsables de desarrollar la transformación digital. En cualquier caso, de una u otra forma, las relaciones y jerarquías intraempresa se ven afectadas de una u otra manera.

Para todo esto, se antoja necesario pensar en nuevos modelos de captación, formación y retención de talento, nuevas métricas e incentivos, y comenzar a construir una organización diseñada para el futuro. El futuro digital.



"Se antoja necesario pensar en nuevos modelos de captación, formación y retención de talento, nuevas métricas e incentivos, y comenzar a diseñar una organización para el futuro digital."

4. ¿Identificas con éxito a tus proveedores clave?

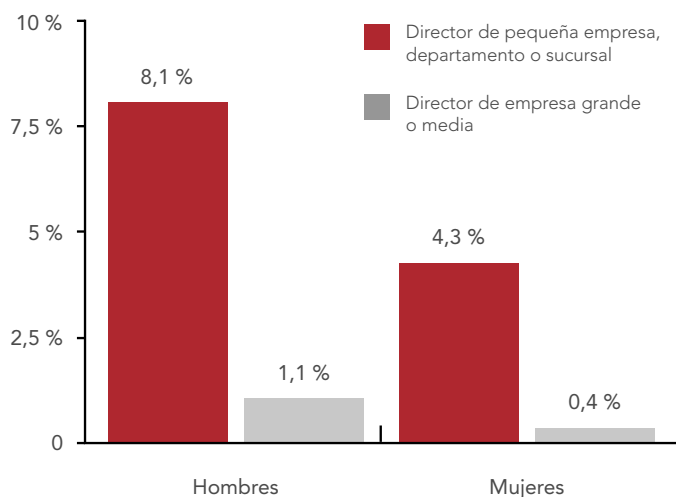
Aunque es estratégica por su carácter determinante para la competitividad y supervivencia de la empresa a medio plazo, la digitalización no es el *core business* del negocio, y se debe contar con diferentes proveedores, tanto tecnológicos como de consultoría, formación o recursos humanos. La identificación, contratación u supervisión de esos proveedores clave es determinante en el éxito de la transformación digital.

5. ¿Quién gestiona y dirige tu transformación digital?

Para que la transformación digital se realice de una manera decidida, eficiente, ordenada y lógica, se requieren ejecutivos con gran capacidad de análisis, resolución y liderazgo. En definitiva, profesionales directivos que lideren a los equipos, que respalden la gestión de proyectos con

grandes avances y notables cambios en la filosofía empresarial. Que adapte la tecnología a sus servicios y así progresar al ritmo de cada reto. Por supuesto, todo avance también debe ser medible. No debemos olvidar en cada fase del proceso de cambio, que cada medida debe tener retorno, y para garantizar que existe retorno, debemos ser capaces de obtener métricas (cuantitativas pero también cualitativas como calidad percibida o satisfacción) que justifiquen las inversiones realizadas o los cambios acometidos.

Profesionales directivos en España. % sobre el total. Periodo 2014.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Informe semestral comparativo de profesionales autónomos de diciembre 2015 a junio 2016 y seleccionado por provincias.

	Autónomos diciembre 2015	Autónomos junio 2016	Variación	Incremento (%)
Andalucía	497.917	508.093	10.176	2,0
Aragón	106.181	106.279	98	0,1
Asturias	76.205	76.235	29	0,04
Islas Baleares	82.699	92.098	9.399	11,4
Canarias	115.422	116.026	604	0,5
Cantabria	42.107	42.310	203	0,5
Castilla y León	201.793	202.595	802	0,4
Castilla-La Mancha	148.806	149.816	1.011	0,7
Cataluña	540.524	548.227	7.803	1,4
Comunidad Valenciana	333.977	339.530	5.553	1,7
Extremadura	80.106	80.183	123	0,2
Galicia	217.259	217.144	-115	-0,1
Comunidad de Madrid	374.192	378.071	3.879	1,0
Murcia	95.659	96.829	1.170	1,2
Navarra	47.004	47.571	567	1,2
Euskadi	174.413	174.285	-128	-0,1
La Rioja	26.258	26.342	84	0,3
Ceuta	3.443	3.453	10	0,3
Melilla	4.180	4.292	112	2,7
España	3.167.998	3.209.379	41.380	1,3

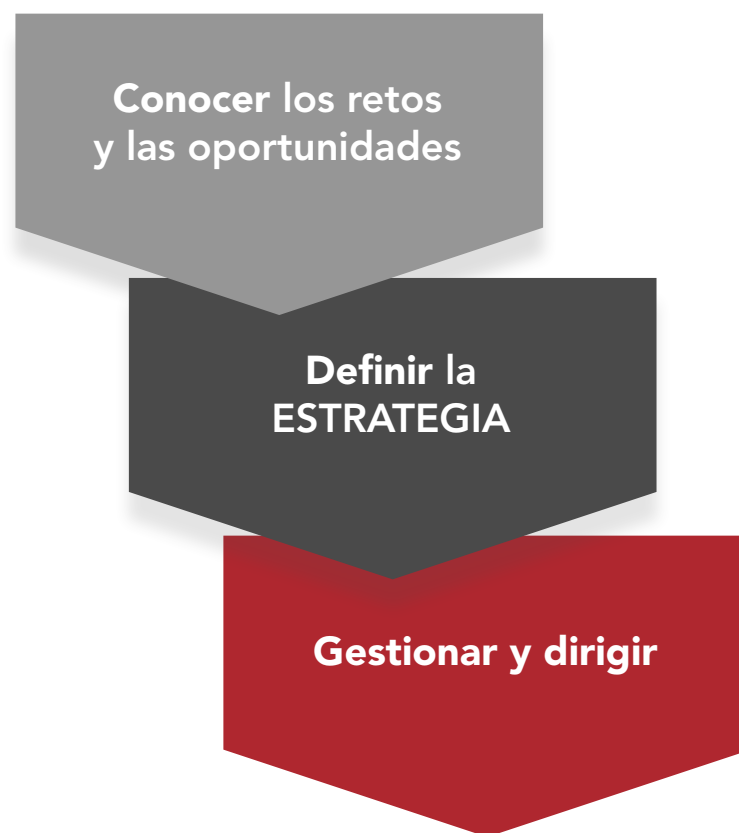
Fuente: Federación Nacional de Asociaciones de Trabajadores Autónomos-ATA- Julio 2016

Del total de profesionales en puestos directivos o de gestión, el 50% está fuera de mercado por sus carencias digitales, el 25% sobreviven y solo el 25% se manejan con solvencia (fuentes propias).

Las cinco cuestiones anteriores deben ser acometidas con determinación, pero también de una manera ordenada y racional, asegurando el éxito de la transformación digital en nuestra organización.

Generar un grado de confianza y de realidad es fundamental, también, para conocer los retos y oportunidades que queremos canalizar, los que definirán la estrategia más adecuada y acorde con nuestra misión y visión empresarial.

El resultado de las sinergias y de la conexión de los retos y oportunidades y de la estrategia tiene que derivar en una gestión y dirección objetiva, eficaz y eficiente. Esa gestión y dirección de "LO DIGITAL", generalmente no resuelta, lo denominaremos el "ESLABÓN PERDIDO DE LO DIGITAL".



2. Conocer los retos

¿Qué necesitas conocer para abordar la transformación digital para la toma de decisiones directivas?, ¿y cómo hemos llegado hasta aquí?

Hagamos un análisis histórico de lo que supusieron todas las revoluciones industriales y su doble componente energético y tecnológico.

"Serán los datos la nueva fuente de energía que actuará como motor de los cambios futuros."

Una revolución provoca sobresaltos, cambios, resistencia, miedo, incertidumbre, procesos de adaptación. Cada revolución industrial implica una corrección social pero también mejora la calidad de vida de la sociedad.

Las cuatro Revoluciones Industriales y su dicotomía energía-tecnología

- **1ª Revolución industrial (1750-1850)**

Cambió la historia de la humanidad con la primera mecanización en masa del trabajo manual. Se introducen sistemas de producción mecánicos con tracción de vapor e hidráulica, con el vapor como componente energético.

1ª Revolución industrial Siglo XIX



- Energía: Vapor
- Tecnología: Máquinas de industria textil

2ª Revolución industrial Siglo XX



- Energía: Electricidad, combustibles fósiles
- Tecnología: Ferrocarril, teléfono, telégrafo

3ª Revolución industrial Siglo XX (finales)



- Energía: Petróleo, energía renovable
- Tecnología: Internet, lo digital

4ª Revolución industrial Siglo XXI



- Energía: Datos
- Tecnología: Big Data, Internet de las cosas, impresión 3D, redes sociales

• 2ª Revolución Industrial (1850-1945)

Se caracteriza por la producción en masa, y la irrupción del ferrocarril, las telecomunicaciones y, la aviación, entre otros avances. El componente energético recae en la electricidad y los combustibles fósiles.

• 3ª Revolución Industrial (1945-2014)

Da un salto de la tecnología analógica a digital, en donde la producción se automatiza y se adopta el uso de ordenadores e internet. Se consolidan las energías renovables como respuesta a la crisis energética del petróleo.

• 4ª Revolución Industrial (2014-...)

Nace un nuevo concepto de organizar a los medios de producción. Se adoptan masivamente tecnologías como cloud computing, terminales móviles, big data, web social, impresión 3D, entre otras. Se da inteligencia a la cadena de valor a través de los datos. Serán los datos la nueva fuente de energía que actuará como motor de los cambios futuros.

El Hype cycle de Gartner

“El espectacular aumento de máquinas inteligentes y dispositivos autónomos está impulsando cambios radicales en las prácticas empresariales y los comportamientos individuales. Las empresas y los individuos se enfrentan a la necesidad urgente de definir y desarrollar nuevas relaciones integradas entre las personas y las máquinas.”

Principales predicciones estratégicas para 2016 y más allá: el futuro es digital

— Gartner


Los empresarios y directivos deben tomar decisiones basadas en un conocimiento veraz y actualizado sobre las tecnologías emergentes que pueden afectar en el corto y medio plazo a la competitividad de su empresa. El Hype cycle de Gartner resuelve muy bien esa necesidad. Es una herramienta gráfica que nos permite analizar las cinco fases por la que pasan las diferentes tecnologías que están emergiendo: presentación, pico de expectativas sobredimensionadas, abismo de la desilusión, rampa de la consolidación y meseta de la productividad.

En este sentido, el rendimiento acelerado de la tecnología desemboca en su continua evolución, pues la velocidad de los cambios y sus impli-

caciones se proyectan en diferentes fases según la demanda del mercado, el análisis, las empresas o el entusiasmo de la sociedad.

Por ejemplo, según vaticina Gartner, tecnologías como Big Data, realidad virtual, internet móvil, cloud computing, crowdsourcing o las plataformas P2P ya no son tótems emergentes puesto que ya están asentados y adoptados por la sociedad.

¿Y cuáles serán las tecnologías que se adoptarán los próximos años? Existen diferentes respuestas válidas incluso para una misma organización, en función del horizonte temporal y otros factores. En cualquier caso todas ellas interactúan entre sí y se retroalimentan en un contexto cambiante y dinámico. La digitalización además no solo afecta individualmente a las organizaciones, sino que cambia las reglas de juego de sectores enteros, como está pasando con Uber o AirBnB.



"[...] conocer qué tecnologías serán adoptadas en el corto y medio plazo es un elemento importante para el directivo en su proceso de toma de decisiones, aunque la tecnología por sí misma no genera valor si no va acompañada de un encaje estratégico, cambios organizativos, culturales y de procesos."

El internet de las cosas, los vehículos autónomos, la robótica avanzada, la biotecnología o las tecnologías wearable son las tecnologías que actualmente se encuentran en la fase de expectación, y será en un plazo de cinco o diez años, como máximo, cuando se consoliden en el mercado.

Por tanto, conocer qué tecnologías serán adoptadas en el corto y medio plazo es un elemento importante para el directivo en su proceso de toma de decisiones, aunque la tecnología por sí misma no genera valor si no va acompañada de un encaje estratégico, cambios organizativos, culturales y de procesos.

3. Definir la Estrategia

En la actualidad, todo negocio está basado en el conocimiento, con una toma de decisiones basada en un análisis del pasado, en un diagnóstico del presente o en una predicción del futuro. Los datos son el motor que desencadena y articula estas decisiones y en definitiva oportunidades económicas, en diferentes dominios o ámbitos funcionales (marketing, comunicación, producción, operaciones, logística, personas...)

Saber unir la disponibilidad de los datos con los ámbitos funcionales no es tarea fácil: las respuestas están en los datos, pero las preguntas están en los ámbitos funcionales. Existe un enorme vacío entre los datos (que llamaremos "fuentes de información") y los ámbitos funcionales (que llamaremos negocio).

Definir correctamente una estrategia digital significa ocupar el vacío que existe entre las fuentes de información y el negocio: unir las respuestas con las preguntas.



Desde las fuentes de información hasta el negocio: Los cinco niveles de la cadena de valor

La cadena de valor que define la estrategia de la transformación digital se estructura bajo diversos niveles que aseguran que el gap existente entre la Fuente de Información y el Negocio se resuelva gracias al trabajo de la Tecnología, el Análisis de Datos y la Consultoría de Negocio.


Cada organización puede recorrer estos niveles comenzando desde las preguntas (negocio) y recorriendo el camino hasta las respuestas (los datos) o a la inversa. Incluso puede ser correcto un comienzo desde un nivel intermedio. El debate está abierto, con muchos enfoques válidos

y necesariamente adaptados a un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (entorno V.U.C.A.) que se resume bien en la frase "cuando ya sabíamos las respuestas nos cambiaron las preguntas".

El primer nivel, las **Fuentes de información**, se corresponde con todos aquellos repositorios de información de detalle que están a disposición de la empresa y proporcionan datos concretos que se necesitan para dar valor y coherencia a una transformación digital equilibrada y armonizada. Seleccionar las fuentes más fidedignas, objetivas e independientes, propias, de terceros o colaborativas, ayudan a consolidar el proyecto y aportan mayor valor.

¿Y cómo se avanza hacia el negocio y completamos el gap ahora que sabemos que gestionar los datos es un pilar esencial para la transformación digital?

Con la **Tecnología** como segundo nivel, para obtener, procesar, almacenar, actualizar, transformar y visualizar todos aquellos datos que conforman las fuentes de información. Una decisión clave respecto de la tecnología es la decisión sobre si desarrollar internamente herra-



"Definir correctamente una estrategia digital significa ocupar el vacío que existe entre las fuentes de información y el negocio: unir las respuestas con las preguntas."

mientas que nos permitan capturar y analizar datos (lo cual nos proveerá de herramientas más adaptadas a nuestros requerimientos, pero su coste será mayor lo que hace que sea una opción minoritaria), o bien adquirirlas en mercado (existen diversos y numerosos proveedores que comercializan y ponen a disposición estas herramientas para captura de información de mercado, gracias a las diferentes modalidades de cloud computing). La versatilidad, flexibilidad, usabilidad y calidad de las herramientas tecnológicas, ya sean desarrolladas in-house como adquiridas, determinarán la competitividad y potencial de éxito de nuestro análisis.

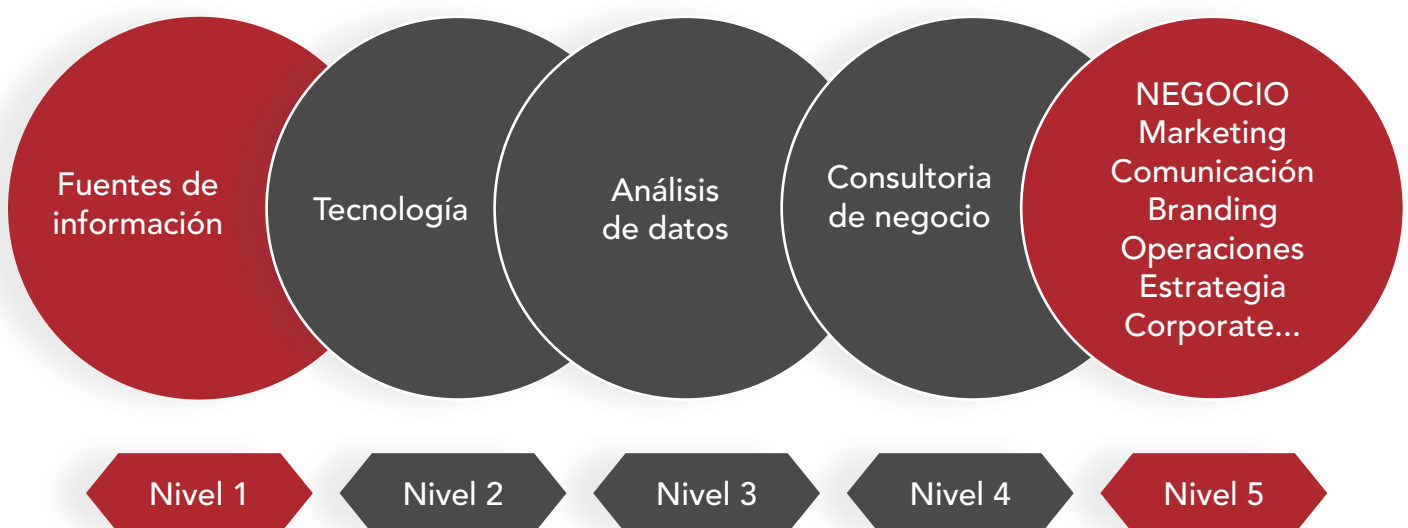
Con el **Análisis de datos** como tercer nivel, ya que una vez hemos definido las fuentes de información que vamos a precisar (o que somos capaces de hacerlo de una forma fiable, objetiva y económica), y tenemos las herramientas tecnológicas disponibles para ello, debemos incorporar orden, sistemática y criterio a través de un análisis exhaustivo de la información disponible para poder paquetizar la información en unidades de decisión analizables. Este nivel es crítico, pero depende totalmente de las fuentes de información utilizadas y la tecnología disponi-

ble para su éxito. A su vez, también condicionará los niveles posteriores de la cadena de valor.

Y con la **Consultoría de negocio** como cuarto nivel, que debe aportar inteligencia, criterio, objetividad y capacidad de generar medidas concretas que den valor al negocio, orientadas para su digitalización. Una vez los datos estén analizados y “paquetizados”, la consultoría de negocio debe ser capaz de transformar toda la cadena de valor previa (obtención de información) en productos reales y útiles para el negocio (objetivos, recomendaciones, referencias, etc), sin olvidar que todo ello debe ser monitorizado y medido en fases posteriores (es igual de importante saber medir el éxito de una campaña o una determinada decisión, que la implementación de la misma). La sistemática planteada en este nivel debe incorporar métricas que permitan tomar decisiones reales sobre el negocio o su digitalización.

Y ahora que hemos llegado al nivel de Negocio, ¿cómo se completa nuestra cadena de valor?.

El **Negocio**, es el quinto y último nivel de toda la cadena de valor previa, y quien debe beneficiarse de todo ello. Según se ha ido incorporando valor en la cadena y se han planteado objetivos y recomendaciones basadas en los datos disponibles, debe ser el negocio quien incorpore estas medidas y recomendaciones emitidas por los órganos responsables de la consultoría de negocio. Pueden existir muchas áreas diferentes de negocio, nuestros ámbitos funcionales, que sean receptoras de diferentes medidas planteadas en la cadena de transformación, pero la clave es que siempre podamos medir el retorno de las mismas con métricas objetivas, realistas y observables. Plantear medidas de cambio sin ser capaces de medir cuál ha sido el nivel de éxito de ese cambio no tendrá el retorno que esperamos.



4. Gestionar y dirigir

La objetividad con la que debemos afrontar la transformación digital nos hace plantearnos cuestiones que las organizaciones no tienen resueltas, generalmente, y que forma el **ESLABÓN PERDIDO** de la transformación digital. ¿Cómo vamos a gestionar a nuestros proveedores, personas y proyectos para que el resultado sea el esperado y deseado?.

La gestión de proveedores digitales en la compañía debe ejercer de palanca de negocio para traducirse en una ventaja competitiva que eficiente la estructura de costes y garantice los máximos estándares de calidad, así como niveles adecuados de servicio y continuidad de negocio. La transformación digital de tu empresa se asentará, casi siempre, sobre proveedores tecnológicos (tanto en el caso en el que desarrollemos internamente las herramientas necesarias, como si las adquirimos en mercado), aunque también se debe recurrir a proveedores de análisis de datos y proveedores de consultoría de negocio. Con este panorama ¿cómo puedo determinar cuáles son los proveedores más apropiados para mi transformación digital?.

"ESLABÓN PERDIDO de lo digital: ¿Cómo vamos a gestionar a nuestros proveedores, personas y proyectos para que el resultado sea el esperado y deseado?"

- **Identifica:** ¿Cuáles son las carencias y las expectativas de tu empresa?, ¿se ha identificado y definido el portfolio de servicios que el negocio necesita?, ¿cómo puedes mejorar la eficiencia de tu negocio y por ende, su rentabilidad?. Hoy en día todos los negocios acceden a una gran variedad de proveedores nacionales e internacionales que prestan multitud de servicios y aunque adaptarse a cada cliente es muy complicado (pues los costes por cada servicio aumentarían), los proveedores tienden a personalizar el servicio según demanda del cliente. Por tanto, analiza qué proveedor se ajusta más a la realidad actual de tu empresa para suplir tus carencias. Debemos tener en cuenta riesgos de gestión de proveedores, ya que por ejemplo concentrar todos los servicios en un único proveedor puede provocar problemas de continuidad de negocio (en caso de que el proveedor tenga problemas), y por el contrario, tener una gama muy amplia de proveedores puede suponer costes elevados, así como la nece-

sidad de dotar la estructura interna de nuestro negocio de personas capaces de supervisar, valorar y realizar el seguimiento y valoración de los proveedores contratados.

- **Contrata:** Calidad, transparencia, celeridad y precio son algunas de las pautas que aseguran una contratación de proveedores ordenada y eficaz, involucrando a todas las áreas de la empresa, pues en muchas ocasiones éstas acuden a ellos ante la necesidad de unos servicios específicos. Es importante contar con un protocolo de contratación de proveedores donde se establezcan políticas internas que garanticen que la selección de los proveedores se realiza de forma transparente, y siempre en busca del beneficio para el negocio. La existencia de políticas internas que promuevan concursos públicos para la selección de proveedores con criterios objetivos y contrastables optimizará la transparencia y mejora continua del proceso de selección. En procesos de digitalización de negocios, los procesos de contratación de proveedores deben ser si cabe más transparentes, ya que en muchas ocasiones los servicios contratados contienen elementos intangibles difíciles de valorar hasta una fase avanzada de los trabajos realizados.
- **Supervisa:** ¿Quién determina si mi proveedor me aporta lo que le exijo?, ¿cómo preciso la calidad en relación al coste?.

Debemos establecer acuerdos de nivel de servicio y penalizaciones (aplicables en caso que se incumplan las condiciones pactadas) para todos nuestros proveedores, además de métricas de calidad de servicio para garantizar que en todo caso el servicio que recibe nuestro negocio se ajusta a lo acordado con el tercero, y en ningún caso existen perjuicios asociables directamente al servicio prestado por nuestro proveedor. No podemos permitir que una negligencia de nuestros proveedores afecte a nuestro proceso de digitalización, o al producto o servicio que comercializamos, en su más amplio sentido. El seguimiento continuo de la actividad de nuestros proveedores (identificando aquellos que puedan ser críticos) es clave y no es menos importante que las fases anteriormente descritas de identificación de servicios y contratación de proveedores. Por todo ello es de gran relevancia tener una adecuada y definida estrategia digital (ya mencionada anteriormente) y contar entre nuestro equipo de profesionales con expertos que sean capaces de valorar tanto los riesgos que pueda suponer la presencia de un determinado proveedor, como los niveles de calidad y servicio que un proveedor no esté prestando.

Gestión de Personas

Una organización con profesionales formados, con talento, en constante aprendizaje, con cambios factibles, que favorezca el desarrollo personal y las actitudes de sus integrantes, asumirá e interiorizará mejor la transformación digital. Y aunque los líderes que capitaneen el proceso deber ser referentes para los demás, la gestión de las personas debe ser precisa y dinámica para que las decisiones del colectivo identificado como "referente" se descentralicen y se fomente el compromiso de cada empleado, integrando a su vez a un equipo multidisciplinar. Así que ¿cómo garantizar que el negocio cuenta con profesionales senior que tengan experiencia en "LO DIGITAL"?

"Un proceso de transformación digital cubre tal diversidad de actividades y elementos que el perfil de los profesionales será multidisciplinar y en constante proceso de formación y mejora."

- **Capta:** Planifica con detalle cuáles son las necesidades de personal a cubrir en cada departamento para tu transformación digital. Un proceso de transformación digital cubre tal diversidad de actividades y elementos que el perfil de los profesionales será multidisciplinar y en constante proceso de formación y mejora. No debemos olvidar, aparte de las capacidades técnicas, aquellas "skills" interpersonales, de liderazgo, gestión de personas y trabajo en equipo.
- **Forma:** La formación continua proyecta y desarrolla mejores carreras profesionales, contribuyendo a la fidelización de los trabajadores. El mundo digital evoluciona a una velocidad muy elevada y los procesos de formación y capacitación del personal deben estar alineados con la realidad cambiante. Los costes estructurales del negocio deben considerar sin excepción las partidas presupuestarias que el área de Formación o Recursos Humanos considere, para garantizar que las personas de la organización están en línea con las exigencias técnicas e interpersonales requeridas.
- **Retén talento:** La fuga de talento es uno de los retos más importantes para las empresas. El talento se busca de manera proactiva y para ello es necesario una estrategia de retención de personal. La retención de talento no depende exclusivamente

de la remuneración del puesto asociado, sino que otras facetas como el ambiente de trabajo, la notoriedad y posicionamiento de nuestra organización en el mercado, la capacidad de proyección profesional de nuestros empleados, el orgullo de pertenencia o la imagen de marca son aspectos intangibles que debemos evaluar, potenciar y ofrecer a las personas de nuestra organización para garantizar que todas ellas son puestas en valor, y percibidas positivamente por nuestros profesionales.

"El "ESLABÓN PERDIDO" de la transformación digital se debe resolver con directivos que gestionen y dirijan al equipo, que participen activamente en la toma de decisiones."

La gestión de Proyecto

El proceso de digitalización de una empresa requiere una adecuada metodología que coordine en el tiempo y espacio del equipo, costes, proveedores, comunicación, plazos, calidad, etc. Por tanto, necesitaremos unas herramientas concretas que nos ayuden a alcanzar nuestros objetivos.

A veces un mal cálculo de costes, fechas, comunicación interna o externa pueden retrasar nuestro proceso de manera notable, pues lo digital se encuentra siempre en continuo movimiento. Los objetivos se transforman en retos y debemos tener una rápida y eficaz respuesta ante dichos cambios, adaptándonos y aprendiendo de ellos.

La gestión de un proyecto digital basa su equilibrio en centrar la atención de las acciones según demande tu cliente, estableciendo unas pautas que nos permitan mantener un óptimo nivel de calidad. Además, incorporar a nuestro modelo de gestión de unos mecanismos que controlen situaciones de crisis o problemas, nos ahorran costes y tiempos.

El "ESLABÓN PERDIDO" de la transformación digital se debe resolver con directivos que gestionen y dirijan al equipo, que participen activamente en la toma de decisiones, que sepan aplicar criterios como la excelencia y eficacia en el desempeño hacia "lo digital", que respalden la gestión de cambios y avances en la filosofía empresarial, que tengan conocimientos del entorno. Esos directivos de "LO DIGITAL" deben ser:

- **Responsables:** Asumiendo todos los retos hasta la consecución de los objetivos.
- **Eficientes:** Abordando con éxito la misión por su experiencia y visión profesional.

- **Expertos:** Demostrando que ser productivos agiliza y profesionaliza los procesos de cambios.
- **Objetivos:** Aportando una perspectiva global y unos puntos de vista innovadores y prácticos.
- **Inmediatos:** Tomando el control de la situación en el menor tiempo posible y resolviendo la gestión y la dirección con eficacia.
- **Rentables:** Incrementando la inversión inicial del proyecto gracias a sus habilidades.
- **Comprometidos:** Creando un vínculo especial entre su vocación de servicio y los resultados esperados.
- **Su labor directiva puede comenzar en pocos días,** una cuestión determinante cuando el factor tiempo es crítico. Actúan con pragmatismo y eficacia, tomando el control de la situación en el menor tiempo posible.
- **La rentabilidad de un Interim Manager, depende de sus habilidades y experiencia.** También depende de que parte de su retribución se establece en función del cumplimiento de objetivos.
- Además de su vocación de servicio y asunción de retos, **el futuro profesional de los Interim Managers depende de sus resultados pasados,** lo que genera un alto nivel de compromiso y celo profesional.

5. Conclusiones

¿Cuáles son tus retos y oportunidades?: Identifícalos y afróntalos

- La transformación digital ya no es opcional, **todo negocio es de conocimiento**. Los negocios que no hayan dado un giro digital a su propuesta de valor y su modelo de negocio tendrán limitaciones claras en términos de competitividad y comprometerán su supervivencia.
- **El proceso de transformación digital es absolutamente transversal**, afecta a todas las esferas de una organización. Digitalizar supone evolucionar en la forma de entender el negocio, el modelo de distribución de una compañía, las relaciones con los públicos, la organización interna, el Gobierno Corporativo, etc.
- **La transformación digital no es el "core business" del negocio** y se debe contar con expertos internos y externos a través de los que consigamos no estancarnos y lograr el éxito del cambio.

¿Tu estrategia digital está definida?: Los datos son la esencia

- **Los datos y su análisis son determinantes en una correcta toma de decisiones**. La tecnología y el análisis basado en dichos datos serán base para lograr el proceso integral de transformación.
- Sé riguroso y metódico con la **cadena de valor que define tu transformación digital**, desde los datos (las respuestas) al negocio (las preguntas) o viceversa.
- Plantea todos los escenarios posibles antes de la puesta en marcha de los cambios, basados en un **análisis del pasado, un diagnóstico del presente o una predicción del futuro**. La incertidumbre del futuro cercano en un entorno tan cambiante exige que barajemos diferentes escenarios posibles para tomar medidas distintas y ser flexibles para adaptarnos a éstos.

- Potencia la comunicación a nivel interno y externo para que la esencia de tu estrategia digital llegue directamente a todos los estamentos de la organización.

¿Gestionar y dirigir?: La solución hacia “Lo Digital”

- **Dirige a tu equipo multidisciplinar hacia el cambio.** Aunque las decisiones tienden a estar cada vez más democratizadas se requiere a directivos que asuman responsabilidades directas y lideren el proceso de transformación.
- La **correcta identificación, selección y seguimiento de proveedores** es una palanca necesaria en el proceso de transformación que debe tender a la optimización de la estructura de costes y garantizar los máximos estándares de calidad.
- La gestión de un proyecto digital centra su atención en la unión adecuada de las preguntas (el negocio) con las respuestas (los datos).

La adaptación de una organización a “LO DIGITAL” requiere de un líder claro que sepa dirigir y gestionar todos los elementos necesarios (proveedores, personas, proyectos) hacia el éxito. Si tu organización aún tiene este eslabón sin resolver, si esa persona no está identificada, el resto de elementos no encajan: es momento de buscar la solución.

6. Autores y colaboradores

Director del estudio



Emilio del Prado

Interim IT manager. Directivo, consultor, formador e inversor en iniciativas Big Data y Open Data. Socio Director de EPUNTO Interim Management. Promotor de la Iniciativa Data Economy.

Revisores y colaboradores



Fernando Burgos

Especialista en estrategia e innovación digital para empresas y AAPP, potenciando el negocio mediante la tecnología. Socio e Interim Manager en EPUNTO.



Ricardo Maturana

Licenciado en Filosofía Pura por la Universidad de Deusto y Doctor en Sociología por la UNED. Fundador y Director de GNOSS y promotor de Didactalia.



Luis Vilanova Blanco

Interim Manager TIC, MBA, auditor y consultor estrategia e informática. Ha desempeñado posiciones como CEO, CIO, CDO. Experiencia en valoración de negocios.



Fernando Maldonado

Analista principal en Delfos Reseach, consultora especializada en la economía del dato. Anteriormente fue Director de análisis y consultoría para España en la consultora IDC.



epunto

INTERIM MANAGEMENT

Tenemos la solución directiva que usted necesita.
Exponganos sus necesidades.

Damos soluciones

Dirección de transición
Dirección de proyectos
Gestión del cambio
Desarrollo de negocio
Mentoring de startups

epunto.es

901 727 727 · info@epunto.es

MADRID

VALLADOLID

GIJÓN

SEVILLA

LIMA