

La revolución digital llama a la puerta de los consejos

El relevo de la cúpula directiva de BBVA esta semana evidencia la creciente importancia del cambio tecnológico entre las grandes empresas

Sectores «tradicionales» como la banca o la distribución agitan sus estructuras para dar entrada a altos cargos con nuevos perfiles

JAVIER TAHIRI, LUIS M. ONTOSO

La transformación digital ha ido escalando puestos en la organización de las empresas. Primero salpicó a los consumidores, que a través de teléfonos inteligentes e internet, modificaron sus hábitos de compra. Sus conductas. Ahora esta revolución, fría e imparable, comienza a trepar hasta las cúpu-

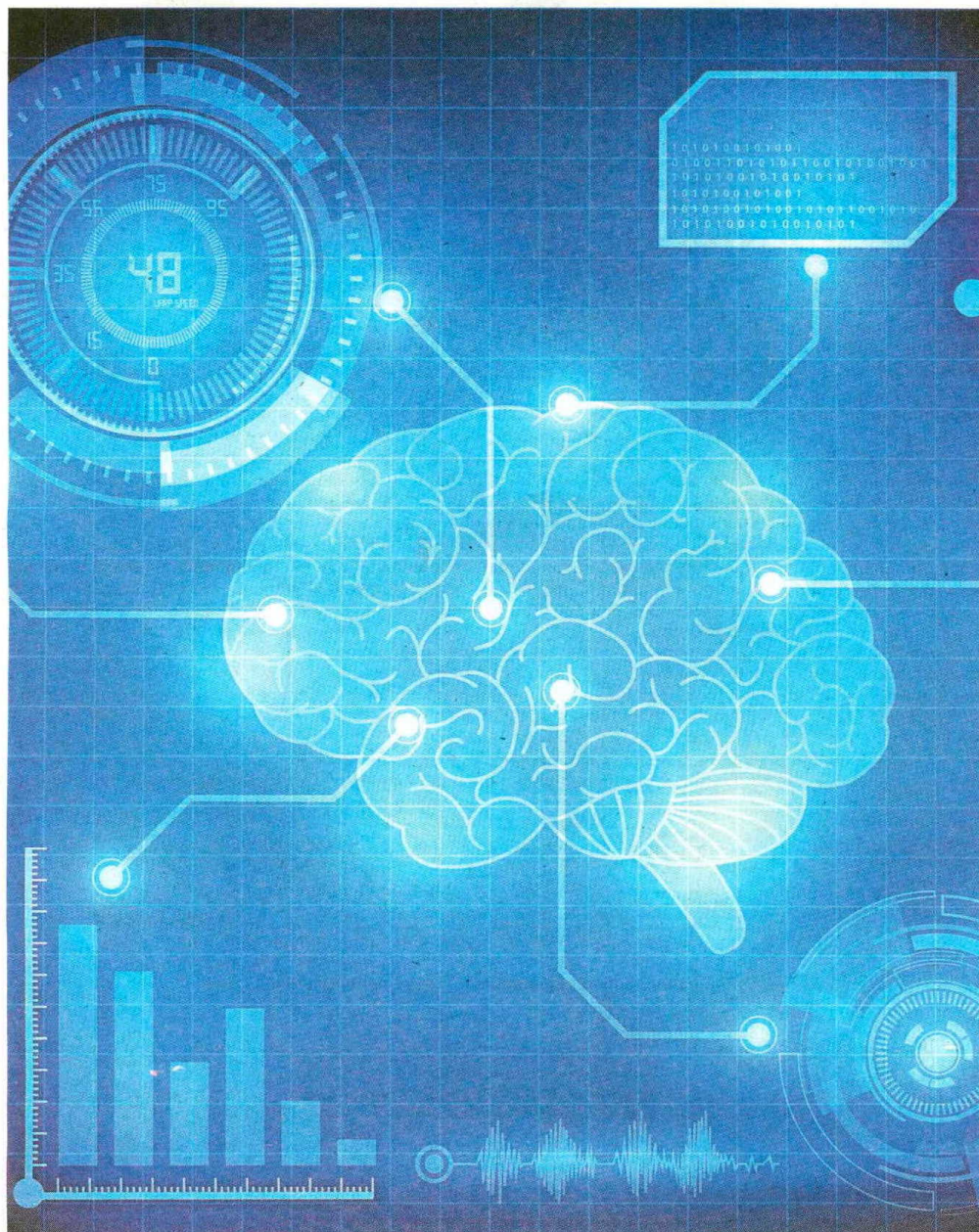
las directivas, incluso en sectores tradicionales. El pasado lunes avanzó un piso más. BBVA relevó a su consejero delegado, Ángel Cano, para nombrar en el cargo a Carlos Torres (en la imagen), hasta entonces director de Banca Digital. Junto a él, en el consejo del segundo banco español han desembarcado una cohorte de ejecutivos con un perfil prominentemente digital.

El caso de BBVA no es aislado. La transformación digital está cambiando el cargo en las tarjetas de los altos directivos. Nuevas siglas como la del CDO (director digital en sus siglas en inglés) comienzan a codearse con las habituales CEO (consejero delegado) o COO (jefe de operaciones). Este nuevo cargo normalmente lidera la transformación digital de la empresa. Y además de proliferar, estos perfiles digitales cada vez tienen más poder. El número de CDO se duplicó el pasado año entre las multinacionales, según la plataforma CDO club. Grandes empresas como Benetton, McDonald's, Starbucks... han ido incorporando esta figura en los últimos años para encabezar la estrategia digital del grupo.

«El 25% de las empresas europeas tienen previsto contratar un CDO este año. Entre las 500 mayores empresas del mundo, presentes en el índice Forbes 500, todas tienen un CDO», relata Manuel Alonso, experto del Global Corporation Center de EY e IE Business School. Otros perfiles que comienzan a repetirse entre las cúpulas son el del director de análisis (CAO, Chief Analytics Officer) o el de Chief Data Officer, director de calidad de datos. «El 90% de los datos de todo el mundo han sido creados en los dos últimos años», asegura Alfonso del Gallo, director general de Experian Marketing Services quien advierte que el siguiente paso de las empresas se orienta al análisis de datos.

¿Cuál es el perfil de esta nueva camada de altos cargos? «Se repiten carreras como la de ingeniero industrial, matemáticas. Cargos que después han cursado un MBA (Máster en Dirección y Administración de Empresas) y que tienen experiencia dirigiendo. No son "techies" - frikis de la tecnología - ni programadores, ni nada parecido. Es un directivo con cierta formación relacionada que entienda las posibilidades de las nuevas tecnologías e internet. Normalmente poseen cuarenta y tantos años y experiencia ejecutiva», describe Alonso.

Para uno de estos profesionales, no basta con tener un perfil en una red social y un enfoque activo en el desarrollo del negocio digital. Se trata, según explica Enrique Dans, profesor de sistemas de información en IE, de disponer de «una inequívoca vocación por provocar el cambio, por la dinamización de las estructuras que le ro-



El negocio digital, más allá de la indispensable presencia en internet, entraña una vocación de cambio

ABC

Tirada: **286.645**
 Difusión: **208.125**
 (O.J.D)
 Audiencia: **728.437**
 (E.G.M)
 Ref: **6100972**

ABCEMPRESA

Nacional Semanal
 Economía
 2ª Edición 10/05/2015

Superficie: **42 cm²**
 Ocupación: **61,93%**
 Valor: **17.074,69 €**
 Página: **5**



2 / 2

dean». Los directivos actuales, por tanto, deberán «ser grandes gestores de cambio, capaces de romper cosas cuando sea necesario para asegurar que sus organizaciones evolucionan con los tiempos».

Como todas las revoluciones, el abordaje digital a los consejos comenzó en Estados Unidos y poco a poco se ha ido deslizando a la vieja Europa a través de Reino Unido. «Las grandes compañías multinacionales de países como Estados Unidos o Reino Unido llevan años con estrategias activas de optimización de datos», describe Fernando Meco, director de Marketing, Alianzas y Canal de SAS.

Esta oleada digital a las empresas comienza a llegar a España. «La posición española en lo relacionado con la transformación digital es razonablemente buena. Una economía de servicios como la nacional, donde muchas actividades son susceptibles de llevarse a cabo sin intermediación es un buen caldo de cultivo para la digitalización», sostiene Félix Díez Sacristán, director de Interhost del grupo SATEC, firma de consultoría de datos.

No coincide con él, sin embargo, Dans, quien considera que «en nuestro país existe una cultura de la discreción, del perfil bajo, de la estrategia del codo». Puesto que la concepción de entorno de trabajo resulta aún, a su juicio, primitiva. «El resultado es que las organizaciones no están preparadas para asumir el papel del directivo como gestor de activos digitales, como persona capaz de ejercer una influencia sobre el entorno, y como dinamizador de un sistema de entrada y salida de información relevante que dote a su empresa del dinamismo necesario para desempeñar su actividad en un panorama como el actual, caracterizado por una gran velocidad».

Cambio generalizado

Un estudio del MIT Sloan Management (Instituto Tecnológico de Massachusetts) entre 400 grandes empresas, recoge que la transformación digital se está dando entre todas las empresas, incluyendo industrias tradicionales. Como describe un informe de la firma experta en contratación de altos cargos, Russell Reynolds, el último paso

La banca afronta la modernización tecnológica

«La competencia de la banca online estará en Google y Amazon», advirtió el presidente de BBVA, Francisco González, hace un año. La amenaza de los gigantes tecnológicos lleva tiempo pendiendo sobre el sector financiero. En Estados Unidos, cada vez más directivos de Wall Street fichan por empresas del cinturón de Silicon Valley. El último traspaso sonado de costa a costa ha sido el de Ruth Porat, exdirectora financiera del banco de inversión Morgan Stanley y una de las banqueras más poderosas de Wall Street, que ahora trabaja en Google para controlar sus finanzas. Anthony Noto dejó su cargo en Goldman Sachs para ser el director financiero de Twitter. Imran Khan, antiguo ejecutivo de Credit Suisse, es el director de estrategia de Snapchat.

Cada vez será más normal tirar de móvil en lugar de billetera. Un informe elaborado por la consultora norteamericana Bain and Company en 22 países –entre ellos España– calcula que casi un tercio del total de las transacciones bancarias se realizan a través de móviles. En España, la pene-



tración de smartphones alcanza ya el 85%. Las entidades nacionales no son ajenas al fenómeno y todas ellas han comenzado a incorporar servicios como firmas digitalizadas, monederos virtuales, aplicaciones para todo tipo de dispositivos, pagos móviles e incluso algunas ofrecen créditos a sus clientes según sus aficiones recogidas en internet.

de esta proliferación de directores digitales desemboca en que haya consejeros delegados con perfiles digitales, como ha ocurrido en BBVA.

Manuel Alonso describe que normalmente la estrategia digital de las grandes empresas afronta cuatro grandes ejes: el de las redes sociales, el del teléfono móvil, el de la adaptación local al entorno de la compañía y el «Big data».

Alonso, asimismo, señala cuatro grandes sectores donde la transformación digital se está abriendo paso con mayor fuerza: la banca, las farmacéu-

ticas, el turismo y la distribución. «Cada vez es más frecuente que haya departamentos de transformación digital en las empresas. No suelen ser grandes, emplean a entre 5 y 10 personas», describe.

Entre los estantes de la distribución también se están produciendo cambios. Mercadona ha implantado el pago móvil en todos sus establecimientos a través de 16.000 puntos de pago «sin contacto». Caprabo, Dia y Carrefour hicieron también incorporaron hace tiempo

Claves virtuales

España, en un buen puesto

«La posición española en lo relacionado con la transformación digital es razonablemente buena. Una economía de servicios como la nacional es un buen caldo de cultivo para ello», sostiene Félix Díez Sacristán, de grupo Satec.

Sectores punteros

«La banca, las farmacéuticas, el turismo y la distribución son los sectores que más fuerte apuestan por la transformación digital», afirma Manuel Alonso, experto del Global Corporation Center de EY e IE Business School.

El perfil de los directivos en las redes sociales

«Hay que abandonar clichés absurdos, como el de que hacerlo bien en las redes sociales es tener muchos seguidores, y empezar a plantear estrategias razonables y con sentido», defiende Enrique Dans, de IE.

esta estrategia. «La cadena de establecimientos norteamericana Macy's, es un claro ejemplo de líder en digitalización. La cuestión a veces no es tanto digitalizar, sino sacar valor de los datos, preguntarse qué pueden hacer con ellos para apoyar los objetivos estratégicos de la organización», destaca Meco sobre el análisis del «Big data» que pueden hacer las multinacionales.

Algo similar ocurre con la presencia en las redes sociales, donde el éxito en la gestión de la información no pasa, necesariamente, por incrementar la nómina de «followers». «En muy poco tiempo, nadie en su sano juicio se planteará desarrollar su actividad fuera de ellas. Hay que abandonar clichés absurdos, como el de que hacerlo bien en las redes sociales es «tener muchos seguidores», y empezar a plantear estrategias razonables y con sentido», zanja Dans. El abordaje digital va más allá.

El abordaje digital comenzó en EE.UU. y ha entrado a la vieja Europa a través de Reino Unido