

Transformación

El líder deberá planificar y llevar a cabo la transformación de las empresas para adaptarlas a los cambios tecnológicos y sociales.

Estamos en una aceleración del cambio tecnológico constante que está modificando las, hasta hoy, consolidadas bases de las empresas de todos los sectores. Por lo que el papel que desempeña la *big data* cumple un papel clave.

Hoy, podemos ver diferentes maneras en que la revolución tecnológica está volviendo obsoletas las estructuras empresariales y sectoriales, con independencia del éxito que hayan tenido hasta ahora.

Los modelos de negocio deben ser reformulados para un nuevo ecosistema que plantea y reta a una mucha mayor participación del cliente (CX), más agilidad e innovación continua.

La reinención de las cadenas de valor y la redistribución de las economías están cambiando la organización interna y la estrategia de las compañías.

Más del 85% de los datos almacenados en el mundo entero se gestó en los últimos dos años. De ellos, el 98% está ya digitalizado.

Para hacer frente a este grado de fluidez e incertidumbre, el estratega necesita volver a los principios básicos. No podemos suponer entonces que los cimientos tradicionales en las que se sostiene la ventaja competitiva vayan a durar en el tiempo, ni que el éxito ganado a base al esfuerzo, y construida según el modelo de negocio actual, sea la habilidad indicada para el futuro.

No podemos saber quiénes serán nuestros competidores futuros, ni hasta dónde impulsarán sus negocios. Necesitamos retroceder, observar hacia atrás y reconsiderar el vínculo entre tecnología y la estrategia de nuestros negocios.

El principio sería el siguiente: dos situaciones de mucha envergadura, las dos provocadas por las tecnologías y la digitalización, están cambiando la organización interna, la estrategia en los negocios y la estructura de las industrias. El primer fenómeno es la deconstrucción de las cadenas de valor: la desintegración de negocios integrados verticalmente a medida que los estándares y la interoperabilidad sustituyen a las interfaces gestionadas. El segundo es la polarización de las economías de masa, que significa que, en determinados sectores, las economías de escala y experiencia están desapareciendo, mientras que en otras se están

intensificando. La polarización negativa, en la que las economías basadas en la escala y la experiencia se han debilitado, conduce a la fragmentación de actividades, a menudo llegando al extremo en que las compañías son reemplazadas por individuos como actores principales. La polarización positiva, donde estas economías se han fortalecido, conduce a la concentración de actividades; ejemplos extremos serían las compañías de servicios públicos, las cooperativas o los monopolios. La consecuencia combinada de estas tendencias es reemplazar la organización «vertical» por una «horizontal», en una transposición de la matriz industrial.

Los cambios en los clientes, en sus formas de exigir y en las tecnologías empleadas para relacionarse con ellos, determinan transformaciones radicales en las funciones comerciales y de marketing. En 2012, Gartner predijo que “en 2017 los directores de marketing gastarían más en tecnologías digitales que los directores de tecnología”.

La estructura de los mercados se está modificando de dos maneras. Por una parte, se produce un desplazamiento de la actividad hacia áreas emergentes, que se han convertido en importantes mercados y en competidores en todo el mundo.

Por otra, cambian las formas en las que las empresas crean valor. Todo esto exige que como líderes nos enfoquemos en la redefinición de los modelos de negocio para adaptarlos a las nuevas posibilidades de oferta y a las nuevas exigencias de demanda y de competencia.

Las personas son las que deben planificar y llevar a cabo la transformación de las empresas para adaptarlas a los cambios tecnológicos y sociales.

La pregunta que inicia esta sección es la necesidad de mejorar la calidad del trabajo para así impulsar la innovación. Pero el mejor aprovechamiento de estos recursos de alta calidad exige modificaciones en las prácticas y la cultura laboral. En esta era digital en la que vivimos, la colaboración es una consigna clave: crear en equipo, co-trabajar, compartir, diseñar en conjunto y pensar en conjunto, en un marco de diversidad que favorezca el pensamiento creativo y crítico.

La diversidad también debe ser de género: debe extraer el máximo partido de la tendencia imparable, hacia un cambio de poder en las relaciones entre sexos que está definiendo los estilos y las formas de liderar, y lograr así el auge del poder soft. Tiene que existir diversidad de valores y de aspiraciones. Las empresas debemos crear un marco laboral flexible que impulse y fomente un mayor empoderamiento de los individuos.

Cuando se trabaja para llegar a la C-suite de una compañía, las habilidades y el dominio funcional que nos impulsó hasta allí, importan menos que las aptitudes para el liderazgo y

su perspicacia para el negocio en general. El director de sistemas, de tecnología o de marketing que prospere en el equipo directivo será alguien que trabaje en equipo, capaz de liderar por sí solo y con una organización funcional detrás que se ha ganado el respeto del resto de la compañía.

Lo que las empresas buscan en un equipo directivo son: comunicación, colaborar con otras funciones y pensar de manera estratégica. Los miembros de éxito del equipo directivo son aquellos que toman decisiones esenciales y opciones estratégicas.

Un director de marketing tiene que pensar que para sobrevivir en un equipo directivo que opera en colaboración, tiene que adoptar una mentalidad de gestión con una visión amplia y general, y al mismo tiempo ganarse el respeto de sus pares con análisis basados en hechos (data dura).

- Ser la voz reconocida de clientes y consumidores y asegurarse de que las estrategias se conciben y ejecutan desde afuera hacia adentro. Esto significa ponerse en los zapatos del cliente y visualizar todo lo que hace la empresa a través de sus ojos.
- Administrar la marca como un valioso activo (*love mark*) y conseguir que toda la organización se una para apoyar y reforzar la promesa de la marca.
- Impulsar un crecimiento orgánico rentable mediante la búsqueda continua de nuevas maneras de ofrecer más valor a los clientes y considerar el espectro completo de posibilidades de crecimiento, en vez de quedarse solo en la innovación de producto.
- Asumir la responsabilidad del retorno a las inversiones en marketing.

Conseguirán más credibilidad construyendo una organización de marketing ágil y con información de datos y análisis en profundidad de los clientes actuales y potenciales, y demostrando superioridad frente a sus competidores.