

Transformación tecnológica, social, económica... ¿Está la empresa avanzando al ritmo que requiere el entorno?

La gran mayoría de las empresas tendrán que adaptar su estrategia y modelo de funcionamiento a los cambios que se están produciendo en el entorno, pero también necesitan ser rentables y generar suficientes recursos para financiar la adaptación que requieren. En eso radica precisamente la enorme dificultad de la gestión empresarial en un mundo tan cambiante como el actual: cómo conseguir un equilibrio entre, por un lado, unos resultados suficientemente atractivos para los accionistas y que permitan financiar el cambio y, por otro lado, la puesta en marcha sistemática de proyectos de transformación que aseguren la competitividad de la empresa a medio y largo plazo.

En esta nueva era, ¿qué paradigma tecnológico piensas que puede influir más en las organizaciones del siglo XXI? ¿Y cuál crees que genera más preocupación?

Uno de los factores que distingue a esta revolución tecnológica de las anteriores es que no hay un único paradigma tecnológico con potencial disruptivo, sino que, por ahora, hay al menos media docena de tecnologías que están transformando todas las industrias. La clave, por lo tanto, no está estrictamente en el paradigma tecnológico, sino en algo muy relacionado: la agilidad y la capacidad de la organización para asimilar los cambios.

En consecuencia, lo que debería generar más preocupación en las organizaciones del siglo XXI es cómo adaptar, de forma dinámica y ágil, el conjunto de sus capacidades a las nuevas tecnologías. De hecho, las nuevas tecnologías digitales

EL EQUILIBRIO ENTRE LA GESTIÓN DE LO COTIDIANO Y LA REALIZACIÓN DE GRANDES PROYECTOS DE TRANSFORMACIÓN SERÁ ESENCIAL PARA SOBREVIVIR

“LA CLAVE NO ESTÁ TANTO EN LA TECNOLOGÍA, COMO EN LA AGILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN PARA INTEGRAR SUS VENTAJAS”

Pedro Mateache

Presidente de A.T. Kearney Iberia

están afectando a todos los ámbitos de la gestión hasta tal punto que más de la mitad de los puestos de trabajo actuales van a experimentar un cambio radical relacionado con ellas –lo que supone la oportunidad estratégica más significativa que tienen las organizaciones por delante, pero también su reto de gestión más complicado–. En este contexto, quizás lo más esencial para las organizaciones del siglo XXI será una gestión inteligente de las nuevas tecnologías que motive a las personas y consiga obtener lo mejor de cada una de ellas.

Data Analytics es, sin duda, una de las innovaciones tecnológicas más disruptivas en el ámbito empresarial. ¿En qué medida el análisis de los datos está cambiando la forma de innovar y hacer negocios?

En efecto, *Data Analytics* forma parte de los grandes paradigmas transformadores, y me atrevo a decir que hoy no se está aprovechando ni una décima parte de su potencial. De hecho, muchas empresas están todavía hoy centradas en el alma-



cenamiento correcto y “seguro” de datos únicos y fiables. Pero sí es cierto que, pasada esta etapa, el potencial de una utilización inteligente de los datos va a ser disruptivo. El impacto transformador de *Data Analytics* va a ser de extremo a extremo: abarcará desde la hiperpersonalización de los productos y servicios, basada en el conocimiento exacto tanto de la propensión de la demanda como de las necesidades de cada cliente individual, hasta la optimización en tiempo real de las operaciones mediante el uso de Inteligencia Artificial y robots de procesamiento. Todo esto acabará revolucionándolo todo, desde la forma de vender y gestionar a los clientes hasta la manera de innovar y producir productos y servicios más atractivos y rentables.

Y hablando de tecnología... Más allá de un medio de comunicación e información, Internet y todo lo que le rodea se han convertido en una “esfera” que lo abarca todo. ¿Se está generando realmente una democracia paralela en todos los ámbitos de la sociedad?

Soy un asesor de la alta dirección de grandes empresas, no un experto en temas sociales, pero si democracia significa dar más oportunidades a las personas para opinar y provocar cambios en la sociedad, no cabe duda de que Internet lo está consiguiendo. Hoy en día existen aplicaciones en Internet que comparan productos y servicios, tanto en precio como en calidad percibida, lo que les da un enorme poder para producir cambios repentinos en la demanda y, en consecuencia, provocar cambios que exigirán una continua adaptación del modelo comercial y operativo de las empresas. Por otro lado, este mayor poder para los consumidores también conllevará riesgos como la pérdida de privacidad o la vulnerabilidad a los ciberataques, pero confío en que estos riesgos podrán ser gestionados de forma adecuada por los gobiernos y las empresas.

Transformación, cambio, adaptación... ¿Realmente existe otra alternativa? ¿Se trata de transformarse o morir?

El que no esté dispuesto a cambiar no va a sobrevivir. Estoy convencido. La mayor parte de las empresas van a tener que transformarse de una manera u otra y con un ritmo mayor o menor, pero todas tendrán que hacerlo. Y de no hacerlo de manera que dicha transformación se convierta en algo habitual, el excesivo foco en el día a día acabará dejando a la empresa fuera de juego en cuanto el entorno sufra cambios relevantes. Por eso insisto en que el equilibrio entre la gestión de lo cotidiano y la realización de grandes proyectos de transformación para competir en el nuevo entorno será la clave para sobrevivir.