



Pablo Focillas

Profesor del IESE. Universidad de Navarra

¿ERES DIRECTOR GENERAL DIGITAL ADOPTADO O DE NACIMIENTO?

Una de las pocas actividades que actualmente y a pesar de todo mantiene un fuerte crecimiento es la que tiene que ver con el entorno digital. Existen dos grandes grupos de empresas en este sentido: las que son hijas de internet y las que han adoptado a un hijo que se llama internet. En el primer grupo tenemos empresas como Privalia o eDreams, y otras que sin ser originalmente digitales lo hacen muy bien, como Estrella Damm o Nike. En el segundo, nos encontramos con las que pueden mejorar mucho, por ejemplo Mercadona o Halcón Viajes.

La diferencia fundamental entre una y otra tipología de empresa está, como en los hijos, en su ADN... digital. Si bien en las naturales de internet tienen una visión digital definida, en las segundas están en la tiniebla digital. Un dato para ilustrar la ceguera: un tercio de los máximos ejecutivos no tienen en cuenta la reputación *online* de su compañía cuando toman decisiones. Esta situación es consecuencia de que el director general, probablemente emigrante digital él mismo, no sabe cómo articular la transición hacia lo *online*, lo que le provoca ansiedad. Para paliarla es probable que repita mucho palabras como *microblogging* o que visite webs de tecnología con frecuencia compulsiva.

Pero eso no evita que su nerviosismo regrese cuando el consejo de administración o su equipo le pregunten cuál va a ser la estrategia *online* de la empresa. De hecho, dado que se sabe observado ante su inacción digital, es probable que acabe decidiendo inyectar en una estructura esencialmente *offline* una semilla digital (llámese departamento); pero, claro, no fertiliza. Eso no es digitalizar. Es decir, no ha entendido el potencial de innovación que tiene lo digital. Para digitalizar una empresa, el director general de la compañía debe responderse algunas preguntas: ¿quiere la empresa ocupar una posición de liderazgo (y en qué: ventas, visitas, servicios...) en el entorno digital? Con el fin de lograrlo, ¿cómo debe ser la estructura de la empresa para que el 2.0 se desarrolle? Es evidente, por ejemplo, que van a hacer falta otros perfiles en la organización. Probablemente habrá que modificar el esquema retributivo variable para potenciar lo digital. ¿Y quién va a liderar el cambio digital en la organización? ¿Saben, por cierto, que el alcalde Bloomberg ha contratado a una directora general digital para Nueva York con la finalidad de colocar a la ciudad como la más digital del mundo? Volviendo a lo nuestro, otras preguntas clave implican al resto de miembros del comité de dirección: ¿qué objetivos debe poner a cada uno relacionados con el entorno digital? Puede ser que digitalizar, al principio, duela, pero al final te encantará.