



Transformación digital para empresas de consumo en México

En la junta que organizó Spencer Stuart con varios CEO y directores generales de empresas de consumo y minoristas en México, tuvimos la oportunidad de tratar los retos de liderazgo en un mundo en plena transformación digital y recomendamos cuatro puntos de acción para los directivos de empresas de consumo:

- » repensar la construcción de relaciones con el consumidor mediante los canales digitales;
- » comprometerse con la innovación y estar dispuestos a experimentar ideas nuevas;
- » mantener la curiosidad y capacitarse continuamente en la evolución de las tecnologías y los comportamientos del consumidor;
- » tener en mente el desafío de orientar la cultura de la empresa hacia la innovación y la colaboración digital.

A continuación las conclusiones de la discusión que iniciamos para entender cuál es la visión de los ejecutivos respecto a estos temas en la realidad del mercado local.

DEBE CERRARSE LA BRECHA CULTURAL Y DE TALENTO EN LAS EMPRESAS

Algunos participantes compartieron con nosotros los retos que están enfrentando en su proceso de transformación digital en México:

- » No es fácil encontrar y atraer el talento correcto para liderar los procesos decisivos basándose en gran cantidad de datos disponibles, es decir, ejecutivos que puedan procesar grandes cantidades de datos utilizando herramientas matemáticas avanzadas (data analytics) y, al mismo tiempo, llegar a conclusiones que se traduzcan en recomendaciones robustas para el negocio.
- » Otro desafío es superar la brecha generacional en algunos consejos de administración; por no haber trabajado nunca de manera digital ni haber utilizado muchas de las herramientas hoy disponibles, los consejeros no entienden ni apoyan las iniciativas de innovación, a grande o pequeña escala.
- » Resulta difícil convencer a un equipo de trabajo con experiencia acumulada y alto desempeño en el negocio tradicional de que las soluciones digitales innovadoras podrán apalancar aún más sus resultados. En general, estos equipos han desarrollado maneras óptimas de trabajo y de entrega de resultados, así como su propia cultura de alto desempeño, y se sienten amenazados por los cambios que se salen de su ámbito de experiencia.
- » Por último, la exigencia de dar una respuesta ágil a los clientes, consumidores, socios comerciales y otros interesados pone una presión adicional sobre las empresas, que muchas veces tienen que sacrificar lo “preciso” por lo “inmediato”. Esto conlleva la necesidad de manejar incertidumbre y aproximaciones en los procesos decisivos, con lo que muchos ejecutivos no se sienten cómodos.

Sin duda, es difícil encontrar profesionales capacitados en los temas más avanzados de la transformación digital, pero la disrupción cultural puede ser un problema más grave.

EL NÚCLEO DE INNOVACIÓN DEBE ESTAR PRÓXIMO AL LIDERAZGO DE LA EMPRESA

Para promover un ambiente de innovación, algunas empresas han formado equipos cuya responsabilidad sea desafiar el statu quo y proponer nuevas maneras de ver y ejecutar el negocio:

- » Una empresa minorista grande contrató a un equipo de ejecutivos nuevos de diversos orígenes, edades y condiciones sociales, y les encargó idear soluciones innovadoras para la empresa. El CEO puso una condición: aunque contaban con toda la libertad para generar ideas y experimentar, al final del año debían haber arrancado negocios que generaran utilidades. En menos de un año, este equipo ha agilizado la introducción de un programa de fidelidad de clientes directamente en la plataforma móvil, sin utilizar tarjetas u otros medios tradicionales.

- » Una empresa líder internacional en el segmento de bebidas cuenta un grupo de poco más de 20 millenials dispersos en su operación, quienes le reportan directamente al CEO cada mes para plantearle ideas innovadoras de transformación digital. Ellos son los encargados de liderar las pruebas de conceptos o piloto de las nuevas iniciativas propuestas, y de presentar resultados para tomar la decisión de escalar o no la inversión.
- » Una empresa minorista con varias divisiones contrató algunos analistas matemáticos (quants) para trabajar su base de datos con conceptos de big data. Un director de unidad de negocio, con formación en ingeniería y negocios, trabaja directamente con este equipo y se concentra en focalizar las preguntas que deben contestarse con los análisis y en interpretar las respuestas matemáticas del equipo de quants. Con eso consigue agilidad en los análisis y relevancia de las conclusiones para el negocio. Le toma tiempo que podría emplear en la operación de su división, pero extrae el máximo valor del big data disponible en la empresa.

¿A qué conclusión llegamos? Es necesario acercar las iniciativas de transformación digital a los directivos de la empresa, armar equipos con misión de innovar que estén poco comprometidos con el legado existente, y fijar metas, tiempos, rutinas de seguimiento y criterios claros de éxito para que se obtenga un retorno sobre los recursos invertidos.

EL PAPEL DEL DIRECTOR GENERAL

A la de por sí compleja labor de un director general se añade la necesidad de ajustar la cultura de la empresa para buscar más oportunidades de aprendizaje y de experimentación. Y debe de hacer esto sin distraerse de la labor de seguir generando valor a partir del negocio base de la empresa y de apoyar y motivar a los líderes que detonan la gran generación de resultados en el día con día.

SPENCER STUART Y LA CULTURA

En Spencer Stuart creemos que la cultura de una empresa puede multiplicar o mermar los resultados de las estrategias más brillantes, y que es una palanca que a los líderes les resulta difícil manejar. El valor de una empresa podría incrementarse si los consejeros y altos ejecutivos entendieran los aspectos culturales existentes y fortalecieran activamente los trazos que impulsan la estrategia, en especial cuando es necesario transformar a fondo la empresa.

Las herramientas de modelaje y diagnóstico cultural exclusivas de Spencer Stuart ayudan a los líderes empresariales a definir esos trazos culturales necesarios para apalancar los resultados de una estrategia y a detectar caminos para reforzarlos. Los clientes de Spencer Stuart han obtenido buenos resultados de estos elementos en situaciones de transformación profunda, impulso al crecimiento, cambio radical de liderazgo e integración de culturas después una fusión o adquisición.

AUTORES

Murillo Tavares, German Hernandez,
Ricardo Rocco, Jerry Noonan

ABOUT SPENCER STUART

At Spencer Stuart, we know how much leadership matters. We are trusted by organizations around the world to help them make the senior-level leadership decisions that have a lasting impact on their enterprises. Through our executive search, board and leadership advisory services, we help build and enhance high-performing teams for select clients ranging from major multinationals to emerging companies to nonprofit institutions.

Privately held since 1956, we focus on delivering knowledge, insight and results through the collaborative efforts of a team of experts — now spanning 56 offices, 30 countries and more than 50 practice specialties. Boards and leaders consistently turn to Spencer Stuart to help address their evolving leadership needs in areas such as senior-level executive search, board recruitment, board effectiveness, succession planning, in-depth senior management assessment and many other facets of organizational effectiveness.

For more information on Spencer Stuart, please visit www.spencerstuart.com.

Social Media @ Spencer Stuart

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.

