

Juan Luis Recio

Fotos



“HOY LA ESTRATEGIA TIENE MUCHA MENOS IMPORTANCIA QUE LA EXPERIMENTACIÓN Y LA TÁCTICA”

ANA MARIA LLOPIS

Presidenta no ejecutiva de DIA

Paulo Morgado

Consejero delegado de Capgemini

Paulo Morgado, consejero delegado de Capgemini, conversa con **Ana María Llopis**, presidenta no ejecutiva de **DIA** y consejera no ejecutiva e independiente de Société Générale, una de las pocas mujeres al frente de una compañía que cotiza en el Ibex 35. Con una amplísima experiencia en la gestión de empresas y en el mundo de internet y las nuevas tecnologías, Ana María Llopis afirma que la empresa debe estar en “beta permanente”, porque es la única manera de seguir vivos en un mundo que crece de forma exponencial, no lineal.

Paulo Morgado es consejero delegado de Capgemini España, donde llegó avalado por una exitosa carrera en Portugal de más de 20 años en puestos de gestión, un profundo conocimiento del mercado tecnológico y numerosos cargos de representación en diversos organismos del país vecino. Convencido de que la estrategia es la ejecución, es un firme defensor de las buenas prácticas y de la meritocracia como modelo de desarrollo profesional.



Ana María Llopis

PRESIDENTA NO EJECUTIVA DE DIA

A **Ana María Llopis** le gustan las palabras, las ideas y la tecnología. Tanto que ha puesto en marcha la web Ideas4all -la mayor red social para compartir o encontrar ideas, que son el primer paso hacia la innovación-, mantiene activo un blog -Quatremots-, que alimenta con relatos y reflexiones muy personales sobre cuestiones que estimulan su mente o tocan su corazón y gestiona personalmente su cuenta de Twitter, que cuenta con más de 16.000 seguidores.

Dice Ana María Llopis que hay que saber jugar en los extremos, porque con frecuencia es donde suceden las cosas. De formación científica, la presidenta no ejecutiva de DIA se ha revelado a lo largo de los años como una gran estratega, capaz de seducir con los datos y con las palabras. Llopis se muestra convencida de que la multidisciplinariedad es lo que va a primar en un futuro; en su opinión “los líderes que mejor gestionan son los que cruzan las fronteras organizativas, geográficas y culturales”.

Nacida en Venezuela y formada en Estados Unidos, Ana María Llopis ha desarrollado prácticamente toda su carrera profesional en nuestro país, principalmente en el mundo del consumo y la banca. Aunque su perfil académico es eminentemente científico -Licenciada en Física y Matemáticas por la Universidad de Maryland (Suma Cum Laude) y doctorada en Ingeniería de Materiales en la Universidad de Berkeley California (Cum Laude)- sorprende el apego que Ana María Llopis siente por el lenguaje, consciente de que la comunicación es clave para el entendimiento y de que “el lenguaje en las empresas a veces puede ser desconcertante”.

Llopis tuvo su primer contacto con el gran consumo en Procter & Gamble, “una gran escuela para aprender sobre estrategia y marketing”. A pesar de su juventud e inexperiencia, en P&G le dieron libertad para innovar y proponer soluciones diferentes a los problemas de siempre. Y ella lo hizo con gran éxito. Desde entonces, su visión estratégica y su mirada crítica, capaz de cuestionarse las verdades inmutables, han sido su fuerte profesional.

De su paso por Playtex, Ana María Llopis recuerda particularmente su *training* de un año en el sur de EE.UU. en la frontera con México. “Me pasé medio año colocando ropa interior en las estanterías, y el otro medio lanzando una nueva marca nacional desde Stamford (Connecticut) y New York; fue una cura de humildad estupenda”, recuerda. Playtex pasaba entonces por un momento muy difícil en España y todo lo que aprendió allí le sirvió para darle la vuelta a la situación y salvar

el empleo de 500 mujeres. Esta compañía además, le dio un mentor para toda la vida, Vicente Ordinaña, un vendedor nato con el que el entendimiento fue total. “Teníamos el mismo lenguaje –explica–. No había un vocabulario de hombre a mujer. En otras empresas a las que fui después sí que lo había y cuando no entendía algo decía: ponme esto en código hombre y explícamelo bien, que no lo entiendo”.

Más adelante, cuando se puso al frente del marketing de Banesto, tuvo ocasión de aplicar al sector bancario lo aprendido en el *retail* de gran consumo. Uno de sus grandes logros fue orientar a todo el personal hacia la venta –“todos somos vendedores, no hay que avergonzarse de ello”, argumenta–, consiguiendo que Banesto fuera más una tienda que una caja fuerte. En un mes vendieron más seguros que en los últimos cinco años y captaron un millón de clientes nuevos.

Tras su paso por Banesto, y mientras estaba en Schweppes, el presidente del Santander la llama para poner en marcha Openbank, el primer banco online de nuestro país. Esta experiencia la pone en contacto con el mundo de internet y las nuevas tecnologías, en el que siempre se ha sentido muy cómoda. Todo lo que aprendió sobre estrategia y gestión ahora lo pone en práctica como presidenta no ejecutiva de DIA, una compañía que ha seguido creciendo durante la crisis y reinventando su propuesta de valor.

▶ **PAULO MORGADO. En los últimos años DIA ha cambiado de forma importante su posicionamiento en el mercado, un cambio reforzado con la compra de El Árbol.**

ANA MARÍA LLOPIS. DIA tiene un posicionamiento de proximidad al cliente, de precio y calidad de producto y, en esa línea estamos trabajando en todos los frentes, incluyendo la expansión geográfica, la ampliación dentro de los lugares donde ya estamos y el modelo de franquicia, que es uno de los ejes en los que más hemos crecido, con unas 600 tiendas nuevas aproximadamente. Tenemos 47.000 empleados y 3.000 franquiciados, emprendedores o empresarios que gestionan su propio negocio. Hoy en día damos empleo indirecto en tienda a aproximadamente 18.000 o 19.000 personas adicionales.

El equipo de El Árbol se está integrando de maravilla y nos provee de buenos pescaderos, carniceros y gente que entiende de frutas y hortalizas. Y este es un eje estratégico en el que queremos estar y que nos está dando unos excelentes resultados con La Plaza de DIA. Asimismo, las transformaciones que estamos haciendo a DIA Maxi están yendo muy bien no sólo en España, sino también Portugal, donde hemos pasado de una evolución negativa *like-for-like* a tener un crecimiento espectacular.

PM. La transformación digital es otro de los ejes de trabajo más importantes de los últimos años...

AMLL. En DIA creemos, por supuesto, que el *retail* va a evolucionar hacia el online y que el multicanal va a ser importante. Pero la transformación digital en DIA no se reduce al *e-commerce*. También estamos utilizando lo digital para innovar y realizar *testing beta* en el área de clientes y *big data*, porque tenemos más de 30 millones de clientes con tarjetas de fidelización activas. Para nosotros es muy importante entender cuáles son los hábitos de consumo y cómo están cambiando. El cliente es cada vez más exigente, independientemente de su capacidad económica. Hemos visto incluso un *downsizing* de la clase media y media-alta española, que nos ha llevado a incluir en algunas de nuestras tiendas pescaderías y carnicerías, para lo que nos ha venido muy bien la experiencia de El Árbol, que fue una compra no solo oportunista sino también estratégica.

PM. El retail es un sector muy competitivo. ¿Cómo ves a tus principales competidores?

AMLL. A mí me gusta decir que nuestro competidor principal es Mercadona, porque es el que más cuota de mercado tiene –un 20% frente a nuestro 10%–. Otro competidor que está pujando fuerte con otro modelo es Lidl. Y no cabe duda de que, dependiendo de la región de España, también competimos con enseñas como Carrefour Express, Ahorramas o Covirán, por poner un ejemplo. Para nosotros lo más interesante es que el año pasado captamos 3,3 millones de clientes nuevos con tarjeta de fidelización, un crecimiento espectacular, que en parte viene dado por las adquisiciones y en parte por los nuevos proyectos.

PM. ¿Cuál crees que ha sido la principal palanca para captar a esos clientes nuevos?

AMLL. Hemos empezado un proyecto digital más profundo y un proyecto de atención al cliente diferente. Hemos formado a más de 3.000 personas en servicio al cliente, porque hemos visto que hay que tratarlo de otra manera en términos de servicio y de posicionamiento que tenemos frente a él en la tienda. Y el cliente lo está notando y agradeciendo. Parte de esa atención reside en darle los productos y servicios que pedía y nosotros no teníamos, como la pescadería, la carnicería, e incluso la panadería en algunas tiendas. Estamos escuchando mucho más al cliente y esa escucha se está empezando a notar.

PM. La nueva campaña de comunicación de DIA es un reflejo de esa escucha, ya que se hace eco de lo que los propios clientes dicen sobre la marca en las redes sociales...

AMLL. Desde el punto de vista de comunicación en DIA hemos pasado por varias etapas. En la primera, comunicábamos precio, calidad y ofertas. Posteriormente, tras la salida a Bolsa, reforzamos la idea de tienda de proximidad, casi la prolongación de la cocina; la idea era celebrar al cliente. Ahora estamos realizando una comunicación diferente, muy innovadora, basada en los testimonios de clientes. Para ello hemos ido a buscar lo que dicen espontáneamente nuestros fans en las redes sociales y los hemos llamado para que sean los protagonistas de nuestros spots. Es un *reverse marketing*: vemos que está ocurriendo en digital y lo utilizamos en nuestra comunicación.

PM. El posicionamiento e-commerce de Dia también avanza a buen ritmo...

AMLL. De momento tenemos tienda online en ocho ciudades. El 1% de nuestras ventas en Madrid son digitales, que es mucho si lo comparamos con el 0,6% de la alimentación online en España. Zara, que lleva varios años siendo una marca fortísima, ha conseguido un 5% de ventas online en Europa, lo que se considera un éxito enorme. Por ello, comparativamente, creo que el 1% de Dia en dos años no está nada mal. Estamos creciendo mes a mes más de un 50% frente a los años anteriores. Hay clientes que han llegado a la tienda física porque les ha gustado lo que les estamos ofreciendo online.

PM. Clarel es otro de los ejes estratégicos de DIA hoy.

AMLL. Queremos darle al cliente en proximidad una oferta más completa en salud y belleza. Hemos transformado las tiendas Schlecker por completo convirtiéndolas en Clarel, y hemos lanzado más de 1.000 referencias en dos años, con marcas propias desarrolladas como lo hubiese hecho una multinacional. Estamos construyendo para el futuro, plantando semillas que van a ser muy importantes los próximos años.

PM. ¿La imagen de la marca de DIA es coherente con este nuevo posicionamiento?

“ANTES SE DEFINÍA UNA ESTRATEGIA Y NO SE TOCABA EN 15 O 20 AÑOS; SI HICIÉRAMOS ESO HOY, LA EMPRESA MORIRÍA”.



AMLL. Empieza a ser coherente. Antes la marca era *hard discount* y ahora nos estamos posicionando más bien como un *retailer* próximo. No vamos a tener hipermercados, porque creemos que esa no es la tendencia ni es lo nuestro, pero queremos ofrecer estar en salud y belleza y ofrecer también en nuestros supermercados una gama un poco más selecta. El lanzamiento de la marca Delicious ha sido una gran innovación y está funcionando muy bien. Particularmente soy una forofa de los chocolates y el foie de Delicious. Empieza a romperse la barrera de que DIA es barato. Ahora la idea es que DIA está muy bien y a buen precio. Este es el mensaje que estamos trasladando en nuestra comunicación y creo que está calando.

PM. En los últimos años la compañía ha desinvertido en unos países e invertido en otros. ¿Cuál es hoy la estrategia de internacionalización de la compañía? ¿Por qué se han abandonado ciertos mercados?

AMLL. En este momento estamos en cinco países: Argentina, Brasil, Portugal, España y China. Recientemente hemos salido de Turquía y Francia, por distintos motivos, pero con un denominador común: salir de países en los que nos es difícil competir por falta de masa crítica o porque para nosotros se ha agotado el potencial de dicho país. Así decidimos a tiempo salir de Turquía, donde el clima no era propicio, y vender nuestras tiendas a una familia turca. A otros *retailers* les ha costado algo más salir de Turquía, pero nosotros tomamos la decisión en el momento justo.

En Francia, por otra parte, la guerra de precios con Leclerc, Auchan, Carrefour y demás, no teniendo una

masa crítica suficiente, nos hizo pensar que no íbamos a encontrar el punto de equilibrio que queríamos. No quiero decir que no ganáramos dinero, porque teníamos beneficios, pero no íbamos a crecer al ritmo que queríamos, y pensamos que era mejor dedicar esos recursos a proyectos en otros países que están creciendo a un 18% o un 20%, como son Argentina, Brasil y China. Ahora el crecimiento ha bajado, pero sigue siendo interesante.

PM. ¿Cuál está siendo la estrategia en Argentina, Brasil y China?

AMLL. En Argentina y Brasil nos está funcionando muy bien el modelo de franquicia (el 60% de nuestros supermercados son franquiciados). Nuestra presencia en China, donde la cifra de franquiciados ronda el 20%, se explica por el potencial tan enorme que tiene el país. Además, China nos da una visión más allá del siglo XXI de lo que va a pasar con la digitalización. Allí se paga por WeChat, que es el equivalente al WhatsApp; o con Alipay –el sistema de pago de Alibaba–. Casi nadie paga ya con dinero. China es para nosotros un laboratorio de experimentación para anticipar el futuro. Todo lo que aprendemos allí lo podemos traer luego a España. Además, hemos firmado un acuerdo muy interesante con T-Mall (Alibaba) para vender productos españoles y portugueses. Recientemente he visitado China con Ricardo Currás y Javier de la Calle y pudimos comprobar que allí el avance de la tecnología y la aceleración es espectacular. Hemos aprendido muchísimo de esta visita.

PM. A pesar de que tu formación es científica y técnica tienes fama de gran estratega. ¿Cuándo empiezas a hacer estrategia?

AMLL. Tras finalizar mis estudios vine a España y al poco tiempo me incorporé al departamento de marketing de P&G. Con un doctorado en ciencias puras y aplicadas, yo no sabía nada de negocios. Fue mi primera escuela de estrategia, y me encantó.

PM. ¿Qué es para ti la estrategia?

AMLL. La estrategia es como la Biblia. Es el referente. Nos permite delimitar qué productos y servicios vamos a ofrecer a un cliente, en qué mercados y con qué calidad. La estrategia refleja nuestra posición y visión. Producto, precio, servicio, promociones, *packaging*, *media*... todo está en función de la estrategia. También es verdad que los tiempos han cambiado. Antes se definía una estrategia y no se tocaba en 15 o 20 años; si hiciéramos eso hoy, la empresa moriría porque los mercados cambian a una velocidad vertiginosa. Hoy el mundo es exponencial, no lineal. Si no nos adaptamos, si no estamos *beta permanente* y experimentamos con muchas vías a la vez, porque no sabemos cuál va a funcionar, estamos perdidos. Hoy la estrategia tiene mucha menos importancia que la experimentación y la táctica.

PM. ¿Quién marca la estrategia en DIA?

AMLL. El consejo junto con los cuadros de gestión de todos los países. Anualmente nos reunimos durante dos días para analizar y repensar la estrategia. Hace un tiempo pedía a cada consejero que identificase cinco temas estratégicos para discutirlos en nuestras reuniones. Identificamos así seis grandes temas a tratar, entre ellos las nuevas tecnologías, el marketing digital y el posicionamiento de cliente o el *management*.

PM. A veces, la evolución de la cotización de las acciones condiciona, de algún modo, el día a día...

AMLL. En el *board* de DIA no estamos pendientes del valor de la acción hasta el punto de tomar decisiones estratégicas en función del valor acción. No pensamos solo en el corto, y eso es muy importante, aunque lógicamente tenemos claro que uno de los ejes de la estrategia se centra en maximizar el valor para los accionistas. A veces

“HOY EL MUNDO NO ES LINEAL, SINO EXPONENCIAL. EXPONENCIAL INCLUSO EN CÓMO BAJA EL COSTE. HOY CUALQUIER PYME PUEDE COMPRAR UN ROBOT POR 24.000 €, Y ESA VA A SER SU REVOLUCIÓN”.

el mercado te castiga porque los analistas no entienden un punto. Por ejemplo, el valor de las acciones de Dia ha podido caer algo porque hemos aumentado la deuda neta, pero ésta va perfectamente asociada a la estrategia de compra de El Árbol, Eroski y Caprabo. Afortunadamente, somos capaces de generar suficientemente cash y eso se va a ir diluyendo. 2015 era el año de la inversión, de la modificación de las tiendas... A veces el mercado no lee suficientemente bien el negocio y si no estamos muy sólidos en nuestras propias creencias, en por qué hacemos las cosas, seríamos una veleta de lo que diga el mercado. Y esto el *board* lo entiende perfectamente; somos diferentes de otros consejos del Ibex 35.

PM. A veces las ideas surgen de manera que tú no controlas totalmente; surgen de intuiciones, que pueden tener su explicación pero que escapan en una visión del management exclusivamente científica. ¿Qué papel atribuyes al componente científico y cuál a la intuición en la toma de decisiones?

AMLL. Mi frase favorita de Blaise Pascal, el matemático, y Louis Pasteur, el científico, es que “el azar favorece a la mente preparada”. Hacer *management* por intuición es muy peligroso, pero creo que si estás preparado cuando llega el momento ves la oportunidad o el riesgo que otro no ve. A veces surge la idea, la chispa, aunque no tengamos todos los datos científicos ni las estadísticas para demostrarlo. Cuando uno cree firmemente en algo hay que ponerlo encima de la mesa y escucharlo. Para mí lo que llamamos intuición es la forma en que se conectan las neuronas con información no consciente; la suma de un montón de sensaciones, experiencias e interrelaciones. Y si ese es el tipo de intuición que se da en las empresas, bienvenido sea. El problema surge cuando se gestiona con el “yo creo que”...

PM. Totalmente de acuerdo. Creo en la intuición que surge de una maduración, con frecuencia inconsciente, de nuestros conocimientos y experiencias. Cuanto más buceemos en la realidad y más interacciones tenemos, mayor y mejor será nuestra ‘intuición’.

AMLL. Personalmente creo en la experiencia que aporta cruzar fronteras entre disciplinas, mercados y países. Los líderes que mejor gestionan son los que cruzan las fronteras organizativas, geográficas, políticas y culturales, porque se abren y pueden gestionar mejor el talento de la gente. Se trata justamente de no tener fronteras ni límites. Como decía Ken Robinson, los líderes tienen que encontrar su elemento, su razón, su propósito. Y dar a los miembros de su equipo la oportunidad de encontrar su



elemento, su espacio, porque lo van a hacer de maravilla. La clave está en cómo montas el equipo para que cada persona se sienta importante en su área específica. Las carreras ya no son verticales, sino que ahora eres físico-químico o biólogo molecular y economista. La multidisciplinariedad es lo que va a primar en el futuro. Hay que saber jugar también en los extremos porque hay momentos en que son fundamentales.

PM. Es cierto. Las grandes ideas surgen con frecuencia en los extremos. Pero en los extremos también hay grandes posibilidades de error. ¿Qué dosis de error es aceptable en las compañías?

AMLL. Si queremos progresar, ser disruptivos e innovar, la tolerancia al riesgo debe ser alta. El error tiene que ser aceptado e incluso bienvenido, porque de él podemos sacar lecciones maravillosas. En mi vida profesional he dado segundas y terceras oportunidades a personas que después han sido los mejores directivos.

PM. ¿Crees en una *learning organization*, en una empresa que registre, comparta, reflexione y aprenda de los errores? ¿Es el líder el responsable de que ocurra esto en la organización?

AMLL. Por supuesto. Allí donde he estado siempre me he cuestionado las *sacred cows*, las verdades inmutables. Ese ha sido mi fuerte profesional. Siempre me he planteado: ¿Por qué lo tenemos que hacer así y no de esta otra manera? Paulo Pereira Da Silva, presidente de Renova, tiene en su fábrica un bellissimo cartel que su equipo ve cada día y pone “¿Why not?”.

Yo creo en la inteligencia colaborativa y colectiva. Me con-

sidero una mente conectada con otras mentes. De hecho, parte del cerebro de mi marido es mío. Hay muchas cosas de las que no me ocupo porque sé que ya se ocupa él, y al revés. También mi iPad es parte de mi cerebro. El buen líder sabe que tiene esas otras mentes conectadas consigo mismo y en un momento dado sabe dónde encontrar la mejor respuesta o a quién plantear cada problema. Hay miembros de mi equipo que me han seguido hasta a nueve empresas. Quizás los he maleducado, en el buen sentido de la palabra, porque les doy una libertad de *management* y de innovación muy diferente. Yo no llevo a los equipos; ellos me siguen. Su inteligencia potencia la mía.

PM. Peter Drucker dice que “*culture eats strategy for lunch*”...

AMLL. La cultura es muy importante, pero es dinámica y está en *beta* permanente, porque es la expresión de los valores y, dependiendo de la época, se expresa de una manera o de otra. La cultura cambia, pero los valores son eternos, desde Séneca o Aristóteles hasta hoy. La cultura es el lenguaje con el que comunicamos los valores. Y va en función de los ciclos económicos. Cuando yo entré a trabajar en multinacionales, por ejemplo, la cultura era muy autoritaria: “la información es poder”, “no se cruzan barreras organizativas”, “ni se te ocurra hablar con el jefe de tu jefe”, “yo no preparo a nadie que me siga, porque puede acabar sustituyéndome”... Algunas personas nos revelábamos contra esa cultura y empezamos a cambiarla en diferentes partes del mundo. Somos personas que creemos en una cultura más abierta, democrática, de consenso, con más datos; no de autoridad, ni de camarillas... Creemos que es importante tener siempre a alguien que nos pueda sustituir, porque nadie es insustituible. Hoy los hombres y mujeres que están triunfando tienen esa



nueva cultura, que es muy distinta. Si le dijéramos ahora a un joven que va a trabajar con un jefe como el que teníamos nosotros, no vendría a la empresa. La comunicación de valores es fundamental para atraer talento. Y las empresas comunican muy mal su cultura y sus valores, y no es una cuestión baladí.

PM. La presencia de mujeres en las primeras posiciones de las empresas que participan en el Ibex 35 es escasa. En temas como la igualdad de género, ¿nos hacemos las preguntas correctas? O mejor aún, ¿damos las respuestas adecuadas?

AMLL. No creo que nos estemos haciendo las preguntas correctas ni dando las mejores soluciones. Siempre que me preguntan digo que creo en las cuotas hasta que no hagan falta. Las cuotas se necesitan para acelerar el proceso, porque yo he sido testigo de que el proceso no está falto de sesgos. En las orquestas americanas no había mujeres, pese a tener las mejores cualificaciones en las escuelas, hasta que en la Orquesta Sinfónica de Boston decidieron colocar un biombo y escuchar la música sin ver quién había detrás. Tras eliminar el sesgo empezaron a entrar mujeres a un ritmo increíble. Para que haya realmente una igualdad, tenemos que ver dónde están esos sesgos y quitarlos. Y

los sesgos, fundamentalmente, están en la educación. O educamos a los hombres y a las mujeres del futuro sin esos sesgos o vamos a seguir teniendo problemas.

A Rudolph Giuliani, alcalde de Nueva York, se le atribuye haber eliminado la violencia en las calles porque encendió las luces, pintó las paredes y quitó las telas metálicas. Vendió mucha consultoría gracias a eso. Hasta que a un matemático de Harvard se le ocurrió analizar si era verdad, porque en algunas ciudades en las que implantaba el mismo sistema de Nueva York la violencia no bajaba. Se comprobó así científicamente que la correlación real estaba entre la aprobación del aborto y la reducción de la violencia callejera 18 o 19 años después. El resultado nada tenía que ver con las medidas que se tomaron en Nueva York. Por eso siempre digo que hay que buscar dónde están los sesgos y eliminarlos. **TDN**

“EL BUEN LÍDER SABE QUE TIENE ESAS OTRAS MENTES CONECTADAS CON LA SUYA Y SABE DÓNDE ENCONTRAR LA MEJOR RESPUESTA O A QUIÉN PLANTEAR CADA PROBLEMA”.





“LOS DIRECTIVOS TENEMOS QUE ESTAR EN UN PROCESO PERMANENTE DE APRENDIZAJE, SI NO TODO LO QUE HAGAMOS ESTARÁ OBSOLETO”.

ANA MARÍA LLOPIS

No podemos tardar tres meses en tomar una decisión. Si tomamos como ejemplo Día Francia, y vemos que el punto de inflexión no llega y que la competitividad en precios es muy fuerte, tienes que tomar una decisión. No puedes esperar dos años a ver si lo resuelves.

PM. Cada vez disponemos de más información y de menos tiempo para procesarla. Lógicamente, la informática puede ayudar a analizar esa información y tomar una decisión, pero con frecuencia la decisión no la tenemos dentro del despacho. Tenemos que ponernos en marcha porque las ideas surgen cuando nos ponemos en acción. Yo creo en la inteligencia colectiva de las organizaciones y en la experiencia de los directivos. Si somos personas muy experimentadas en nuestro sector, la probabilidad de que ocurra un error cuando actúas, baja, y entonces hay que aprovechar y... actuar.

LOS DIRECTIVOS Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

AMLL. Se mitifica mucho el miedo de los directivos a la tecnología. Es cierto que hay cierto temor a utilizar herramientas como Twitter por desconocimiento, pero si le dedicamos un poco de tiempo veremos que nos podemos atrever y que no pasa nada.

Frente a ese desconocimiento hay que hacer lo que estamos haciendo en Día: formar a la alta dirección en la transformación digital, contarles lo que está pasando, bajarles las barreras y que vean el potencial de la tecnología para innovar y tener ideas. La tecnología nos aporta otra capacidad de relación, otra visión. Nos permite ver qué está haciendo Ocado en Inglaterra, Correos en España, cómo evoluciona la tecnología de radiofrecuencia... Los directivos tenemos que estar en un proceso permanente de aprendizaje, si no todo lo que hagamos estará obsoleto. Mi recomendación para los directivos es que no tengan miedo a estar al día.

PM. Algunos directivos están entrando con retraso en este mundo. Personalmente creo que el mundo digital nos

aporta lo que denomino las 4 T's: Transmisión a distancia; Trazabilidad –sabes lo que hace tu cliente–, Tangibilización –hacer tangible algo que no existía, como por ejemplo los fans– y finalmente la Transacción.

Desde el punto de vista de negocio hay un artículo de McKinsey –*The Economic Essentials of Digital Strategy*– de lectura casi obligatoria, porque explica cómo va a cambiar el mundo digital. Además, los directivos tienen que entender las nuevas tecnologías, que no son fáciles de entender.

EL GRAN RETO DE LOS DIRECTIVOS HOY

AMLL. Nelson Mandela decía que hay que matar y desterrar el «o» y darle la bienvenida al «y». Y esta es una idea que me parece muy poderosa, porque nos permite sumar. El futuro está en entender que no se trata de elegir entre una cosa o la otra, sino que es posible tener ambas. Para innovar, para acelerar y llegar a ese nuevo mundo en el que todos tengamos el mismo credo sobre los recursos, implica un «y» y no un «o».

PM. Antes te quedabas fuera del mercado porque te retrasabas, pero hoy te quedas fuera del mercado porque te adelantan. Este es un cambio total en el modo de ver el mundo y la gran lección que nos deja la historia de Nokia. Sus directivos creían estar haciéndolo bien, pero les adelantaron. La mayor parte de los directivos todavía piensa “no me puedo retrasar” en lugar de “no me puedo dejar adelantar; si no, estoy fuera”. Es lo que decías del crecimiento exponencial.

AMLL. Eso que tú has contado muy bien a mí gráficamente me recuerda el síndrome de la rana hervida. Si pones una rana en una olla y la vas calentando poco a poco termina cociéndose porque su cuerpo no es capaz de percibir el ascenso lento de la temperatura. En cambio si la echas en agua hirviendo, la rana salta y se va, porque has hecho un cambio exponencial del calor al

que ella no está acostumbrada. La rana tiene un sistema biológico de detección de temperatura, que va por saltos cuánticos; si el agua se calienta poco a poco no se da cuenta de que se va a quemar. Y eso mismo pasa en nuestro mundo con frecuencia: no nos damos cuenta de las consecuencias que implican algunos cambios hasta que es demasiado tarde. Adaptar ese reloj biológico y empresarial me parece clave.



PAULO MORGADO

“ANTES TE QUEDABAS FUERA DEL MERCADO PORQUE TE RETRASABAS, PERO HOY TE QUEDAS FUERA DEL MERCADO PORQUE TE ADELANTAN”.