

ADOLFO RAMÍREZ
ASESOR EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL
E INNOVACIÓN

“La banca debería pensar más en las necesidades del cliente”

Adolfo Ramírez es una de esas personas que ha dedicado casi toda su trayectoria profesional a la banca. Oriundo de Madrid, se incorporó a Banesto nada más acabar la universidad, donde llegó a desempeñar diferentes puestos de dirección hasta recalar en Banco Santander tras la absorción. Su último cargo en la entidad fue encabezar el área de Operaciones y Tecnología como director general adjunto hasta 2017. Un reto que le sirvió de inspiración para su libro 'Digitalízate o Desaparece' y que ya va por la sexta edición. En el momento actual, es asesor en transformación digital e innovación.

POR CARMEN MUÑOZ / REDACCIÓN

Su acceso a la dirección general adjunta de Banco Santander España como responsable de Tecnología y Operaciones tuvo lugar en 2013, que coincide con la estandarización del uso del smartphone. ¿En qué situación se encuentra la banca digital en España? Diferenciaría la aportación digital de aplicaciones de lo que es transformación digital. Una cosa es que las operaciones tradicionales pasen a hacerse a través de un dispositivo, pero el negocio se está haciendo de la misma manera. La digitalización trae mejor experiencia del usuario, agilidad y optimización de tiempos. Uno de los conceptos más potentes que se están desarrollando es lo que podríamos denominar banca invisible, que no es otra cosa que pasar a formar parte de la vida cotidiana de un usuario. Otro tema fundamental hacia donde deben ir los servicios financieros es hacia el desarrollo de plataformas. La banca debería pensar más en las necesidades de sus clientes que en los servicios que ofrece.

Las fintech se perfilan como una amenaza al negocio bancario. ¿Qué panorama dibuja esta nueva situación?

El movimiento de las fintech para mí es positivo e inevitable. La atomización de los servicios finan-



cieros es un reto para la banca. Nos encaminamos hacia la potencial disrupción de un modelo de operaciones donde el dato va a desempeñar un papel fundamental, como ya está pasando en otros sectores. Sin embargo, queda bastante recorrido en conocimiento del cliente. El avance de todo lo relacionado con la banca invisible e incluir las operaciones en las actividades cotidianas de las personas es una línea clara de evolución. La generación de ecosistemas donde las soluciones sean globales y donde participen más entidades aparte de los bancos, también va a ser otra de las tendencias claras. Después de esto, la inteligencia artificial será la tecnología que mayor impacto va a tener en todo lo relacionado con los servicios financieros. Este va a ser el camino.

El lema 'mente de principiante' siempre le acompaña, pero en el contexto actual cobra más sentido que nunca. ¿Debería ser un principio inherente a todo dirigente del siglo XXI? Uno de los aspectos más críticos de los líderes actuales es el aprendizaje continuo. Para conseguirlo solo hay que hacer una cosa: ponerlo en la agenda. Lo que no está allí, no existe. Hay que reservar un espacio semanal para dedicar-

“El 70% de los fracasos en los proyectos de transformación se producen por una mala ejecución”

lo a formación, porque el día a día no te lleva a aprender. Y si no lo haces, te quedas estancado. Por tanto, lo primero es cómo aprendes y lo segundo es cómo desarrollas al equipo. En la época de disrupción que vivimos, una de las claves de todo dirigente es conseguir un liderazgo de proximidad y ayudar al cambio. Explicarle las ventajas, cómo se tiene que producir y cómo va a acompañarles en el cambio. Pero para hacer eso tiene que estar en la agenda.

También se debe poner en valor la mente de principiante. Con independencia de la edad que se tenga, se puede aprender y crecer. Las ganas no son una cuestión de edad, sino de actitud. Hay que resaltar el papel de la generación *senior* o *silver*, que cuentan con una experiencia brutal y una vitalidad con la que no contaban en épocas pasadas. Es un gran error no aprovechar ese conocimiento. Estamos en un momento de cambio donde son imprescindibles para las generaciones futuras. Las startups fracasan porque al poner la gestión en valor no tienen ese conocimiento que puede aportar una persona con experiencia.

Pese a ello, uno de las principales dificultades que enfrentan los profesionales mayores de 40

años es la dificultad para encontrar empleo. ¿No choca su visión con la realidad? Soy un convencido de la fusión de generaciones. Los jóvenes aportan frescura y un componente de flexibilidad. Sin embargo, el talento senior aporta experiencia, conocimiento y fundamentos. Las organizaciones se tienen que ir retroalimentando e ir creciendo con ambas generaciones. Es más, las que no sean capaces de hacerlo así no tendrán ningún futuro.

'Digitalízate o Desaparece' divide la transformación digital en siete pilares. ¿Qué puede encontrar el lector en su obra?

Tal y como ha comentado, el libro se resume en varios pilares que ayudan a entender la nueva realidad, a revisar la estrategia con ambición para que pueda seguir siendo competitiva, diseñar un plan de transformación y poner a las personas en el centro. Aunque la tecnología sea muy importante, las personas son las que producen el cambio dentro de las organizaciones. También es importante a tener en cuenta la manera en la que entiendes la tecnología y la aplicas a tu negocio sin olvidarse de la innovación permanente y una buena eje-

cución. El 70% de los fracasos en los proyectos de transformación se producen por una mala ejecución. El contenido del *power point* está muy bien, pero cuando hay que tomar decisiones no se llevan a cabo.

Durante estos dos años he investigado y la conclusión a la que llego es que las empresas no cambian por el statu quo que tiene la organización. La cultura posiblemente sea la primera pieza que hay que cambiar dentro de las organizaciones. Si no cambias estructuras, procesos y personas no sirve de nada por mucho que inviertas en tecnología. Al final, la transformación digital son personas no tecnología. La disrupción digital implica a todos los sectores, la pregunta es cuándo se va a producir.

¿Qué le diría al Adolfo Ramírez de 1999?

En ocasiones, he dedicado demasiado esfuerzo en personas que no han dado el rendimiento y tenía que haber hecho los cambios de una manera más radical, ya que hubiera perdido mucho menos tiempo. También tenía que haber adquirido experiencia internacional, pues eso me hubiera dado otro punto de vista diferente y no haber estado siempre aquí. ■