



ADOLFO RAMÍREZ ASESOR EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Este experto en banca y colaborador del Santander, donde fue director general adjunto, anima a las pymes a dar el salto a la nueva era con una buena estrategia ya que el cambio es irreversible y solo sobrevivirán las que lo den. Convencido de que se mantendrán aquellos puestos de trabajo en los que el talento no sea robotizable, pide una reflexión política global sobre la necesidad de no dejar a nadie atrás, reforzar los centros de atención presencial y contar con los mayores, la llamada generación 'silver'

En primera persona



Adolfo Ramírez, asesor en transformación digital, el 15 de febrero, en el Work Café de Banco Santander de Zaragoza. GUILLERMO MESTRE

«Sin poner al cliente en el centro, es imposible digitalizar la empresa»

¿Es 'Digitalízate o desaparece' además de un libro de éxito un aviso a navegantes?

La mayoría de las empresas ya no están iniciando la digitalización sino que están en pleno proceso de transformación. Habrá alguna pyme que no haya empezado, pero ahora lo importante es ver en qué nivel de madurez están y si han aplicado esa digitalización para ayudar a hacer crecer sus negocios.

¿Qué nota les pondría a las empresas?

Las hay muy buenas y otras que no están haciendo mucho para digitalizarse. No se puede generalizar, pero la media está en el aprobado.

¿Es la banca uno de los sectores más adelantados en esta transformación?

En el 'retail' también hay muy buenas prácticas como es el caso de Inditex, así como en los sectores del turismo, del transporte y el energético, que están también en procesos digitales avanzados. Todas las grandes empresas están tratando de ser competitivas. A las pequeñas a las que el cambio les puede costar más.

¿Cuántos años cree que tardarán?

Tres años son tiempo suficiente para dar ese salto. De solo transformarte a hacerlo bien hay cuatro elementos imprescindibles. El prime-

« Lo que tiene que primar es el talento con independencia de la edad »

EL PERFIL

Adolfo Ramírez, experto en banca, fue director general de Banesto y director general adjunto del Santander y miembro de su comité de dirección. Salió del grupo en noviembre de 2017, pero sigue colaborando en el ámbito de la innovación y la disrupción digital. Autor de 'Digitalízate y desaparece' (editado por Planeta) colabora con CEOE en la comisión de Sociedad Digital. Y en 2021 lanzó con Ifema la plataforma Vida Silver (www.vidasilver.com).

ro es el cliente. Sin ponerlo en el centro es imposible digitalizar la empresa. El segundo es la tecnología, elegirla bien, y los otros dos son trabajar con las personas y los datos. Qué tecnología utilizar para tu negocio y cómo aplicarla es clave, pero no todos los tienen claro. Es fundamental que se dote a las personas de las habilidades necesarias y garantizar un buen uso de los datos y que sean correctos. Hay que tener los adecuados, que sean completos, de calidad y te den capacidad de análisis. Son la energía de la era digital y si no tienes buena energía, tu negocio no va a ir bien. Ahí es nada. Eso supone un cambio integral. Puedes digitalizar un proceso, pero si de verdad quieres transformarte has de revisar tu estrategia y los comportamientos del cliente. Si automatizas una parte o recopilas datos que no te sirven solo servirán para hacer más ricos a los que tienen infraestructuras en la nube.

Con la digitalización, a los mayores se les hace pagar un precio demasiado alto, ¿no cree?

Los bancos han capitalizado mucho este problema porque hay menos oficinas, pero la administración está igual o peor al haberse reducido los centros de atención presencial y

encima funcionar con cita previa. Es algo que se tiene que abordar o regular porque la digitalización es irreversible. Al final las empresas tienen que ser competitivas. La digitalización lleva a reducir puestos de trabajo en temas operativos aunque luego los necesiten para otras cosas y a algunos seguramente no los puedan reconvertir. Va a pasar en el sector financiero y otros sectores. El puesto que no correrá peligro es el talento no robotizable, el trabajo que las máquinas no van a hacer.

Parece que ya vamos tarde en abordar esa problemática, ¿no?

Estoy convencido de que todo lo que pueda hacer una máquina se va a automatizar. Dentro de ese planteamiento, hay que ver cómo abordar la nueva longevidad -cada vez vamos a vivir más años y hay problemas de edadismo (discriminación a los mayores en los puestos de trabajo)- y darle una solución, que difícilmente va a venir solo del sector privado. También hay que buscar soluciones a la ausencia de puntos de atención presenciales. Detrás de la transformación digital hay una transformación social y un cambio brutal. Y pueden pasar dos cosas: que no se haga nada o que se gestione. Tecnología y digitalización no pueden verse como el enemigo sino como aliados. Habrá que hacer sistemas más sencillos que pueden ser utilizados por todos, pero eso requiere invertir. Es un reto para la sociedad occidental y necesita de una gran reflexión política.

¿Habría que formar más a los trabajadores?

Sí habría que abordarlo con tiempo suficiente para que cause el menor impacto en las personas y en su trabajo. Habría que empezar desde antes a capacitarlos o buscarles salidas en otros sectores. Y en paralelo ir flexibilizando las prejubilaciones y que se vaya produciendo un desenganche paulatino que permita se transmita ese conocimiento a los jóvenes.

Ellos al ser nativos digitales parten con ventaja para esta nueva era ¿no cree?

Lo digital es una capacidad. En las organizaciones lo que tiene que primar es el talento, el esfuerzo y el compromiso con independencia de la edad o el género. Hay empresas que ya están haciendo las entrevistas a oscuras sin ver la cara al candidato para coger a los mejores. Así el edadismo no tendría ningún sentido.

¿Qué consejos da a las pymes?

Lo primero que tienen que tener es la actitud de querer aprovechar esta potencial oportunidad. Y si la tienen, lo siguiente es intentar entender la nueva realidad y qué están haciendo sus clientes y la competencia. Y una vez que lo entienden, actualizar y transformar su estrategia. En lo que no les va a ayudar la digitalización es en una mala estrategia. Si cuentan con todo eso, han de definir su plan y decir 'estoy en A y quiero llegar a B' y hacerlo con el cliente, las personas de su equipo, los procesos, la tecnología y los datos. Lo que ocurre es que el 70% de los planes no se ejecutan. Fallan por falta de liderazgo, por escasa planificación o porque no tienen métricas, ni miden ni saben donde van. Ahí está la clave, en la ejecución.

¿Y no es un problema también de recursos?

Seguro que no. En la actualidad es muy accesible hacer esa transformación digital. Lo más importante es querer hacerla.

M. LLORENTE