

# **Las claves de los procesos de transformación de las organizaciones**

**CEDE**  
**Madrid 13 marzo 2019**

- ✓ **El cambio es permanente:** las compañías se ven sometidas a cambios

## Negocio:

- Competencia
- Demanda de los clientes
- Nuevos productos o modelos de negocio

## Tecnología

- Digitalización
- Procesos (automatización)
- Disrupciones cada vez más frecuentes

## Entorno

- Macroeconómico y social
- Globalización y geopolítica
- Institucional

- ✓ Las organizaciones que no han ido adaptándose permanentemente a los cambios los deben hacer abruptamente a través de un **proceso de transformación**



## Transparencia

- ✓ **Visión a largo plazo**
- ✓ **Definición de objetivos**
- ✓ **Seguimiento permanente**



## Alineamiento

- ✓ **Coherencia entre ideas / mensajes / acciones**
- ✓ **Motivación del equipo**
- ✓ **Perseverancia en lograr los objetivos**



## Comunicación

- ✓ **Empatizar**
- ✓ **Escuchar**
- ✓ **Responder**

## Corto plazo

### Motivar la transformación

- > Consolidar el *momentum*
- > Definir *quick wins*, con ambición realista
- > Establecer un cuadro de mando y seguimiento

## Medio plazo

### Consolidar la transformación

- > Definir los cambios profundos a acometer
- > Reingeniería de procesos
- > Nuevo modelo de negocio

## Largo plazo

### Asegurar la sostenibilidad

- > Crear cultura de adaptación permanente a los cambios
  - > Organización
  - > Personas y talento



**Identificar al CEO** con la motivación y *skills* para liderar la transformación

**Apoyar al CEO** en la definición estratégica

**Conceptualizar la transformación** desde una triple perspectiva:

- Mejora de la rentabilidad
- Adecuación del modelo de negocio
- Establecimiento de la organización y equipos adecuados

**Asegurar el alineamiento** entre el *Board* y el CEO

**Dedicar el tiempo y los recursos necesarios** a entender y monitorizar el proceso

El apoyo del *Board* es clave en un proceso de transformación

- ✓ El proceso requiere ser **liderado en todas las etapas**
  - Definir la ambición del proyecto
  - Energizar la organización preparándola para el cambio
  - Lanzar el proyecto (*road map, key milestones, governance*)
  - Ejecución
- ✓ La transformación encontrará **frenos** en su desarrollo
  - Miedo
  - Visión negativa
  - Egoísmo
- ✓ Hay que potenciar los **catalizadores**
  - Compromiso con la empresa
  - Pasión por el proyecto

La ejecución será el factor que dirigirá el éxito del proyecto



## Visión

Saber hacia donde vamos



## Pasión

Estar dispuestos a sufrir y sacrificarse para alcanzar la meta



## Acción

Tomar decisiones



## Determinación

Evitar obstáculos y aceptar incertidumbre

## Los tres pilares del Plan 2018-2022



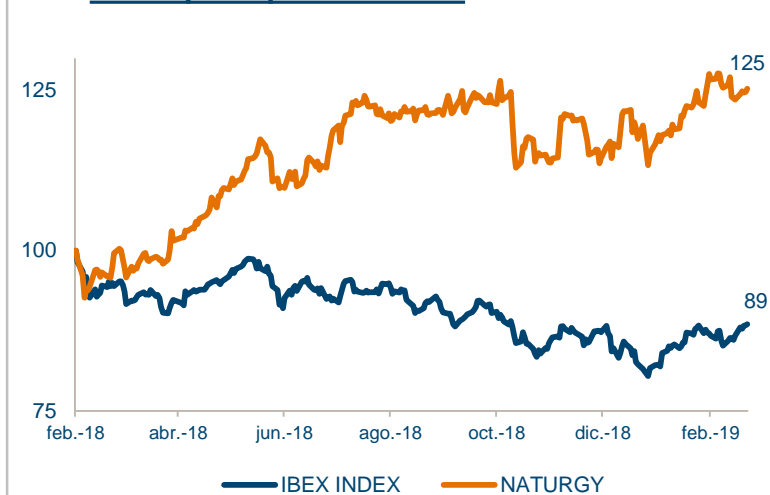


# Transformación de Naturgy (II)

## Pilares de la transformación

- ✓ **Simplicidad & Accountability**
- ✓ **Eficiencia Operativa**
- ✓ **Disciplina de inversión**
- ✓ **Remuneración al accionista**

## Share price performance<sup>1</sup>



## Principales hitos 2018



## Estructura accionarial

