



CONFEDERACIÓN  
ESPAÑOLA DE  
**DIRECTIVOS  
Y EJECUTIVOS**

Con la colaboración de:

**Deloitte.**



## Liderando en positivo

Rita Estévez

Septiembre 2020

# “El líder debe tener un estilo más colaborativo e inclusivo que nunca”



## Rita Estévez | CEO y Presidenta de Experian España & Portugal

Hablamos con Rita Estévez Luaña, presidenta y CEO para España y Portugal de Experian. Licenciada en Derecho y Empresariales por la Universidad Pontificia de Comillas y con un máster de Alta Dirección en el IESE, Rita Estévez ha desempeñado cargos como Chief Operating Officer (COO) y Head of Strategy para Europa & Asia de Deutsche Bank PWC y Country Head de GE Financial Services (GE & Genworth), entre otros. En esta entrevista comparte su visión sobre cuáles serán las empresas líderes del sector tras la pandemia: aquellas que sepan explotar el dato y optimizar los nuevos canales digitales garantizando la seguridad para todos los participantes.

### En los últimos 25 años ha ocupado puestos de responsabilidad. ¿Cuáles diría que son sus cualidades como líder? ¿Qué atributos debería tener un líder en el contexto actual?

Es difícil definirse, pero creo que lo que caracteriza mi estilo de liderazgo es el compromiso por el trabajo bien hecho. También una pasión por enfrentarme a retos y desafíos que puedan llevar a la compañía a un crecimiento rentable y exponencial. Además, me gusta mucho trabajar en equipo, creo que mi estilo es tremendamente colaborativo e inclusivo, me gusta atraer talento y movilizar a todo este equipo en torno a un propósito y una estrategia común; y le doy muchísima importancia a la comunicación, una comunicación que sea positiva, clara, honesta. Por último, creo que lidero con el ejemplo.

Todos como líderes tenemos que adaptarnos a este nuevo entorno caracterizado por la digitalización y las nuevas tecnologías. Se espera del rol del CEO que

vaya evolucionando, fundamentalmente en cuanto a una serie de parámetros. Por un lado, la gestión de la incertidumbre. Antes el CEO tenía un conocimiento absoluto, había estado años en el sector y lo había hecho y visto todo. Ahora, con la innovación y el cambio tecnológico, es difícil que esto sea así, y el líder ha de saber crear un equipo fuerte en torno a él en el cuál apalancarse, con un estilo, si cabe, más colaborativo e inclusivo que nunca.

Además, el líder debe ser más digital, entender el impacto que la tecnología puede tener en su modelo de negocio. Por tanto, tiene que ser mucho más ágil y flexible, trabajar en entornos organizacionales más horizontales, menos jerárquicos.

Por otro lado, se espera que el líder sea cada vez más humano, que se preocupe más por la responsabilidad social de la empresa y su papel respecto a la sostenibilidad del medio ambiente.

## “La digitalización es lo que va a determinar la supervivencia de las organizaciones, su productividad y competitividad”

Finalmente, el líder tiene que saber fijar un propósito común y una visión de la compañía, de cómo esta puede mejorar la sociedad y la economía en general.

### **Tiene una amplia experiencia en diferentes empresas, nacionales e internacionales. ¿Considera que las empresas españolas, en comparación con las de otras potencias, están liderando la carrera hacia la digitalización o que nos queda mucho camino por recorrer para salir del pelotón?**

Yo creo que en los últimos años España ha invertido razonablemente en el sector de la digitalización. De hecho, antes de la terrible pandemia que hemos vivido, estábamos inmersos en un momento tremendamente singular de disrupción y cambio tecnológico. Efectivamente, la COVID-19 ha actuado como un tremendo catalizador y acelerador de esta digitalización. Se estima que en los últimos tres meses se ha avanzado en esta carrera de la transformación en torno a tres o cinco años. En nuestro caso, en lo relativo al interés por nuestros servicios digitales, sobre todo por soluciones relacionadas con los datos y la información, se ha incrementado la demanda en torno al 50 %.

Así pues, la digitalización ya no es una opción, es una necesidad. Es lo que va a determinar la supervivencia o no de las organizaciones y va a decidir su productividad y competitividad.

Con respecto a cómo lo veo en base a mis años de experiencia y en una empresa multinacional, cómo veo a España con respecto a otros países, yo creo que estamos acercándonos a la media, si consideramos lo que son las compañías Tier-1 y Tier-2. Si incorporamos empresas más pequeñas y pymes, entonces nos vamos alejando de la media y queda un camino importante por recorrer.

Sin embargo, en todo caso, España no ocupa las posiciones de liderazgo del *ranking* de digitalización de empresas. En concreto, creo que hay dos campos en los que necesitamos mejorar. Uno es el talento digital, realmente creo que hay un déficit de habilidades y perfiles digitales en el país; hay buenos profesionales, de los mejores, pero hay pocos. Sorprendentemente

España es un país que está generando mucha demanda de posiciones especializadas TIC y, sin embargo, el ritmo de incorporación de estos perfiles a la empresa es mucho más lento, la ratio es de seis a uno. Así pues, creo que esta es una asignatura pendiente que tenemos.

La otra área de mejora se refiere a cómo alinear la estrategia de tecnología a la estrategia de la compañía y a sus necesidades y, sobre todo, el ritmo de incorporación de las nuevas tecnologías al entorno de decisión de la compañía. Creo que somos más lentos que otros países en los que hay una estructura digital *end to end*, transversal en toda la compañía, que viene además del CEO directamente. A parte de esto, en otros países existe un ambiente de innovación mucho más colaborativo y con una estructura más abierta a terceros que finalmente lo que hacen es acelerar la curva de aprendizaje de las empresas y, por tanto, acelerar el proceso de la digitalización.

### **Ha ejercido como profesora adjunta en Dirección Estratégica de Empresas. ¿Están las nuevas generaciones bien preparadas en habilidades tecnológicas? ¿Considera que hay una formación adecuada en *soft skills*?**

A mí me encanta enseñar y compartir mi conocimiento, sobre todo porque aprendo también de las nuevas generaciones, de las tendencias, de lo que viene y de los que van a ser los líderes del futuro. Yo creo que en este colectivo de jóvenes hay una toma de conciencia de que la integración de habilidades digitales en cualquier sector de actividad o profesión va a influir directamente en la empleabilidad de la persona. Viene a ser un poco como era el inglés antiguamente.

Sin embargo, lo he comentado anteriormente, creo que hay un déficit de talento digital. Esto requiere, por parte de la iniciativa privada, pero también por los organismos públicos, un esfuerzo por revisar el modelo educativo e incorporar de una forma transversal, en cualquier programa de educación, carrera universitaria o estudio, el conocimiento de habilidades y contenidos digitales. Creo que esto va a fortalecer, sin duda, la economía española en general y la posición de las empresas españolas. Se estima, incluso, que se generen más de millón y medio de empleos en torno

a la digitalización a medio plazo. Por lo tanto, creo que debería ser una prioridad para todos nosotros.

**Usted cursó en el IESE un programa de alta dirección de empresas en el período 2016-17. ¿Han surgido nuevas herramientas alternativas para que las nuevas generaciones den el salto en cualificación que les ayude a acceder a puestos directivos?**

Sí, yo creo que en todos los niveles de la organización y, evidentemente, también en la alta dirección tenemos que estar sometidos a un aprendizaje continuo. El mundo es cambiante, las tecnologías cambian minuto a minuto. Hay que hacer un esfuerzo y tener la humildad de reconocer que tenemos que estar aprendiendo y formándonos de una manera continua. Evidentemente, en España contamos con escuelas de negocios de un grandísimo prestigio. Está el IESE, el Instituto de Empresa, ESADE, con las que he colaborado en distintos programas de formación.

Pero hay métodos alternativos y complementarios de seguir aprendiendo también, incluso dentro de la propia empresa. Yo abogo por el *learning by doing*, que significa que aprendes mientras vas haciendo. ¿Y cómo se aprende en un entorno empresarial? Pues, por ejemplo, con la incorporación del talento, personas con nuevas capacidades que te hacen pensar y que te enseñan nuevas formas de afrontar los retos con capacidades más innovadoras.

También todo lo que es la gestión del cambio, metodologías ágiles. Se aprende muchísimo con los lanzamientos de productos mínimamente viables que luego se van mejorando con el *feedback* de los usuarios.

Finalmente, en un entorno de innovación, todo lo que tiene que ver con la prueba y el aprendizaje. Es decir, permitir que exista un error, un error controlado, pero que motive a los equipos a ser más creativos y, por tanto, más innovadores.

**Dentro de su área de expertise de la gestión de riesgos, tecnología, datos y soluciones para la transformación digital, ¿considera que la brecha de género se va cerrando o hace falta acelerar más este proceso? ¿Y en los puestos de liderazgo?**

Existe indudablemente un *gap* histórico en el entorno de la tecnología y la innovación, es evidente. En cuanto a posiciones ejecutivas y directivas, pienso que se está avanzando mucho, hay una mayor concienciación, pero aún existe una brecha. Y si juntamos ambas cosas,

los puestos directivos en el espacio tecnológico, la situación es sin duda mejorable.

Creo que entre todos tenemos que acelerar la incorporación de la diversidad a la cultura de la empresa. Y no solo la diversidad de género, sino también la diversidad de edad, de *background*, de experiencia, etc. Soy una firme defensora de la diversidad, creo que aporta y crea valor en la empresa. Al final se colabora mejor, se toman decisiones más equilibradas, se fomenta la innovación, la creatividad, incluso la atracción del talento. Por tanto, en el ámbito concreto de la tecnología, es necesario buscar referentes que motiven a los jóvenes a buscar una carrera profesional en la esfera de la innovación. Hay que identificar ese talento, que sin duda existe, y darle mayor visibilidad. Hay que hacer un especial esfuerzo, también, en fomentar la incorporación de la mujer a

“Soy una firme defensora de la diversidad, creo que aporta y crea valor en la empresa”

las carreras STEM. Por tanto, hay que ir a la escuela y explicar el valor de la tecnología y cómo la tecnología puede transformar la sociedad a mejor.

**Con el impacto de la COVID-19 en todos los sectores de la economía, ¿cree que los líderes empresariales de nuestro país han navegado con éxito el proceso de digitalización forzada por la pandemia?**

Yo creo que la empresa española ha estado a la altura de las circunstancias. Sin duda, los líderes en su mayoría han sabido navegar con éxito esta compleja situación. Me parece que le han dado una gran transcendencia a la empresa privada y a su papel en la economía y la sociedad en general.

Creo también que la tecnología ha jugado un papel fundamental en el éxito de la gestión de la crisis, con dos roles diferenciados, dependiendo del momento de la pandemia en el que nos encontrábamos. Una primera fase donde todo era incertidumbre, donde la prioridad era salvaguardar la salud y la integridad de nuestros equipos, pero también mantener la

## “La tecnología ha jugado un papel fundamental en el éxito de la gestión de la crisis sanitaria”

continuidad de las operaciones. La tecnología fue la que nos permitió en cuestión de veinticuatro horas mandar a todos los equipos a casa y seguir trabajando con una productividad muy próxima a la normal. Además, era una época en la que como máximos responsables de las organizaciones teníamos que mostrar templanza, teníamos que tomar decisiones de una forma rápida, pero también muy colaborativa con el equipo de dirección, y debíamos tener una comunicación fluida con los clientes para mostrar confianza y evitar la incertidumbre. Todo ese ecosistema de comunicación fue habilitado por las nuevas tecnologías.

La segunda fase de la pandemia fue la fase en la que ya había una cierta estabilidad, donde las operaciones se mantenían y todos empezamos ya a pensar cuál iba a ser el siguiente paso, cuál iba a ser el rol de nuestras organizaciones en una etapa pos-COVID. Ahí la tecnología toma un rol más estratégico porque todos teníamos que pensar qué nos hacía resilientes como empresa y cómo podíamos incorporar esta digitalización y estas nuevas tecnologías a nuestro modelo de negocio para no solo sobrevivir después de la crisis, sino también salir reforzados y aprovechar las oportunidades de negocio que el nuevo contexto más digital nos podía ofrecer.

### ¿Algún ejemplo de líder que destacarías en estos meses o que la inspire en particular?

Hay múltiples nombres y, en general, cualquier líder de una empresa más grande o pequeña que haya dado prioridad a preservar los puestos de trabajo y la sostenibilidad de la compañía, incluso tomando decisiones como reducir el sueldo y el bono de los directivos, por ejemplo.

No obstante, si me pregunta por un referente en concreto, destacarías, por ejemplo, a Amancio Ortega; soy gallega, además. Toda la vida he sentido una gran admiración por su capacidad de emprendimiento, pero también por su gestión como empresario, rodeándose de un equipo tan fuerte, adaptándose a las nuevas tecnologías de una forma tan rápida. Pienso, además, que durante la crisis Amancio Ortega ha demostrado ser un líder excepcional por su humanidad y solidaridad.

Desde otra perspectiva, destacarías también a la presidenta de Nueva Zelanda, Jacinda Kate Laurell Ardern, que ha sido reconocida a nivel mundial por su capacidad de comunicación. Una comunicación positiva, pero también muy honesta, que ha transmitido muchísima confianza a sus conciudadanos.

### Como CEO de una multinacional líder y especializada en gestión de riesgos y digitalización, ¿cuáles son los principales riesgos a los que se han enfrentado sus clientes? ¿Y las soluciones tecnológicas más demandadas?

Estamos en un momento del todo inédito y complejo porque concurren, por un lado, lo que es la revolución 4.0, la digitalización, que además se ha acelerado, con la incertidumbre y una crisis económica derivada de la COVID-19. Las empresas, en general, se enfrentan a riesgos relevantes para los que la tecnología puede ser de gran ayuda.

Destacarías cuatro tipos de riesgos. El primero es el riesgo de la rentabilidad a corto y medio plazo de la compañía. El segundo sería el riesgo de gestión de riesgo de crédito. El tercero, el riesgo de modelo de negocio y de los procesos de decisión de la compañía. El cuarto, los riesgos inherentes a los canales digitales que están ahora mismo en crecimiento.

Voy a explicar muy resumidamente cada uno de ellos. En cuanto al riesgo de la rentabilidad del negocio, la crisis sanitaria ha derivado en una crisis económica que afecta de forma asimétrica a todos los sectores. En este entorno es fundamental identificar medidas para contener los costes y mejorar la productividad y la eficiencia de las compañías. Tecnologías como la inteligencia artificial permiten la automatización de ciertas decisiones y procesos, así como la incorporación y la explotación del dato, con metodologías de analítica avanzada que nos ayudan a tomar decisiones mucho más rápidas, más certeras y con mayor predictibilidad. Por otro lado, están las estructuras *cloud* o plataformas de explotación SaaS, que te permiten un pago por uso y, por tanto, son mucho más flexibles y escalables.

## “Las empresas se enfrentan a riesgos relevantes para los que la tecnología puede ser de gran ayuda”

El segundo riesgo es la gestión del riesgo de crédito. La crisis económica va a derivar en una situación de tensión en las familias y en las empresas. Esto puede provocar un incremento del impago y de la morosidad en la sociedad en general. Nosotros ya estamos viendo en nuestro *bureau* de crédito que el perfil de riesgo del cliente ha empeorado en torno a un 20 % o un 30 %. Por ejemplo, la morosidad, que antes de la COVID-19 se situaba en un 4/80 para la banca, puede duplicarse, si no llegar a doble dígito, en el próximo año o año y medio, sobre todo cuando expiren las moratorias concedidas por el gobierno y por la banca a sectores más vulnerables. En este entorno de dificultad en la capacidad de pago de particulares y empresas, incorporar scoring de riesgo de crédito avanzados con modelos de analítica también avanzada va a ser fundamental para poder anticiparse a este impago y para gestionar de una forma más efectiva y con mayor inteligencia el recobro.

El tercero de los riesgos es el del modelo de negocio que puedas tener o la toma de decisiones estratégicas en la compañía, ya puede ser el *target* de cliente en el cual concentrarte, el *pricing*, tu apetito de riesgo o tu modelo relacional con los clientes. Hasta ahora estaba basado en información histórica que tal vez se ha desactualizado, debido a que los patrones de comportamiento y de consumo de los clientes se han visto modificados. Por tanto, estos modelos de decisión deberían ser revisados.

Y ya por terminar el riesgo inherente a los canales digitales. Sabemos que todo lo que sean canales *online* y móviles conlleva múltiples oportunidades para la compañía, pero también puede implicar notables riesgos. Fundamentalmente, nosotros vemos un interés por herramientas que protejan la identidad digital del usuario, ya no solo de ciberseguridad, sino también lo que llamamos “ciberfraude”. Lo que se busca es que las empresas validen que la persona que está accediendo a través de internet es la persona que dice, con plataformas inteligentes que utilizan tecnologías como la biometría, la verificación del fraude del dispositivo, la comprobación de un posible fraude del e-mail, y, además, conectan con nuestro *bureau* de fraude. Por tanto, estas tecnologías ayudan a prevenir y a disminuir este hurto *online* de una manera significativa. En el mismo entorno, hay que proteger también a la compañía que en cuestión de segundos tiene que decidir si vende o admite el producto o da el visto bueno al usuario dentro de su cartera de clientes. Necesita hacer una evaluación de solvencia de crédito muy acelerada con poca información y nosotros, con nuestras soluciones de *open banking*, le ayudamos a tomar una decisión de admisión del cliente con todas las garantías y la seguridad.

## Contacto

### CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS - CEDE

World Trade Center  
Moll de Barcelona, s/n Edificio Sur 3ª planta  
08039 Barcelona (España)  
Tel. +34 93 508 83 20  
Fax. +34 93 508 83 21  
Correo electrónico: [info@directivoscede.com](mailto:info@directivoscede.com)