

---

# **CÓMO LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN ABORDAN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL** EN LAS PYMES EN ESPAÑA



NOVIEMBRE 2022

Patrocinado por:



---

• ÍNDICE

---

<b>1. Introducción</b>	5
<b>1.1</b> Sumario	6
<b>1.2</b> A quién va dirigido este estudio	8
<b>1.3</b> Metodología	10
<b>1.4</b> Relevancia y actualidad	12
<b>1.5</b> Autores del estudio	16
<b>2. Estrategia digital</b>	19
<b>2.1</b> Conceptos previos: Estrategia y Transformación digital	20
<b>2.2</b> Estrategia Digital:	22
<b>2.3</b> ¿En qué grado el Consejo define la Estrategia de la empresa y la supervisa?	26
<b>2.4</b> Tipos de proyectos de transformación digital	28
<b>2.5</b> Tipo de supervisión que ejerce el Consejo	30
<b>2.6</b> ¿Qué papel debe desempeñar el Consejo en la definición, de las directrices estratégicas de la transformación digital?	32
<b>2.7</b> Aspectos estratégicos para el Consejo	36
<b>3. Liderazgo y gobernanza</b>	43
<b>3.1</b> Quién lidera la transformación digital	44
<b>3.2</b> Nivel de conocimientos de los consejeros sobre la transformación digital	46
<b>3.3</b> Influencia de la transformación digital en la actuación de los Consejos en las PYMES	48
<b>3.4</b> Influencia de la transformación digital en la forma de trabajar del Consejo	56
<b>4. Cultura</b>	61
<b>4.1</b> El Consejo y la cultura de la empresa	62
<b>4.2</b> Talento y cultura	64
<b>4.3</b> Alineación entre cultura y estrategia	66
<b>4.4</b> Cultura del error	68
<b>4.5</b> Resistencia al cambio	70
<b>4.6</b> Gap de soft skills	72
<b>4.7</b> Inteligencia emocional y transformación digital	74
<b>5. Resumen ejecutivo</b>	77
<b>5.</b> Resumen ejecutivo	78
<b>6. Agradecimientos</b>	83
<b>6.1</b> Patrocinadores y colaboradores	84
<b>6.2</b> Entrevistas a consejeros	86



# 1. INTRODUCCIÓN

---

---

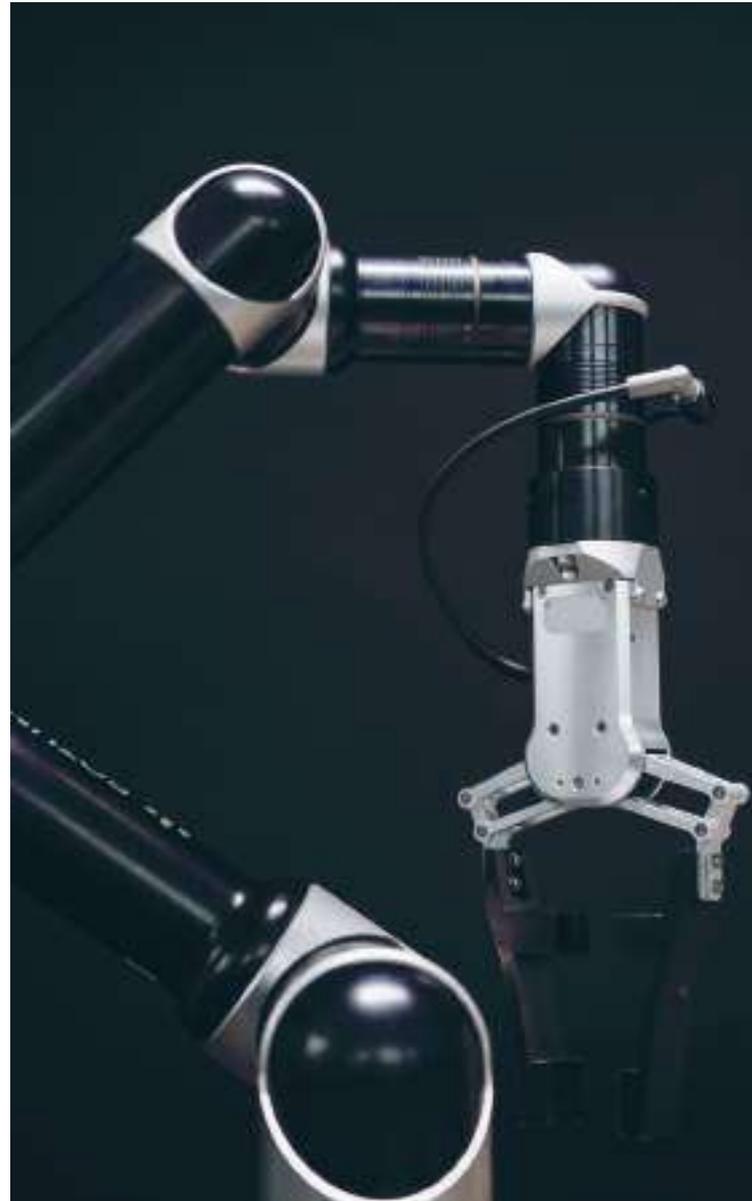
## 1.1 SUMARIO

---

**La investigación de cómo se aborda la Transformación Digital desde los Consejos de Administración de las Pymes se ha realizado en España, entre marzo y noviembre de 2022, mediante una encuesta al que respondieron 120 miembros de Consejos de Administración de 120 pequeñas y medianas empresas españolas, cuya facturación se encuentra entre 30 y 400 Mill.€.**

Adicionalmente se realizaron 4 entrevistas individuales en octubre 2022 a consejeros relevantes para explorar en profundidad los principales hallazgos de la investigación. Hemos incluido citas relevantes de los consejeros entrevistados en todos los capítulos del informe. También hemos tenido en cuenta más de 60 referencias a estudios internacionales y artículos de especialistas, que han enriquecido el diagnóstico y las recomendaciones de este estudio.

Este estudio está principalmente dirigido a quienes gobiernan el futuro de las





PYMES en España, aunque en nuestra opinión es aplicable a las PYMES en la mayor parte de los países del mundo, especialmente a los siguientes grupos:

- Los propietarios y accionistas de las empresas, para que puedan valorar hasta qué punto un tema estratégico como la transformación digital, está siendo correctamente abordado por sus consejos de administración.
- Los consejeros, para que contrasten si a la hora de definir las directrices estratégicas de la empresa, están considerando en toda su alcance, profundidad e intensidad, el fenómeno de la transformación digital.

El perfil de los consejeros que han respondido a esta encuesta representa fielmente la variedad de los tipos de consejeros en las PYMES. Así, el 32% de los consejeros que han respondido son consejeros Independientes, el 23% consejeros Delegados, el 18% consejeros

Ejecutivos, el 15% consejeros Dominicales y el resto otras tipologías. La edad más representada ha sido el tramo de 40 a 55 años con un 57% de los consejeros, el tramo de 56 a 65 ha sido del 26%, con más de 65 años un 15% y con menos de 40 años un 3%.

El elemento más **diferencial y desequilibrante** de la situación empresarial actual, es la **transformación digital**. Aunque este término se entiende de formas diversas, no cabe duda alguna de que está en el origen de la quiebra de muchas empresas que no se han sabido adaptar, y en el nacimiento y éxito de otras. Este fenómeno no se ha circunscrito a las grandes empresas, sino que está afectando a todos los tamaños de empresa, aunque a velocidades diferentes.

Cómo afecta la transformación digital al negocio, es un tema estratégico, ya que de ella depende la supervivencia futura de la empresa. Y por ello, un tema clave que debe abordar de forma expresa los consejos de administración.

---

## 1.2 A QUIÉN VA DIRIGIDO ESTE ESTUDIO

---

Como en casi todos los países del mundo libre, las empresas que más contribuyen al PIB son las pequeñas y medianas empresas (1).

De entre éstas, las empresas pequeñas y medianas de cierto tamaño son las que tienen mayor proyección empresarial e internacional.

*Si bien las empresas grandes y multinacionales, y especialmente las que cotizan en el Ibex 35, tienen consejos de administración profesionalizados, no se puede decir lo mismo de muchas de las empresas medianas.*

Si excluimos a las start-ups, las micro empresas y las grandes empresas, las multinacionales y las que cotizan en el Ibex-35, podemos afirmar que hay 30.429 “pequeñas y medianas empresas” que cumplen las siguientes requisitos:

- Facturación anual entre 30 Mill.€ - 400 Mill. €
- Más de 50 empleados.

Una pequeña parte de las empresas de este segmento, que la Fundación CRE100DO define como “Mediana Empresa Española Plus”, tiene un potencial equivalente al 18% del PIB y generan 1 millón de empleos y una facturación de 221 mil millones de euros anuales (2). Según esta Fundación, “en España el segmento ME+ es el gran olvidado: ausencia de normativa, ayudas e incentivos específicos, de representantes en las administraciones públicas y en la sociedad civil, siendo esto una paradoja ya que España necesita empresas más grandes para ser más resiliente, crear empleo cualificado y sostenible y mejorar la productividad del país”

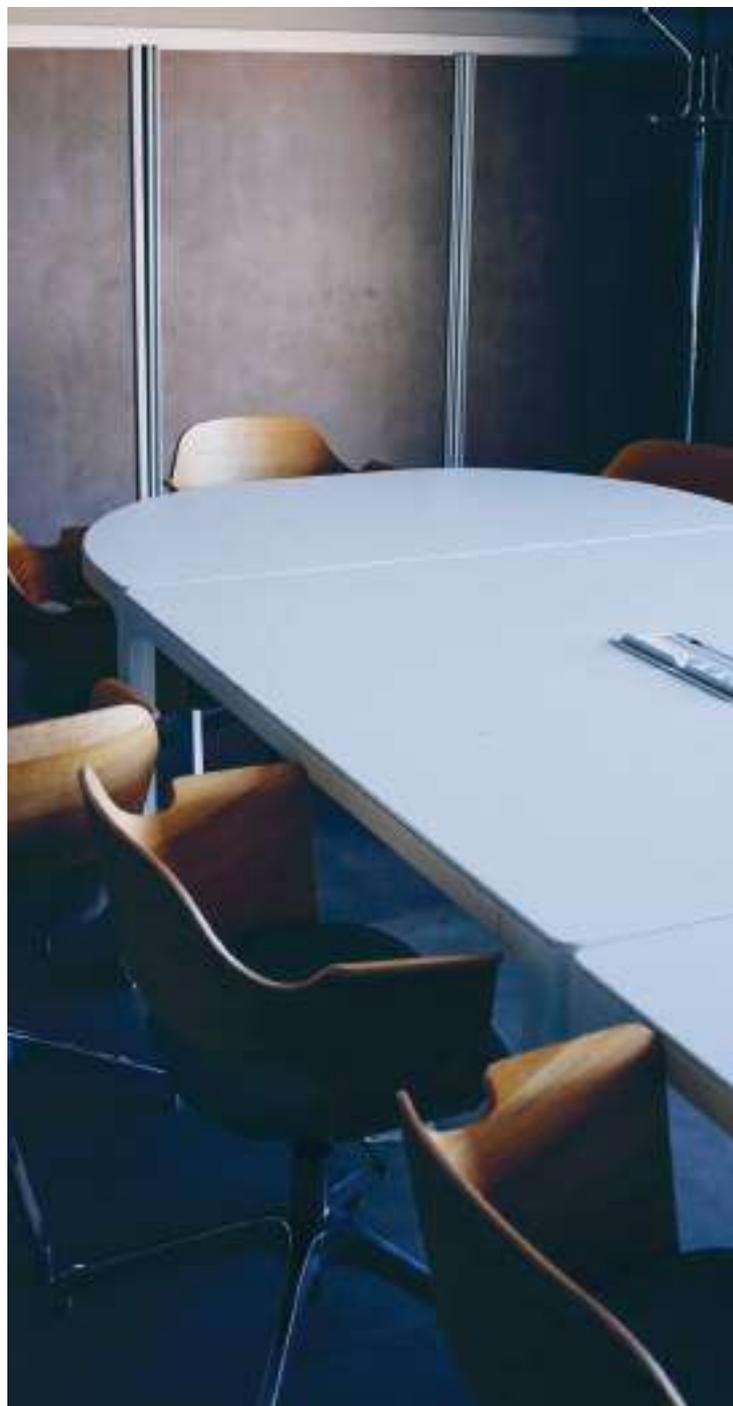
.

Si bien las empresas grandes y multinacionales, y especialmente las que cotizan en el Ibex 35, tienen consejos de administración profesionalizados, no se puede decir lo mismo de muchas de las empresas pequeñas y medianas. La mayoría de estas empresas son familiares y en muchos casos los consejeros son miembros de la familia, y profesionales en quienes los propietarios confían. Este es un fenómeno común a todos los países.

Por otro lado, casi todas las normativas (tanto nacionales como internacionales) que tratan sobre la gobernanza empresarial y los consejos de administración, se orientan hacia las empresas grandes y especialmente las que cotizan en los mercados de capital regulados. Y sus conclusiones y recomendaciones, no son siempre fácilmente trasladables a las PYMES.

Este estudio está principalmente dirigido a dos grupos de personas:

- **Los propietarios y accionistas de las empresas:** confían la defensa de sus intereses a los consejos de administración, y les interesa conocer hasta qué punto un tema estratégico como la transformación digital, está siendo correctamente abordado por el consejo.
- **Los miembros de los consejos de administración:** para que se planteen si sus responsabilidades de gobernanza están incluyendo el impacto de la transformación digital en la estrategia de la empresa.



(1) <https://www.ine.es/> El número de pymes en España (en el pasado mes de mayo) era de 2.901.920 empresas. El porcentaje más elevado corresponde al de los autónomos sin asalariados, que representan el 55,3%. Le siguen las microempresas, que suponen casi el 39%. En menor medida se encuentran las pequeñas empresas (5,2%), las medianas empresas (0,86%), y la gran empresa (0,17%).

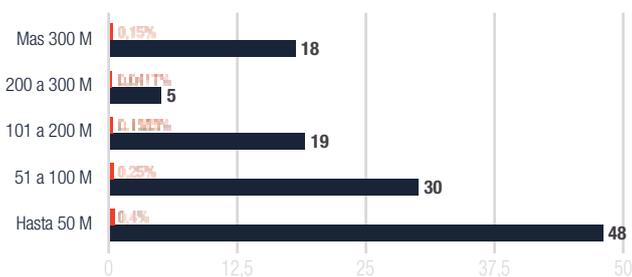
(2) Fundación CRE100DO (2021). La importancia de la Mediana Empresa Española Plus para la economía del país [Archivo PDF]. Recuperado de <https://www.cre100do.org/media/La-importancia-de-la-ME-para-la-economi%CC%81a-del-pai%CC%81s.pdf>

## 1.3 METODOLOGÍA

Este estudio se basa en el análisis de los datos recogidos en una encuesta que se realizó en España, en el primer semestre de 2022, a 120 consejeros de Pequeñas y Medianas empresas.

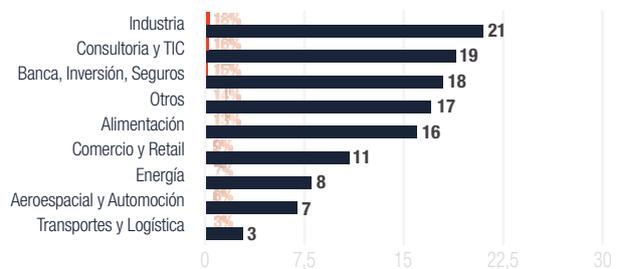
Las respuestas de los consejeros correspondieron en un 40% a empresas entre 21 y 50 millones de facturación y en un 25% entre 50 y 100 millones. El resto fueron de facturaciones de hasta 400 millones de euros.

Rango de Facturación



Todas las comunidades autónomas y sectores empresariales, están representados, siendo las empresas industriales con un 18% y la Comunidad de Madrid con un 41%, las más representadas.

Sector de las Empresas



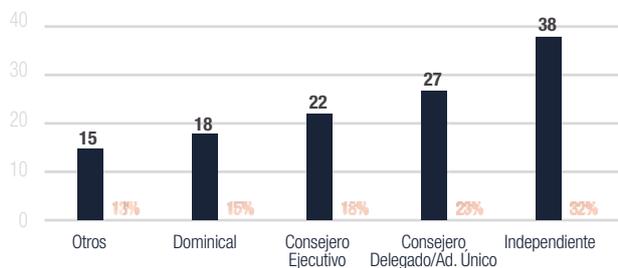
Entre los consejeros que respondieron a la encuesta, están representados todos los tipos:

- Consejeros dominicales, miembros del consejo que a su vez son accionistas de la empresa: 15%



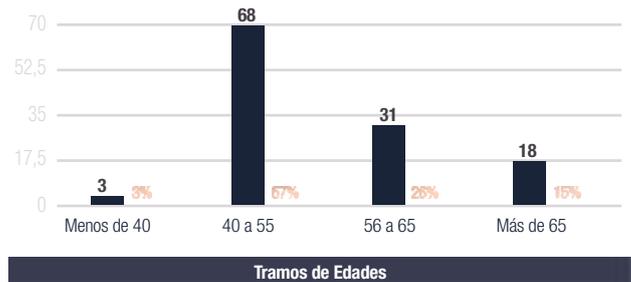
- Consejeros ejecutivos, miembros del consejo que a su vez son directivos de la empresa: 18%
- Consejeros independientes, que no tienen relación con la empresa, ni como accionistas ni como ejecutivos: 32%
- Consejeros delegados o administradores únicos: tienen la máxima capacidad ejecutiva de la empresa (CEO) y a su vez son legalmente consejeros de la empresa, o son administradores únicos sin la existencia de un consejo de administración.

**Tipos de consejeros**



En lo que respecta a las edades de los consejeros el 57% de los que respondieron tienen entre 40 y 55 años y un 26% entre 56 a 65 años. Es interesante resaltar que hay 5 veces más consejeros de más de 65 años, que menos de 40 años.

**Edades de los consejeros**



Podemos concluir que los 120 consejeros que han respondido a la encuesta representan fielmente los tipos de consejeros y sus edades, dentro de las pequeñas y medianas empresas en España, tal y como hemos definido dichas empresas en su rango de facturación.

Con un universo de 30.429 PYMES, la muestra de 120 empresas y sus consejeros con el que se ha elaborado este informe, tienen un 95% de confianza con un margen de error del 8%.



---

### 1.4 RELEVANCIA Y ACTUALIDAD

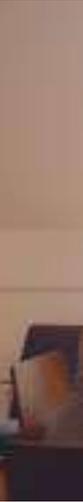
---

Teniendo en cuenta el incremento de la competencia (que ya es global, no solo doméstica), el impacto de la digitalización en todos los ámbitos de la actividad económica y social, y la creciente complejidad de la estrategia, la normativa regulatoria y la interdependencia económica, se hace imperativo que las empresas **profesionalicen sus consejos de administración**, pues ya no es suficiente con tener excelentes ejecutivos que gestionen el día a día: la situación exige una gobernanza empresarial que fije el rumbo de la organización a largo plazo y sirva de brújula- y supervisión- de la actividad de los ejecutivos de la compañía.

Probablemente el elemento más **diferencial y desequilibrante** de la situación empresarial actual, es la **transformación digital**. Aunque este término se entiende de formas diversas.

(en las que luego entraremos), no cabe duda alguna de que está en el origen de la quiebra de muchas empresas que no se han sabido adaptar, y en el nacimiento y éxito de otras (Amazon, Apple, Google, etc.). Este fenómeno no se ha circunscrito a las grandes empresas, sino que está afectando a todos los tamaños de empresa, aunque a velocidades diferentes (3). Según este reciente estudio, los sectores donde la transformación digital está impactando con mayor intensidad son bienes de consumo, banca, industria, sanidad y seguros.

Cómo afecta la transformación digital al negocio, es un tema **estratégico**, ya que de ellos depende la supervivencia futura de la empresa. Y por ello, un tema clave que debe abordar de forma expresa los consejos de administración (4).





Según McKinsey, “Asegurar la transformación digital consiste fundamentalmente en cambiar cómo la empresa crea valor. La transformación digital no consiste en digitalizar, sino acerca de crear valor. Esto está alineado con el principal mandato de un Consejo, y éste puede ser especialmente en asesorar este valor a lo largo de 3 vectores:

- A. Escala. La aspiración típica de una transformación digital está en mejorar los márgenes (entre 5-10% sobre el año anterior). Esto parte de una insuficiente comprensión de lo que la transformación digital puede conseguir. Como una regla aproximada, las iniciativas digitales tienen el potencial de mejorar al menos el 20% de los beneficios operativos. Los Consejos pueden ayudar a los CEO a aspirar a más.
- B. Fuentes. La tecnología se considera sobre todo como una fuente de reducción de costes. Pero su verdadero valor reside en su habilidad de crear valor. Un reciente

estudio de McKinsey sobre la economía de la nube muestra cómo, por ejemplo, un 75% de las mejoras en este campo vendrán por parte de la innovación. Los consejeros deben asegurarse de que los ejecutivos exploran maneras de crear nuevas fuentes de valor.

- C. Enfoque. Las presiones por resultados a corto plazo pueden cegar a los negocios, especialmente en épocas de volatilidad. Sin embargo, la transformación digital requiere compromisos a largo plazo para obtener el máximo valor posible. Los Consejos pueden presionar a los CEO a que dediquen suficientes recursos a las iniciativas digitales a largo plazo.

Las preguntas que queremos que este estudio responda son:

- ¿son conscientes los consejos de administración de las PYME españolas, del factor clave que juega en el futuro de su empresa esta transformación digital?
- ¿cómo lo están gestionando en su empresa y su consejo?
- ¿con la composición de su consejo, pueden abordar este reto de forma solvente?

La encuesta que hemos dirigido a las medianas empresas, y cuyas respuestas (120 consejeros) nos dan un índice de confianza superior al 95%, nos permiten entender el panorama de la gobernanza de este segmento de empresas, desde una perspectiva

(3) Chakraborty, S., Charanya, T., Laubier, R., & Akshaya, Mahesh. (2020, Septiembre 25). The Evolving State of Digital Transformation, 2022, Julio 19, de BCG. Sitio web: <https://www.bcg.com/publications/2020/the-evolving-state-of-digital-transformation>

(4) Huber, C., Sukharevsky, A., & Zimmel, R. (2021, June 21). How boards can help digital transformations. 2022, Junio 19, de McKinsey & Company, Inc.. Sitio web: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/how-boards-can-help-digital-transformations>.

estratégica, que **hasta ahora no ha sido abordada**, ni en España ni en otros países. A su vez nos permite entender el “gap” entre cómo funcionan los consejos de administración de las medianas empresas en relación a la transformación digital, y lo que sería aconsejable para una correcta gobernanza moderna, desde una perspectiva multifacética: estratégica, de liderazgo, gobernanza y de implantación en la cultura empresarial.

En este sentido, entendemos que este estudio puede ser muy valioso para las PYMES, en especial para sus **accionistas y consejeros**.

Porque cuando se habla de gobernanza en las pequeñas y medianas empresas, los “lugares comunes” se refieren a la gestión de riesgos, cumplimiento regulatorio, transparencia y responsabilidad, control y supervisión, responsabilidad social corporativa y planes de sucesión (5). Como contraste, este informe se centra en la importancia que el consejo de las PYMES da a la Estrategia de transformación digital, como aspecto crítico para la supervivencia y competitividad de la empresa: en esto consiste su originalidad y relevancia.

Las regulaciones internacionales sobre gobernanza corporativa (6) están casi exclusivamente dirigidas a las empresas cotizadas (7), y algunos países desarrollan su propias regulaciones.



Hay muy pocos ejemplos de publicaciones que se hayan centrado en la gobernanza para Pymes, y podemos mencionar la QCC (8), el IGOOP (9) y el código de gobernanza para las pequeñas y medianas empresas de Hong Kong (10).

Este diagnóstico está basado en **datos objetivos** derivados de una encuesta a consejeros de PYMES españolas, a las que **añadimos reflexiones y recomendaciones** basadas:

- en las prácticas de grandes empresas que puedan ser trasladadas a empresas de menor tamaño
- en las mejores prácticas y recomendaciones de gobernanza que para este segmento existen en algunos países
- en más de 63 referencias de informes y estudios de investigación en los últimos años, directamente relacionados con los temas de este informe.
- a unas entrevistas en profundidad a consejeros cuidadosamente elegidos
- en nuestra propia experiencia como consejeros.

Deseamos que este estudio anime a las organizaciones empresariales, instituciones gubernativas y a otros investigadores, a:

- Concienciar sobre la importancia y necesidad imperiosa de la **profesionalización** de los consejos de administración de las empresas medianas,



- Adaptar y crear **directrices prácticas de gobernanza adaptadas** para las PYME en España.
- Poner un especial énfasis en la gobernanza de la **estrategia digital** de la empresa, clave para la supervivencia y competitividad futura de la empresa. Los consejos de administración deben poner más énfasis, tiempo de dedicación y recursos a este tema, en lugar de centrarse solamente en los temas de reporting, supervisión, y regulatorios: que con ser importantes, son la mayoría acciones de tipo táctico.

(5) Abrha H. (2017). Application of Corporate Governance Principles for the Sustainability and Competitiveness of Small and Medium Scale Enterprises: A Literature Review. European Journal of Business and Management, (9), no. 10 pp 1-7

(6) International Standard Organization (2021). Governance of organizations — Guidance (ISO 37000: 2021). <https://www.iso.org/standard/65036.html#:~:text=It%20provides%20principles%20and%20key,the%20organization%20and%20its%20governance>

(7) OECD (2015, Noviembre 15). G20/OECD Principles of Corporate Governance [Archivo PDF]. Recuperado de <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/>

(8) Quoted Companies Alliance (2018, Septiembre). Corporate Governance Code (2018) [Archivo PDF]. Recuperado de <https://www.theqca.com/shop/guides/208266/corporate-governance-code-2018.html>

(9) Institute for Governance of Private and Public Organizations (2008, Mayo). Report of the Working Group on Small and medium-sized businesses Governance. Building Better Business [Archivo PDF]. Recuperado de <https://igopp.org/en/small-and-medium-sized-businesses-governance/>

(10) The Hong Kong Institute of Directors (“HKIod”). (2005). Guidelines on Corporate Governance for SMEs in Hong Kong (3rd Edition). Wan Chai, Hong Kong: The Hong Kong Institute of Directors Limited.

---

## 1.5 AUTORES DEL ESTUDIO

---

A pair of round, dark-rimmed glasses with thin temples is placed on an open notebook. The notebook pages are filled with handwritten text in French, including terms like 'Système', 'Service Client', and 'Bonne'. A diagram with arrows is also visible on the page. The background is a soft, out-of-focus landscape with hills under a bright sky.

Este estudio se realizó en España, entre los meses de febrero y noviembre del 2022, por un equipo investigador formado por 3 personas con experiencia directiva y como miembros de Consejos de Administración de PYMES.



**Michael de José Belzunce** es Licenciado en Ciencias Empresariales (ICADE E-3), y en Derecho (Deusto), Doctor en Economía de Empresa (Universidad Europea de Madrid) y PDG por el IESE. Acreditado en Consejos de Administración y buen gobierno por el IGE (Instituto de Gobernanza Empresarial) y por el ICD (Institute of Corporate Directors of the Philippines).

Ha sido directivo en múltiples sectores, donde ha ejercido cargos como Director de Estrategia, CIO, CDO y CEO . Ha fundado más de 8 start-ups y tiene una amplia experiencia como miembro de consejos y comités asesores de empresas. Es Jefe del equipo investigador de este estudio.

[linkedin.com/in/michaeldejose](https://www.linkedin.com/in/michaeldejose)

[michaeldejose@gmail.com](mailto:michaeldejose@gmail.com)



**Ramón Freire** es Licenciado en Ciencias Empresariales por la U. Autónoma de Madrid, MBA por Wayne State University, Michigan y Master en Industria 4.0 por la EOI. (Escuela de Organización Industrial). Certificado por el Industrie 4.0 Maturity Center GmbH, Aachen, Alemania. Ha implantado múltiples proyectos de mejora y de transformación digital como consultor en Industria 4.0. Es miembro de Comités Asesores en varias empresas industriales, y está acreditado como consejero independiente por ICADE Business School.

[linkedin.com/in/ramonfreiregarcia](https://www.linkedin.com/in/ramonfreiregarcia)

[rfreire@clifton-robina.com](mailto:rfreire@clifton-robina.com)



**Antonio Nuñez Martín** es Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por CUNEF , y MBA por el IESE. Ha cursado el Master in Public Administration por la Harvard Kennedy School of Government y es Doctor por la Universidad Rey Juan Carlos .

Es Senior Partner de Paragon Partners, especializado en Liderazgo y Gobierno Corporativo. Cuenta con una amplia experiencia en consejos de administración empresariales, consejos editoriales de prensa y Juntas de Fundaciones y ONG.

[linkedin.com/in/antonio-nuñez-martin-752292](https://www.linkedin.com/in/antonio-nuñez-martin-752292)

[anunezm@paragonpartners.com](mailto:anunezm@paragonpartners.com)



## 2. ESTRATEGIA DIGITAL

---

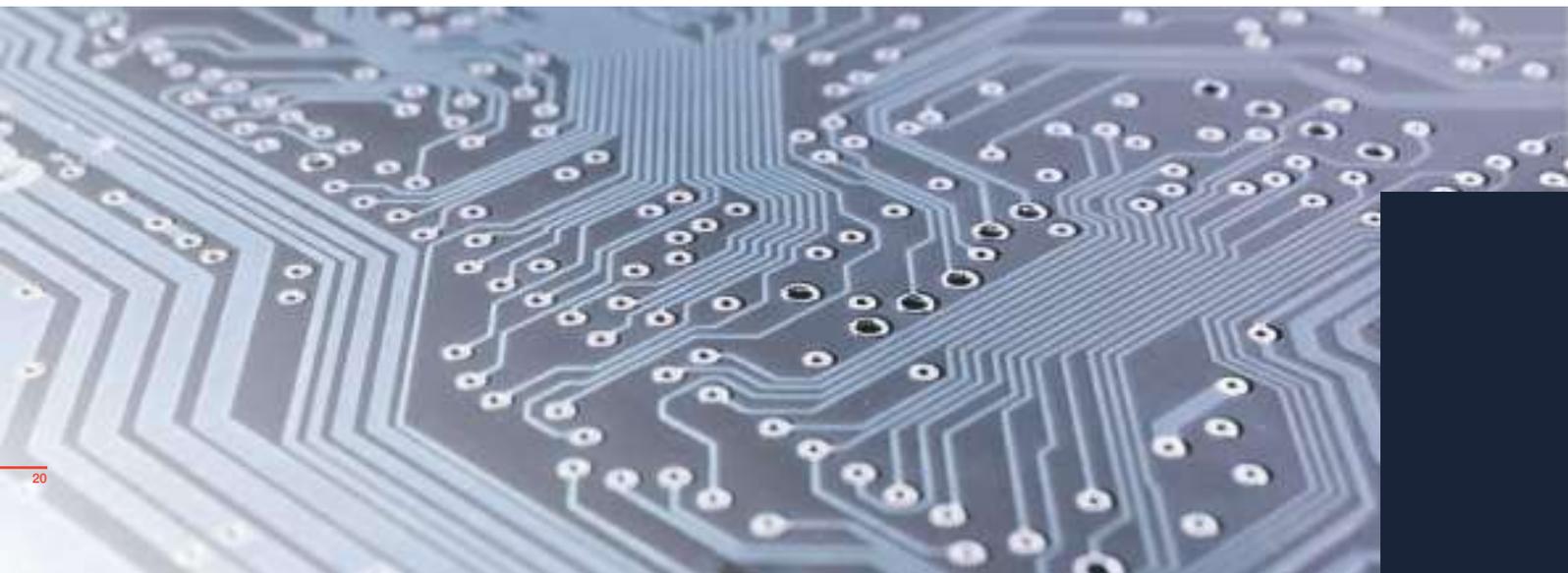
## 2.1 CONCEPTOS PREVIOS: ESTRATEGIA Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

**P**odemos definir la **Estrategia** como “un conjunto integrado de decisiones que posiciona a una empresa en su industria para obtener retornos superiores a largo plazo”.(11).

El largo plazo es consustancial con la Estrategia. Y cubre la distancia entre donde está la empresa, y dónde quiere estar en el futuro.

El largo plazo es el norte, la brújula que orienta los objetivos y acciones de la empresa. La estrategia es una de las 4 funciones básicas de un Consejo de Administración (12), y la mas importante de todas:

		ROLES DEL CONSEJO	
		Asegurar conformidad	Asegurar desempeño
<b>FOCO PREDOMINANTE</b>	Externo	<b>Responsabilidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformidad con legislación</li> <li>• Auditorías</li> <li>• Informes a accionistas y stakeholders</li> <li>• RSC</li> </ul>	<b>Estrategia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición directrices estratégicas</li> <li>• Evaluación del entorno y la competencia</li> </ul>
	Interno	<b>Supervisión</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control presupuestario</li> <li>• Desempeño directivo</li> </ul>	<b>Políticas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuestos anuales</li> <li>• Cultura de la empresa</li> <li>• Políticas remuneración</li> <li>• Ética y valores</li> </ul>

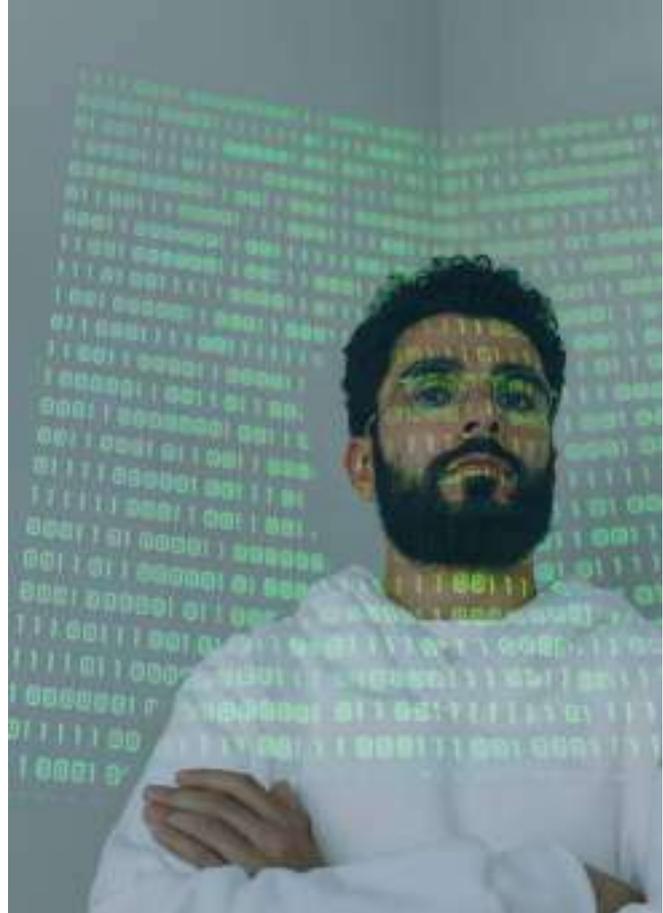


Por otro lado, está el concepto de **transformación digital**. Puede definirse como el proceso por el cual las empresas incorporan las tecnologías (digitales) a lo largo de su negocio para provocar un cambio radical. ¿Cuáles son los beneficios esperados? Incremento de eficiencia, agilidad y en última instancia la generación de nuevo valor para empleados, clientes y accionistas. (13)

Sin embargo, no hay aún unanimidad sobre su concepto, y algunos muestran su escepticismo por lo ambiguo y (mal) definido que está.

Por eso es importante identificar las acepciones más frecuentes en la práctica que en función de cómo aprovechan la tecnología digital, pueden ser:

- Visiones parciales o incompletas:
  - Visión de marketing: para abrir nuevos canales de venta, conseguir nuevos clientes, crear nuevos productos, etc.
  - Visión tecnológica: para redefinir procesos y reducir los costes operativos, y modernizar los sistemas de información (“legacy systems”), para mejorar en un salto cualitativo las decisiones de la empresa.



- Visión estratégica o integral: reducir los costes y redefinir la propuesta de valor y el modelo de negocio de la empresa, añadiendo valor en todas las áreas de la empresa.

Esta última acepción es la que utilizaremos en este informe, y la que apoyan la gran mayoría de los académicos, consultores y empresas líderes. Solo la visión estratégica provoca los cambios y beneficios esperables, pero es la acepción menos frecuente en la realidad.

Según muchos estudios, el 80% de las transformaciones digitales fracasan, en gran medida por tener una aproximación parcial en lugar de una visión integral y coordinada.

(11) Porter M. (2002). Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. Estados Unidos de América: Free Press.

(12) Institute of Corporate Directors (2022). Sitio web: : <https://www.icd.ph>

(13) Accenture (2022). Digital transformation Understand digital transformation and how our insights can help drive business value. 2022, Mayo 22, de Accenture. Sitio web: <https://www.accenture.com/us-en/insights/digital-transformation-index>

---

## 2.2 ESTRATEGIA DIGITAL:

---

Estos dos conceptos, Estrategia y Transformación Digital, están íntimamente relacionados (14), pero solo una combinación acertada de ambos conceptos generará el máximo valor a la empresa. Este cuadro refleja las posibles combinaciones, partiendo de las siguientes consideraciones:

- Estrategia -visión tradicional. Aplica herramientas de diagnóstico y acciones estratégicas tradicionales, que no contemplan el potencial impacto transversal y disruptivo de la transformación digital.
- Estrategia -visión moderna. Considera expresamente el impacto a largo plazo de la transformación digital en la propuesta de valor y el modelo de negocio, en la estrategia.

*En la práctica el uso del término “Estrategia Digital” no es necesariamente el que usamos en este informe: a veces se usan términos como estrategia del área de Tecnologías de la Información, Estrategia de marketing digital, etc. ...*

- Transformación digital - visión parcial. Define iniciativas digitales focalizados en marketing, en reducción de costes y en tecnología.
- Transformación digital - visión integral.

En estos cuadros se puede ver el diferente resultado que hay entre una visión moderna de la estrategia, que incorpora como elemento clave y heurístico la transformación digital, y el resto de alternativas:





El concepto de “Estrategia Digital” significa reconocer que “la influencia e impacto de las tecnologías disruptivas es el tema estratégico de nuestro tiempo. Con independencia de la industria en que se encuentre- o qué partes de la empresa gestiones-, la tecnología puede mejorar y ampliar lo que haces. Esperar a ver qué pasa, o delegar toda la tecnología en el CIO, ya no es una opción viable para los CEO.”(15)

En la práctica el uso del término “Estrategia Digital” no es necesariamente el que usamos en este informe: a veces se usan términos

como estrategia del área de Tecnologías de la Información, Estrategia de marketing digital, etc. ... que son siempre visiones parciales. Aunque a lo largo de este informe haremos uso del término “Estrategia Digital”, nos referimos a una Estrategia diseñada para el entorno digital. También como sinónimo de Estrategia de Transformación Digital.

El concepto de Estrategia Digital pone el acento en el negocio (“Estrategia”) y su viabilidad futura, que se verá profundamente afectado a través de la tecnología digital (“Digital”), que es una herramienta



imprescindible para configurarla. La combinación de las tecnologías digitales es el “medio”: el fin es la creación de valor al cliente que nos permita al negocio competir y sobrevivir en un nuevo mundo digital.

En conclusión: si no tienes una Estrategia Digital, es que no tienes ninguna estrategia. Aunque todos los consejeros y directivos saben la importancia de un plan estratégico, y tienen proyectos de transformación digital,

hay pocos que entienden cómo han removido los cimientos del concepto mismo de Estrategia (tradicional), y su necesaria transformación en una “Estrategia Digital” (visión moderna de la Estrategia).

Teniendo en cuenta estos conceptos previos, podremos sacar conclusiones de la encuesta realizada a los consejeros en este estudio.

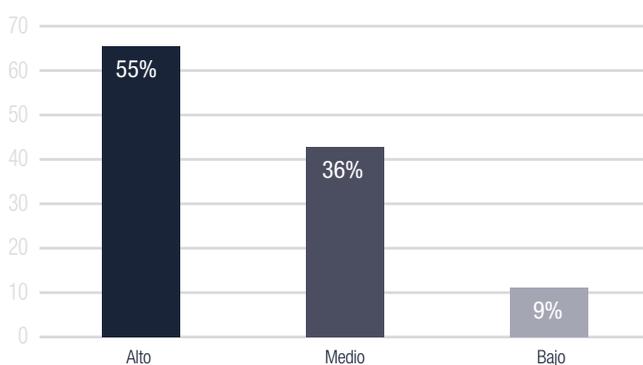
(15) Adams, A., Finzi, B., Prouty, B., & Habeck M. (2020). Why technology is the strategic issue of our time. And what CEOs and their leadership teams need to do about it [Archivo PDF]. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/embracing-technology-disruption.html>

## 2.3 ¿EN QUÉ GRADO EL CONSEJO DEFINE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA Y LA SUPERVISA?

A pesar de que es una de las 4 funciones básicas del Consejo, sólo el 55% afirma que se involucra fuertemente en su definición y supervisión.

Esto contrasta con un informe de Gartner (16), donde el 58% de los encuestados respondieron que la transformación digital es la prioridad estratégica más importante para la empresa

**Grado de definición y supervisión de la estrategia**



Hoy en día, las empresas (y sus Consejos) deben prestar una atención prioritaria a la Estrategia, frente a las actividades tradicionales más centradas en su control.

El 87% de los directores de empresa sénior afirman que la digitalización es una prioridad de la empresa, pero solo el 40% de las compañías han redimensionado las iniciativas digitales. La brecha entre la aspiración y el logro se está ensanchando para las empresas que intentan afrontar la transformación del negocio en digital. Sin una visión compartida en toda la organización, los esfuerzos de transformación digital seguirán estancados (17).

En esta línea, un estudio realizado entre consejeros (18) de empresas pequeñas y medianas en España, indica que la “Estrategia a largo plazo” es su principal prioridad (67% de las respuestas).

Prácticamente no hay ningún estudio publicado, que expresamente cite la “Estrategia Digital” o la “Estrategia de transformación digital” como una pregunta dirigida a miembros de los consejos de administración. De ahí la novedad y la importancia de este estudio, que no solo aborda esta cuestión, sino que lo hace desde muchas perspectivas de la estrategia digital: la conceptual, la de liderazgo y gobernanza, y la cultural.

*“Para que los consejeros entiendan la importancia de la Estrategia Digital, necesitan ver casos de uso, debatir el tema en foros de consejeros, rodearse de expertos que les ayuden a descubrirlo, o empezar a ver los resultados de la transformación digital en algún área”*

*Javier Canterá, CEO de Auren*

Como iremos viendo a lo largo de este estudio, hay muy pocos consejeros que sean conscientes del concepto de Estrategia Digital, aunque muchos abordan de forma parcial elementos que forman parte de ella. Por ejemplo, una de las diferencias fundamentales entre la Estrategia (tradicional), y Transformación Digital (en su acepción estratégica), es que el peligro de disrupción del negocio es muy alto. El “gurú”



Raj Gupta ( 19 ) afirma que “El CEO y el Consejo deben crear una estrategia radical. Incremental no va a funcionar-por definición- cuando todo cambia con rapidez. Pero para que el CEO pueda articular una estrategia radical, tienen que tener un muy buen equipo directivo, y un Consejo realmente involucrado que ayude a diseñarlo y apoye al equipo, porque si se embarcan en esta transformación, están aumentando su riesgo. Y cuando toman mayores riesgos, necesitan el apoyo del Consejo y la confianza de los accionistas y su equipo de liderazgo”

¿Cómo diferenciar una transformación digital completa (estratégica) de una incompleta (táctica)? Analizando el tipo de proyectos de transformación digital que la empresa está realizando.

(17) Estrategia de digitalización para la transformación del negocio. Descargado de <https://www.gartner.es/tecnologia-de-la-informacion/insights/digitalizacion>

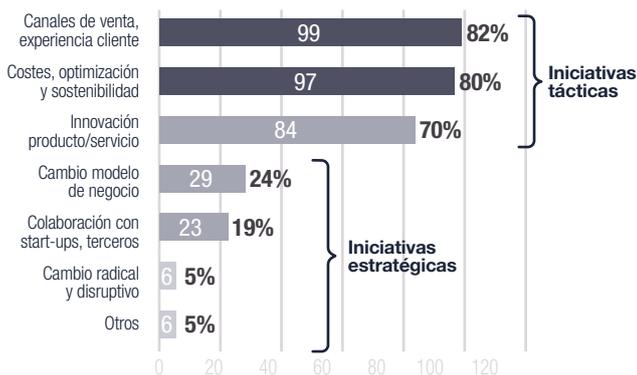
(18) Instituto de Gobernanza Empresarial. (2022). Observatorio de Gobierno Corporativo. 2022, Abril 14, de Instituto de Gobernanza Empresarial. Sitio web: <https://igobernanzaempresarial.com/observatorio/>

(19) Bigman D. (s.f). Raj Gupta: ‘Incremental Is Not Going To Work’. Recuperado de <https://boardmember.com/raj-gupta-incremental-is-not-going-to-work/>

## 2.4 TIPOS DE PROYECTOS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

¿Cómo diferenciar una transformación digital completa (estratégica) de una incompleta (táctica)? Analizando el tipo de proyectos de transformación digital que la empresa está realizando. Este gráfico es un resultado de la encuesta.

**Tipos de proyectos de Transformación digital que se están realizando en la empresa**



Deducimos de estas respuestas, que la gran mayoría están realizando iniciativas de transformación digital de tipo táctico, **y muy pocos de tipo estratégico** (entre el 5% y el 24% de las respuestas). Las iniciativas digitales de la gran mayoría de los consejeros encuestados, están muy centradas en el corto plazo (reducción de costes, mejora de la experiencia del cliente), y pocos incorporan iniciativas de corte más estratégico.

Aunque en las grandes empresas la práctica de colaborar con start-ups, es cada vez más frecuente (20), menos del 19% lo citan, a pesar de que ya existen organizaciones que ponen al alcance de las pequeñas y medianas empresas este tipo de actuación.(21)

Llama también la atención la escasa atención que prestan los consejeros al aspecto

estratégico de “cambio de modelo de negocio” (solo el 24%). Aunque esta media cuando se desglosa, sorprende la baja respuesta de los sectores de alimentación (12%) e industria (14%), frente a las más elevadas de los sectores de consultoría y TIC (47%).

Esto indica que en los consejos de administración de las PYMES, hay aun mucha falta de concienciación sobre el impacto de la transformación digital en la estrategia de la empresa.

“Existe una brecha entre el nivel de compromiso que necesitan las organizaciones en estos temas, y el que se dedica normalmente en el consejo”(22)

*“Del Consejo parte la iniciativa y la credibilidad de la transformación digital. Solo así se puede convencer a tu equipo a seguir la estrategia digital”*

*Jaime Ferrando, CEO HoneyGreen*



(20) Steiber, A., & Alange, S. (2020). Corporate-startup collaboration: effects on large firms' business transformation. *European Journal of Innovation Management*, (24), no. 2 pp 235-257.

(21) Fundación Empresa y Sociedad (2020). Sitio web: <https://www.empresaysociedad.org/>

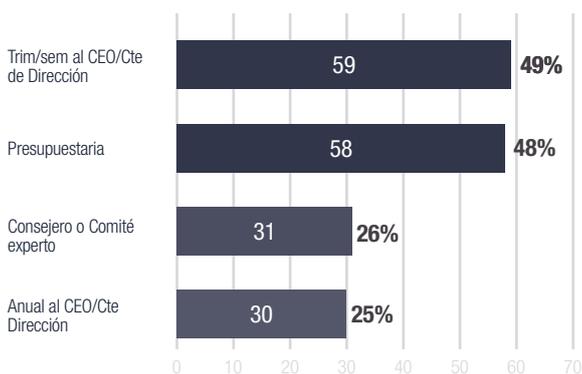
(22) Deloitte. (2022). Digital frontier: A technology deficit in the boardroom Business leaders highlight a technology deficit in the boardroom. 2022, Julio 2022, de Deloitte. Sitio web: <https://www2.deloitte.com/ca/en/pages/audit/articles/digital-frontier-a-technology-deficit-in-the-boardroom.html>

## 2.5 TIPO DE SUPERVISIÓN QUE EJERCE EL CONSEJO

Los proyectos de transformación digital de la empresa, que son una consecuencia y desarrollo de su Estrategia Digital, requieren una supervisión por parte del Consejo.

Según la encuesta, este es el tipo de supervisión que se hace:

Tipo de supervisión de los proyectos de TD



Para la mayoría de los consejeros (49%), la supervisión de estos proyectos es trimestral o semestral, centrada en la figura del CEO como responsable máximo. En un nº prácticamente idéntico (48%), la supervisión se realiza dentro del marco del control presupuestario (48%), como una partida más del presupuesto.

En el 25% de los casos, solo se requiere una supervisión anual, en la figura del CEO o del Comité de Dirección.

El 26% de los consejeros afirma contar con un consejero o comité experto, que es quien supervisa de forma específica estos proyectos. Los sectores donde los consejeros o comités más se utilizan, son en Comercio y Retail (64%) y en Consultoría (47%).

En nuestra opinión, la frecuencia del control sobre la transformación digital debería ser trimestral, por varias razones:

1. La elevada velocidad con el que surgen nuevos competidores (especialmente start-ups), y con el que los consumidores adoptan nuevas tecnologías.
2. Hasta el 70% de los CEO ya supervisan trimestralmente o con mayor frecuencia las iniciativas digitales (23): por el que pueden explicar al Consejo los resultados de su seguimiento.

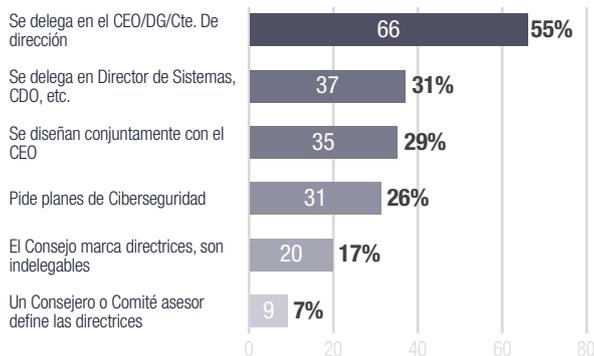
**La figura que debe responder al control del Consejo debe ser el CEO y/o su equipo de dirección.** Si lo considera necesario, el Consejo puede invitar a figuras como el CIO, CDO, CMO y un comité asesor, para asegurar tener una visión 360° complementaria al del CEO.

(23) Deloitte. (2022). Digital frontier: A technology deficit in the boardroom Business leaders highlight a technology deficit in the boardroom. 2022, Julio 2022, de Deloitte. Sitio web: <https://www2.deloitte.com/ca/en/pages/audit/articles/digital-frontier-a-technology-deficit-in-the-boardroom.html>



## 2.6 ¿QUÉ PAPEL DEBE DESEMPEÑAR EL CONSEJO EN LA DEFINICIÓN, DE LAS DIRECTRICES ESTRATÉGICAS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

### LIDERAZGO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL



La mayoría de los consejeros encuestados **delegan** la definición de las directrices estratégicas en el CEO y la alta dirección, o en directores especializados (Chief Information Officer, Chief Marketing Officer, Chief Digital Officer...). Aproximadamente un tercio afirman que es un trabajo **conjunto** con el CEO, solo 20 de los consejeros encuestados afirma que las

*“Los Consejos juegan un rol crítico en el trayecto de la transformación. Para efectivamente supervisar una transformación radical, tu Consejo debe focalizarse en el plan estratégico, los riesgos y las oportunidades y un plan de cambio.”*

directrices son **indelegables**, y la minoría (24) acuden a un **comité asesor o un consejero especializado**

### ¿Cuáles son las mejores prácticas?

1. Aunque en las PYMES lo más frecuente es delegar la definición de las directrices estratégicas de la transformación digital en el CEO o en otros directivos especializados (CIO, CMO), la mejor práctica es que sea el **Consejo quien marque las directrices estratégicas**, no el CEO ni el equipo de dirección, que lo

que tienen que hacer es desarrollar en detalle la Estrategia, pero siguiendo las directrices marcadas.

La responsabilidad del Consejo, en la definición de la Estrategia, es su función principal: su responsabilidad y su función es indelegable. Debe marcar las directrices estratégicas, que el CEO y su equipo directivo deben seguir para elaborar y ejecutar la estrategia. Dependiendo de las circunstancias particulares de la empresa, puede delegar el desarrollo de la estrategia en otros órganos (normalmente el CEO y su comité de dirección), e incluso en un comité de asesores.

Price Waterhouse Coopers indica que “Los Consejos juegan un rol crítico en el



(24) Exec Avenue (2022). Los Consejos asesores en España. Sitio web: <https://es.execavenue.com/los-consejos-asesores-en-espana>

(25) Lautier, M., Mifsud, C., & De Cesare, D. (2022). The Board's role in overseeing data transformation. 2022, Julio 29, de pwc. Sitio web: <https://www.pwc.com/mt/en/publications/other/overseeing-data-transformation.html>

trayecto de la transformación. Para efectivamente supervisar una transformación radical, tu Consejo debe focalizarse en el plan estratégico, los riesgos y las oportunidades y un plan de cambio.” (25)

El papel del Consejo en relación a la estrategia está recogido en los principales informes sobre gobernanza, siendo el más reciente (2021) el ISO 37000 –Una guía para la gobernanza de las organizaciones (26). En ella se recomienda que el Consejo se involucre en la planificación estratégica:

- a. definiendo con claridad su rol en el proceso de planificación estratégica
- b. delegando cuando sea necesario
- c. revisando, asesorando y aprobando los planes desarrollados por aquellos a quienes lo haya delegado de esos planes y asegurando que alcanzan las metas estratégicas definidas.”



2. El consejo puede recurrir a **Comités Asesores** para asesorar al Consejo en la forma más adecuada de diseñar las directrices estratégicas.

No se trata de delegar esta función en un comité asesor, sino en aprovechar su función de asesoramiento experto, para ayudarle a su función estratégica, dado que en la práctica muy pocos consejeros de PYMES tienen ni la experiencia ni la formación suficientes como para realizar bien esta función.

El Instituto de gobernanza para organizaciones privadas y públicas de Canadá (27) ha creado en 2008 un grupo de trabajo específico para la **gobernanza de las PYMES**. En sus recomendaciones, cita: “Una vez que las organizaciones alcanzan cierto tamaño y nivel de complejidad, los propietarios y gestores de las PYMES deben consultar con regularidad con un Comité Asesor, para apoyar su proceso de toma de decisiones y sus esfuerzos de desarrollo del negocio”.

“A veces se pone en marcha también un Consejo Asesor para tener acceso a unas competencias con las que no se cuenta en estos momentos. Es el caso, por ejemplo, de la estrategia de digitalización y transformación. En muchas ocasiones no se cuenta con ese conocimiento ni en el órgano de gobierno, ni en el equipo de gestión, al menos con el nivel de profundidad que se requiere para aprobar una estrategia que, en la mayor parte de los casos, supone un nivel de inversión muy importante. Ese conocimiento a veces se busca en la consultoría tecnológica pero sus recomendaciones pueden estar muy condicionadas con las propias tecnologías que comercializa.” (28)

### **Aspectos estratégicos de las iniciativas digitales**

¿Significa esto que todos los aspectos de la transformación digital deben ser definidos por el Consejo?

(26) International Standard Organization (2021). Governance of organizations — Guidance (ISO 37000: 2021). <https://www.iso.org/standard/65036.html#:~:text=It%20provides%20principles%20and%20key,the%20organization%20and%20its%20governance>

(27) Institute for Governance of Private and Public Organizations (2008, Mayo). Report of the Working Group on Small and medium-sized businesses Governance. Building Better Business [Archivo PDF]. Recuperado de <https://igopp.org/en/small-and-medium-sized-businesses-governance/>

(28) Exec Avenue (2021). El Consejo Asesor. Un instrumento para el crecimiento y la competitividad [Archivo PDF]. Recuperado de <https://www.directivoscede.com/wp-content/uploads/2021/03/El-Consejo-Asesor-Exec-Avenue.pdf>

## 2.7 ASPECTOS ESTRATÉGICOS PARA EL CONSEJO

En la encuesta, recogimos la opinión sobre qué aspectos consideraban estratégicos de una amplia variedad de iniciativas de transformación digital. Estos son los resultados:

ASPECTOS ESTRATÉGICOS PARA EL CONSEJO



Los resultados indican que “conceptualmente” aciertan en diferenciar, entre las directrices del consejo sobre la transformación digital, aquellos que son de índole más estratégica y cuáles de índole más práctica. Los 5 conceptos más votados como “estratégicos” se corresponden con lo que los expertos califican como estratégicamente relevantes.

Cabe resaltar que los porcentajes más altos de respuestas que apuntan a “Definir las líneas estratégicas de la transformación digital”, provienen de consejeros independientes. Y el sector con la respuesta



más baja es el de alimentación (62% vs 73% de media).

Sin embargo, si comparamos estas respuestas con la tabla de “Tipos de proyectos de transformación digital” (Página 28), podemos identificar una **disonancia** entre lo que “opinan” los consejeros, con lo que “hacen” en sus organizaciones: como si la atracción del cortoplacismo (acciones tácticas) se llevaran toda la energía, y no les quedara casi nada (ni de tiempo, ni de energía), para plantearse las cuestiones estratégicas, que son las más importantes, y la razón última de su nombramiento como consejeros.

El cortoplacismo es uno de los peligros de la empresa, que también afecta a los consejeros. “Los horizontes de inversión en muchas compañías están demasiado focalizados en el corto plazo. Amazon, en contraste, tienen un horizonte de 7 años para sus inversiones. Para muchas empresas que sufren presiones a corto plazo, este foco en el largo plazo puede ser particularmente difícil (especialmente en mercados de capitales), ya que la transformación digital cuesta mucho y se prometen Cash Flow e ingresos que llegarán mucho más tarde que lo esperado. Al desarrollar una visión a largo plazo, sin embargo, **el Consejo puede presionar al negocio** para que hagan gastos e inversiones



multianuales que son necesarios para crear valor”(29).

De este gráfico de “Aspectos estratégicos para el Consejo”, llama poderosamente la atención la **baja importancia que los consejeros dan a “Descubrir competidores emergentes”**. Sin embargo, este es un aspecto muy importante en una estrategia digital, ya que muchos casos de disrupción del modelo de negocio tradicional no han provenido de los competidores actuales, sino de sectores adyacentes e insospechados.

Sin embargo, este es un aspecto muy importante en una estrategia digital, ya que muchos casos de disrupción del modelo de negocio tradicional no han provenido de los competidores actuales, sino de sectores adyacentes.

(29) Huber, C., Sukharevsky, A., & Zimmel, R. (2021). 5 Questions Boards Should Be Asking About Digital Transformation. 2022, Mayo 23, de Harvard Business Review. Sitio web: <https://hbr.org/2021/06/5-questions-boards-should-be-asking-about-digital-transformation>



La amenaza de un nuevo competidor que puede disrumpir el negocio, requiere adoptar un punto de vista muy diferente (30), del “análisis de las 5 fuerzas” de Porter (31), que con ser un método muy útil, se concibió antes de que la transformación digital tuviera lugar. Ejemplos claros de competidores que no surgen del propio sector y que las empresas no vieron venir, son Airbnb (compiten con los hoteles sin poseer infraestructura en propiedad), Amazon Prime Video (un competidor de Netflix, que no estaba en el sector).

Según Scott Anthony (32), los directivos en general, y los consejeros en particular, suelen estar ciegos a las amenazas de disrupción, porque tienen un marco mental basado en las siguientes (falsas) asunciones :

- a. Creen que sus clientes más grandes y rentables son la mejor fuente de información
- b. Creen que la tendencia de los datos históricos revelan las cifras futuras
- c. Ante la incertidumbre, piensan que tiene menos riesgo no actuar y esperar, que actuar.



- d. Creen que los accionistas no invertirán en algo nuevo de futuro si pone en riesgo la rentabilidad actual.

También llama la atención la baja importancia que dan a que los **consejeros tengan conocimientos digitales (13%)**, aunque es más alto para los sectores de Banca, seguros e inversiones (39%).

Si los consejeros no tienen conocimientos digitales, ¿cómo van a entender las implicaciones estratégicas de la revolución digital?

Para impulsar el crecimiento y la rentabilidad, las empresas deben innovar, y hoy la gran mayoría de las innovaciones tienen sus raíces en la transformación digital.

Un estudio de Mckinsey (33) indicaba que “ algunos CEO y consejeros que conocemos argumentan que la naturaleza de las disrupciones digitales en la actualidad- que pueden requerir cambios a largo plazo en el modelo de negocio, y costes en el corto plazo-, significa que los **consejos de administración deben concebirse como los catalizadores** últimos de las iniciativas desde transformación digital.

*“Llevamos tantos años interiorizando lo digital en todas nuestras áreas y procesos, con una visión a largo plazo apoyada desde el Consejo, que podemos afirmar que es una ventaja competitiva y una seña de identidad de nuestra empresa”*

*Rafel Juan, Consejero Dominical de Vicky Foods*

(30) Christensen, C. (1997). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Estados Unidos de América: Harvard Business Review Press.

(31) Porter, M. (1979). "The Structure Within Industries and Companies' Performance." Review of Economics and Statistics, (61), no. 2 pp 214–227.

(32) Anthony, S., & Putz, M. (2020). How Leaders Delude Themselves About Disruption. 2022,

Mayo 21, de MIT Sloan Management Review. Sitio web: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-leaders-delude-themselves-about-disruption/>

(33) Sarrazin H., & Willmott, P. (2016). Adapting your board to the digital age. 2022, Mayo 21, de McKinsey Digital. Sitio web: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/adapting-your-board-to-the-digital-age>

Los autores de este artículo indican que, para continuar siendo relevantes, los consejos de administración deben incrementar su “cociente digital” con 4 acciones concretas:

1. Capacidad para reconocer iniciativas digitales disruptivas y riesgos en la seguridad de los datos.
2. Entender cómo la transformación digital puede impactar en el modelo de negocio
3. Involucrarse con más frecuencia y profundidad en la estrategia digital
4. Tener directores con conocimientos digitales capaces de influir en el cambio de cultura en el propio consejo en relación con la transformación digital.

La escasa importancia que los consejeros en nuestro estudio, muestran acerca de su **formación digital**, contrasta con los datos post-covid (2021) de una encuesta realizada en EEUU a miembros de los consejos de administración (34). “Mientras el 94% de los



consejeros encuestados dijeron que sentían la necesidad de formarse más en nuevas tecnologías y las mejores prácticas de gobernanza, solo el 58% había recibido dicha formación. Es más, (solo) el 48% de los consejeros dijo que estaban considerando incorporar expertos independientes como asesores de gobernanza empresarial, consultores y expertos en ciberseguridad para desarrollar sus competencias de gobernanza digital.

Otro estudio de Deloitte concluye que “Una parte importante para alinear a la alta dirección con el Consejo significa tener miembros del consejo que entienden muy bien el tema (la transformación digital) y saben hacer las preguntas adecuadas”(35).

Estamos lejos de esta meta. Incluso en las grandes corporaciones, “entre los nuevos consejeros de las empresas del Fortune 500 de EEUU en el 2019, solo el 40% tenían experiencia digital”(36).



(34) Wu, D. & Farzan, S. (2021). Boards Are Undergoing Their Own Digital Transformation. 2022, Junio 17, de Harvard Business Review. Sitio web: <https://hbr.org/2021/07/boards-are-undergoing-their-own-digital-transformation>

(35) Leatherberry,T., McCormack, D., Kark, K., & Lamm,R. (2019). The tech-sawy board Engaging with CIOs and management on strategy, risk, and performance. 2022, Mayo 21, de Deloitte Insights. Sitio web: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/cio-boards-strategy-risk-performance.html>

(36) Heidrick & Strugles (2020). Board Monitor US 2020 [Archivo PDF]. Recuperado de [https://www.heidrick.com/en/insights/boards-governance/board\\_monitor\\_us\\_2020](https://www.heidrick.com/en/insights/boards-governance/board_monitor_us_2020)



### 3. LIDERAZGO Y GOBERNANZA

---

### 3.1 QUIÉN LIDERA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Los consejeros encuestados en su gran mayoría señalaron que es el CEO/ Director General quien lidera la transformación digital (41%), seguido a continuación por el Director de Sistemas/CIO (19%).

#### Qué figura lidera la transformación digital



Otra forma de analizar los resultados es agruparlos en dos grupos: los que asignan los liderazgos a los especialistas, y los que lo asignan a la alta dirección:

#### EL LIDERAZGO PERTENECE A LA ALTA DIRECCIÓN

Trím/sem al CEO/Cte de Dirección	41%
Comité de Dirección	12%
Consejo de Administración	9%
C. De Admon con el apoyo Cte Asesor especializado	4%
C. De Admon con el apoyo Consejero indep. especializado	2%
<b>Total</b>	<b>66%</b>

Llama la atención es escaso liderazgo que se asigna al Consejo de Administración (con o sin el apoyo de asesores): 15%, ligeramente superior al Comité de Dirección (12%).

*“Hay 4 tipos de consejos: los que aplauden, los que se reúnen para almorzar, los que preguntan, los que provocan respuestas estratégicas”.*

*Javier Canterá, CEO de Auren*

EL LIDERAZGO PERTENECE A LOS ESPECIALISTAS	
Chief Digital Officer	8%
Director de Marketing	4%
Chief innovation Officer y otros	3%
CIO Chief information Officer	19%
<b>Total</b>	<b>34%</b>

Hay una clara mayoría (41%) que otorga este liderazgo al CEO/Director General.

Que el 34% de las respuestas otorguen el liderazgo a especialistas, es una clara muestra de que es el aspecto operativo y cortoplacista de la transformación digital, la que prima. En estos casos, predomina el concepto parcial de la Transformación digital, en donde la mayoría de las iniciativas digitales están focalizados en marketing, en reducción de costes y en tecnología, de ahí el gran peso del Director de Sistemas (19%).

Estas empresas aún no han asumido que la transformación digital no se trata de un tema tecnológico, sino estratégico.

### **Mejores prácticas**

1. El Consejo de Administración es quien debe liderar la estrategia digital. Y es el CEO quien debe desarrollarla y ejecutarla.
2. Es recomendable que el Consejo cuente con asesores especializados, individuales o encuadrados en comités asesores, si no

tiene en el consejo miembros con suficiente experiencia y formación en temas de transformación digital.

3. No es recomendable que sean directivos expertos (CIO, CDO o Chief Innovation Officer) los que lideren la estrategia digital, por los siguientes motivos:
  - a. Por su propia naturaleza, están más sujetos a objetivos a corto plazo y presupuestarios.
  - b. Responden al CEO o Director General, no al Consejo de forma directa, lo que condiciona su información y gestión.
  - c. Tienen una visión excesivamente funcional (tecnológica o de marketing), y carecen de la necesaria visión global y estratégica del negocio.<sup>(37)</sup>
  - d. Falta de integración con la estrategia. Demasiadas iniciativas de transformación digital descoordinadas con la estrategia, suelen provocar resultados escasos.
  - e. Los especialistas suelen caer en una visión de “silos funcionales”, que es lo contrario de una visión amplia, holística y estratégica de la estrategia digital.

*“Es un reto saber combinar el negocio con la tecnología, la velocidad y el largo plazo. He descubierto el valor de un comité asesor para ayudar a abordar mejor estos temas”*

*Javier Zubizarreta , CEO de Smartlog Group*

(37) Deloitte Insights. What Directors need to know about digital transformation. Sitio web: <https://deloitte.wsj.com/articles/on-the-boards-agenda-what-directors-need-to-know-about-digital-transformation-1519189339>

## 3.2 NIVEL DE CONOCIMIENTOS DE LOS CONSEJEROS SOBRE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL



Los resultados de la encuesta sobre esta materia son los siguientes:

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS CONSEJEROS EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	
Conocimiento de digitalización a nivel usuario	38%
Sin experiencia	8%
"Conocimientos básicos"	46%
Experiencia previa en liderar proyectos de TD	13%
Experiencia previa en desarrollar / implantar proyectos de TD	15%
"Experiencia previa avanzada"	28%
Usa herramientas digitales específicas del Consejo	16%
Formados en cursos de transformación digital	10%
"Buenos conocimientos"	26%



En función de estas respuestas, podemos hacer las siguientes reflexiones:

- **Conocimientos básicos.** El 46% de los consejeros tienen apenas experiencia y su formación en transformación digital es básica (a nivel usuario). Como consejeros, conocen muy bien el negocio, pero es preocupante que casi la mitad carece de las competencias para poder incorporar lo digital, a la estrategia del negocio.
- **Experiencia previa avanzada.** El 28% manifiestan tener experiencia previa en transformación digital. Este es un porcentaje esperanzador, si lo comparamos con las grandes empresas, donde este porcentaje es del 55% : cuanto mayor es el tamaño de la empresa, más consejeros existen con experiencia previa en transformación digital.
- **Buenos conocimientos.**
  - Un 16% manifiestan utilizar herramientas digitales en sus tareas como consejeros.
  - Solo un 10% se están formando en conceptos de transformación digital mediante cursos. El 46% que arriba hemos identificado con “conocimientos básicos”, deberían plantearse seriamente cubrir el “gap” de formación que tienen en este sentido.

*“En mi experiencia, un comité asesor digital es una forma eficaz de ayudar al Consejo a diseñar e implantar una estrategia digital”*

*Luis Miguel Simarro (Grupo Congalsa)*

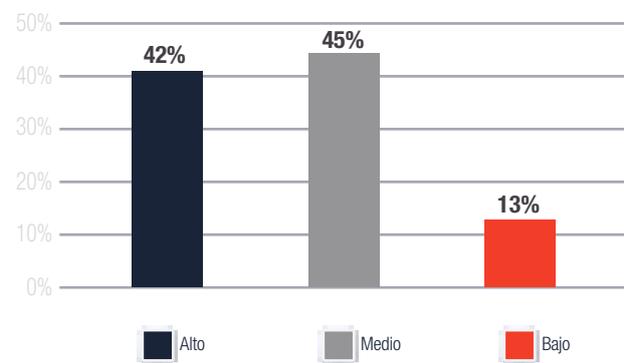
(37) Deloitte Insights. What Directors need to know about digital transformation. Sitio web: <https://deloitte.wsj.com/articles/on-the-boards-agenda-what-directors-need-to-know-about-digital-transformation-1519189339>

### 3.3 INFLUENCIA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA ACTUACIÓN DE LOS CONSEJOS EN LAS PYMES

**E**n este apartado vamos a analizar el grado de influencia (alto, medio o bajo) que tiene la transformación digital en los consejos de administración de las PYMES, en los siguientes aspectos:

- Visión de futuro (largo plazo)
- Velocidad en la toma de decisiones
- Evaluación del riesgo de disrupción digital
- Implantación de la estrategia como una gestión de cambio
- Seguimiento de la transformación digital y su retorno (ROI)
- Visión a largo plazo

**Visión de futuro y su comunicación**



No solo es necesario tener una visión a largo plazo, sino comunicar bien esta visión. No es suficiente, ni mucho menos, publicitar en la web la misión, visión y valores de la empresa: lo importante es que se haya comunicado a



todos los niveles de la organización, y que sean realmente asumidos por los empleados.

Una comunicación eficaz de la estrategia, no es siempre lo más común. “Desde que estalló el COVID-19, Gallup solo ha detectado un aumento de seis puntos, del 13% al 19%, en el porcentaje de empleados estadounidenses que están totalmente de acuerdo en que el liderazgo de su organización se comunica de manera efectiva con el resto de la organización”. (38)

Kaplan y Norton (los creadores del Cuadro de Mando Integral) informan que el 95 por ciento de los miembros del personal no pueden decirle cuál es la estrategia de su empresa . Esto significa que los líderes se han tomado el tiempo para comunicar la estrategia y, sin

embargo, la primera línea aún no sabe qué es y si no saben cuál es la estrategia.

Hay tres componentes clave para lanzar con éxito la comunicación de una nueva estrategia (39). Los líderes deben:

1. explicar cuál es la nueva estrategia y por qué la organización debe cambiar tanto emocional como lógicamente (desde el corazón y la mente);
2. decirle a la gente las acciones que deben tomar para participar en la implementación; y
3. motivar a las personas de la empresa a tomar las medidas correctas.

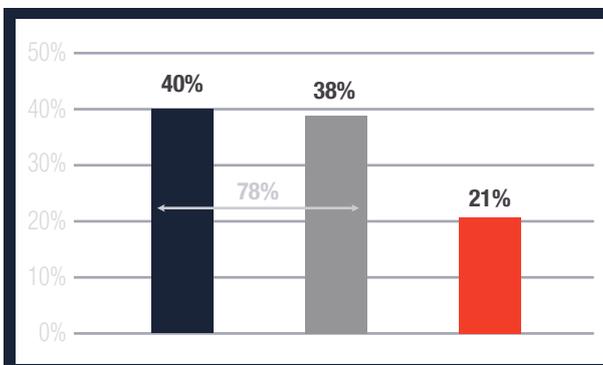
*“La orientación al cliente debe ser la obsesión de una empresa innovadora: anticiparse al cliente, entender sus necesidades, analizar los datos... esta transformación cultural debe estar muy por encima de la eficiencia operativa”*

*Jaime Ferrando, CEO de HoneyGreen*

(38) Robison, J. (2022). What Leaders Should Focus on in 2022. 2022, Agosto 21, de GALLUP. Sitio web: <https://www.gallup.com/workplace/389036/leaders-focus-2022.aspx>

(39) Speculand, R. (2012). Why communication of strategy frequently fails, Strategic HR Review, Vol. 11 No. 6. <https://doi.org/10.1108/shr.2012.37211faa.009>

### VELOCIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES



La opinión mayoritaria es que hay una **mayor exigencia de velocidad** en la toma de decisiones del consejo. Solo un 21% de las respuestas indica que la transformación digital tiene poco impacto en la velocidad de la toma de decisiones en el Consejo.

Alto  Medio  Bajo

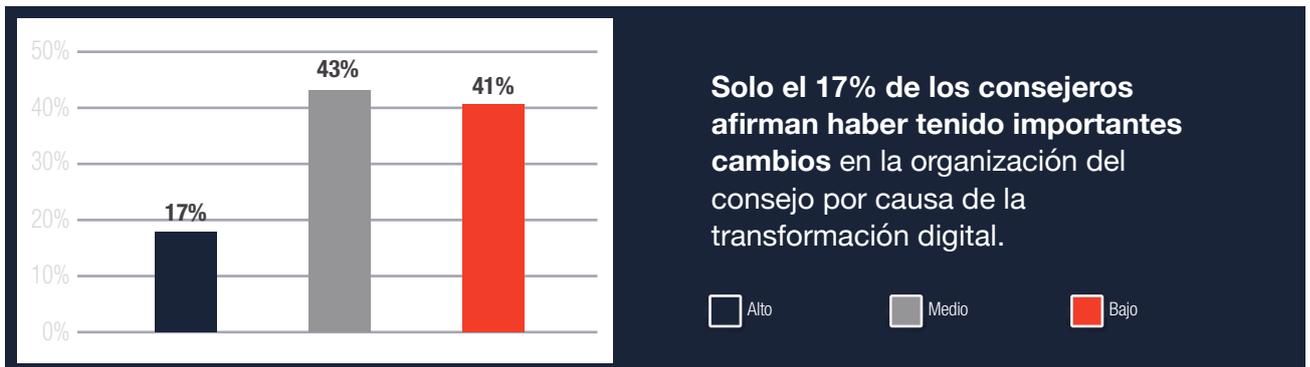
La transformación digital exige rapidez en la toma de decisiones, lo cual es difícil teniendo en cuenta la complejidad de las cuestiones digitales, la rapidez de la evolución de la tecnología, la creciente competencia de las start-ups, la interconexión de las áreas afectadas, y la falta de expertos digitales en la empresa.

¿Cómo tomar las decisiones acertadas con rapidez, en un entorno digital? Estas son algunas pautas:

- Romper los problemas complejos en partes pequeñas, lo que permite tomar decisiones con más facilidad y rapidez.
- Tomar decisiones con equipos más pequeños, involucrando solo a las personas clave.
- Aprovechar la posibilidad de trabajar de forma híbrida y virtual.
- No perder de vista la estrategia digital, que debe servir de brújula para la toma de decisiones alineada con la estrategia digital.



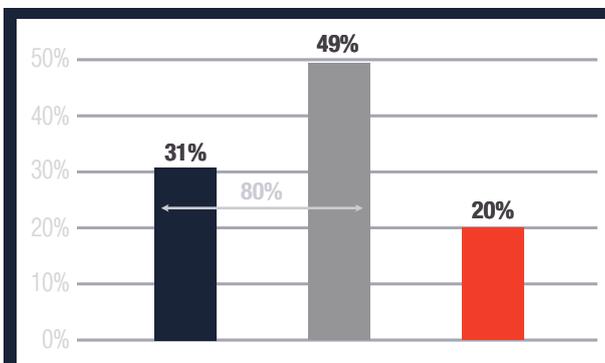
## COMPOSICIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL CONSEJO



Estudios indican que el grado de profesionalización de los miembros de los consejos de administración, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas, es generalmente bajo. Los puestos se designan sobre todo por confianza personal. Según el Observatorio de Gobierno Corporativo 2022,

del Instituto de Gobernanza Empresarial, “(es) especialmente importante la selección y composición del Consejo para la mejor toma de decisiones, podemos darnos cuenta, que se necesita una mayor profesionalización en su composición y selección”.

## EL RIESGO DE DISRUPCIÓN DIGITAL



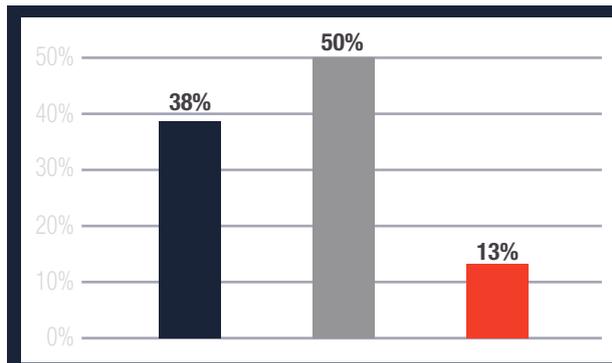
En el 80% de los casos el riesgo de disrupción se ha tratado más en el Consejo (alto + medio).

La disrupción digital se define como un cambio radical, en la empresa o/ en el sector, que ocurre cuando una combinación de nuevas tecnologías digitales afectan de forma radical el modelo de negocio y la propuesta de valor.

¿Cómo puede el Consejo analizar el riesgo de la disrupción digital? (40)

- ¿Hemos identificado y entendemos las fuentes de disrupción y cambio que tienen más probabilidades de afectar a nuestro negocio de manera significativa?
- ¿Entendemos dónde la empresa y su industria son vulnerables a la disrupción tecnológica o del modelo de negocio?
- ¿Quién en nuestra industria (y fuera de nuestra industria) está innovando de una manera que podría afectar nuestro negocio e industria?
- ¿Cuáles son las fortalezas que podemos usar para competir?
- ¿Dónde necesitamos crear capacidad?
- ¿Cuál es nuestro plan de innovación o adaptación?

## LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMO UN PROCESO DE CAMBIO



**En el 38% de los casos la influencia es alta:** se discute sobre la implantación de la transformación digital y el cambio que eso supone.

Hay una alta conciencia de que la transformación digital supone un cambio importante para la empresa, y que este cambio es un proceso.

Hay una alta conciencia de que la transformación digital supone un cambio importante para la empresa, y que este cambio es un proceso.

Sin embargo, hay una gran diferencia entre ser consciente, y llevar a cabo los pasos necesarios para que la Estrategia se convierta en realidad.

Una clave es considerar la estrategia digital como un proceso de cambio. Que parte desde el Consejo, pasa por la alta dirección, y permea a todas las capas de la empresa.

Específicamente para las PYMES, estas son las recomendaciones para gestionar el cambio en una transformación digital (41):

1. Liderar desde la alta dirección.
2. Asegurarse de que el cambio es necesario y deseable
3. Proporcionar los recursos para que el personal quiera y pueda gestionar el cambio.
4. Promover una comunicación continua y eficiente.
5. Aceptar que el cambio es la norma, no la excepción, en el entorno empresarial de hoy en día.

■ Alto

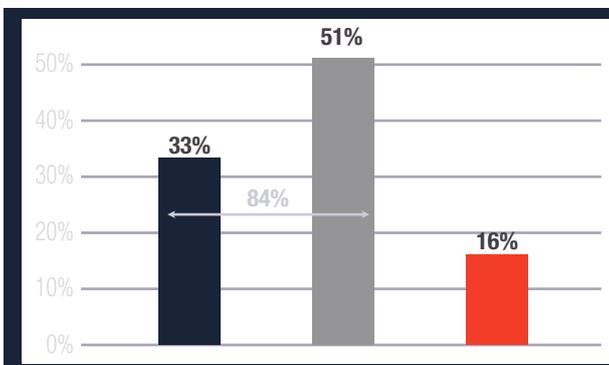
■ Medio

■ Bajo

(40) Gregory, H., & Austin, S. . (2017). Governing Through Disruption: A Boardroom Guide to 2018. 2022, Junio 17, de Harvard Law School Forum on Corporate Governance. Sitio web: <https://corpgov.law.harvard.edu/2017/12/12/governing-through-disruption-a-boardroom-guide-to-2018/>

(41) Impact. (2021). 5 Change Management Strategies for Digital Transformation. 2022, Junio 17, de impact. Sitio web: <https://www.impactmybiz.com/blog/blog-5-change-management-strategies-for-digital-transformation/>

### SEGUIMIENTO Y ROI DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL



En una gran mayoría de los casos (84%), los consejos están haciendo seguimiento de la transformación digital (alto en un 33%).

Que un 33% de las respuestas indiquen que la transformación digital está teniendo un alto seguimiento y sus propios KPI resulta una buena noticia, aunque algo sorprendente.

Porque disponer de unos KPI en el Consejo es habitual, si hablamos del control presupuestario o de un cuadro de mando integral.

Pero hacer un seguimiento de la transformación digital es muy complejo y

suele ser propio de organizaciones con una alta madurez digital. Si tomamos en contexto la encuesta, podemos afirmar que este no es el caso de los consejos de administración de las PYMES.

Según Michael Schrage del MIT Sloan School of Management (42), algunas claves que hay que tener en cuenta para definir KPI que midan el éxito de la transformación digital son:



- No utilizarlos para medir el pasado, sino principalmente para indicar los objetivos.
- No definir KPI demasiado parecidos a los KPI financieros de la empresa. Estos últimos son poco significativos teniendo en cuenta que los proyectos de transformación digital suelen ser plurianuales, incorporan múltiples áreas involucradas.
- Definir demasiados KPI. Lo ideal es disponer de entre 5 y 9.
- Utilizar datos y variables de calidad
- Deben reflejar los objetivos estratégicos definidos.

■ Alto

■ Medio

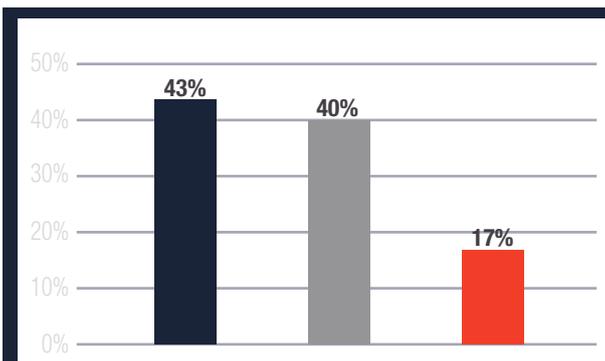
■ Bajo

(42) Noyes, K. (2022). In Digital Transformation, Give KPIs a Leading Role. 2022, Octubre 17, de The Wall Street Journal. Sitio web: <https://deloitte.wsj.com/articles/in-digital-transformation-give-kpis-a-leading-role-01664205507>

### 3.4 INFLUENCIA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA FORMA DE TRABAJAR DEL CONSEJO

En este apartado vamos a analizar el grado de influencia (alto, medio o bajo) que tiene la transformación digital en los consejos de administración de las PYMES, en su forma de trabajar:

- Toman decisiones basadas en datos y nuevas formas de trabajo
- Conocen el grado de madurez digital
- Supervisan la formación digital de la empresa



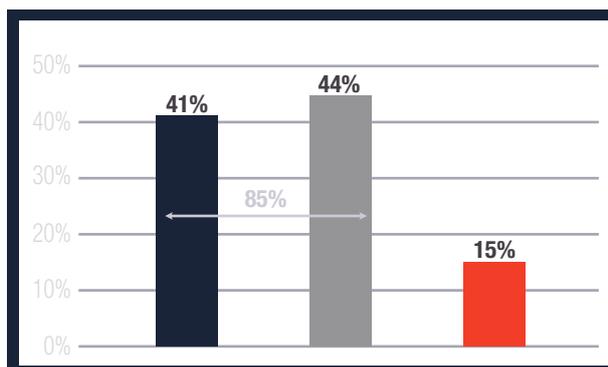
#### **DECISIONES BASADAS EN DATOS Y NUEVAS FORMAS DE TRABAJO**

En el 43% de los casos la influencia es alta: se toman en cuenta los datos y las nuevas formas de trabajo. Solo en el 17% de los casos se dice que la influencia es baja.

La transformación digital aplicado a los datos y al software ha permitido una riqueza de información accesible, de forma visual y en tiempo real, que los Consejos están aprovechando.

En cuanto a las nuevas formas de trabajo, los consejeros tienen a su disposición herramientas digitales diseñadas para ayudar a los consejeros a tomar mejores decisiones (43), con ventajas como:

- Servicios en la nube con altos niveles de ciberseguridad
- Cumplimiento de todos los requisitos legales
- Posibilidad de trabajar en cualquier sitio y cualquier lugar
- Mejor conexión entre los consejeros y la empresa
- Método simplificado para que los consejeros hagan modificaciones a los documentos y hagan comentarios.



### **CONOCER MADUREZ DIGITAL Y COMPETENCIAS DIGITALES**

**En el 85% de los casos la influencia es media-alta: se discute la madurez digital y las competencias digitales.**

La madurez digital es una medida que intenta evaluar el grado de éxito de una empresa de sus iniciativas digitales. De la encuesta, podemos deducir que los consejeros consideran que sus empresas están realizando esfuerzos por ser cada vez más digitalmente maduros y competentes, y además se preocupan por formar en competencias digitales a su personal.

Sin embargo, la madurez digital es un concepto nuevo y difícil de medir. Por eso, es recomendable basarse en ciertas metodologías.

Entre las mejores prácticas está en utilizar alguno de los modelos más relevantes para medir la madurez digital de las empresas, cabe destacar:

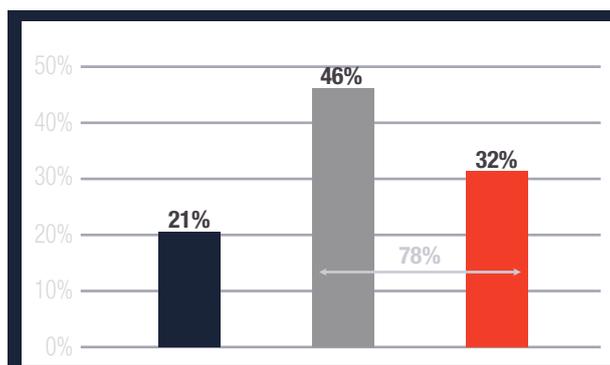


(43) Diligent (2019). La transformación digital del Consejo de Administración liderada por los consejeros. Descubra las herramientas digitales más adecuadas para los consejeros [Archivo PDF]. Recuperado de <https://www.diligent.com/es/resources/transformacion-digital-liderada-por-los-consejeros/>

- **Cociente digital (DQ) de McKinsey:** es una métrica presentada en 2015 en el cual analizaron 150 empresas de todo el mundo para evaluar sus prácticas relacionadas con la estrategia, las capacidades y la cultura digitales (44).
- **Modelo de Madurez Digital 4.0 de Forrester:** clasifica a las empresas en cuatro segmentos de madurez — escépticos, adoptantes, colaboradores y diferenciadores— analizando su desempeño en cuatro dimensiones — cultura, tecnología, organización y perspectivas—.
- **Modelo de Madurez del MIT:** este marco combina dos dimensiones: la intensidad digital, que mide la inversión en iniciativas

tecnológicas; y la intensidad transformadora, que evalúa la capacidad del liderazgo para cambiar digitalmente una organización.

Es bueno “conocer” el concepto de madurez digital, pero una cosa muy distinta es llevarlo a cabo. INCIPY ha hecho un estudio (45) basado en 213 empresas encuestadas en España, según el cual solo el 52% de las empresas han llegado a la fase estratégica o disruptiva de madurez digital. Según este estudio, el 48% de los encuestados están solo en la fase inicial y básica. Si lo comparamos con esta encuesta de PYMES, donde el 85% afirman conocer en un grado medio-alto el concepto de madurez digital, podemos deducir que “del dicho al hecho” hay aun un gran recorrido por realizar.



### **CONTROL DE LA FORMACIÓN DIGITAL EN LA EMPRESA**

Los consejeros reconocen que los consejeros **no controlan la formación digital de la empresa (78%)**, siendo la respuesta “baja” en un 32%.

La formación digital es un requisito en el trayecto hacia la transformación digital, y por tanto debería ser supervisado por el Consejo, como un componente importante de la implantación de la Estrategia Digital.

“Hace unos días, un sindicato daba la voz de alarma. La mayoría de las empresas españolas sigue sin adaptarse a la nueva era digital, concretamente solo el 23,4% de las compañías imparte formación tecnológica a sus empleados, una cifra que va descendiendo según disminuye el tamaño de la empresa y que llega a bajar hasta el 4% en

el caso de las micro pymes (empresas con menos de 10 empleados). Además, según los datos manejados por el sindicato, sólo el 14% de ellas cuenta con un plan concreto de digitalización.”(46)

Los datos de este estudio son coherentes con los resultados de nuestra encuesta: la formación digital es una asignatura pendiente en las Pymes en España, y los consejeros harían bien en supervisar e impulsar que la formación en competencias digitales aumente, como un aspecto importante de la implantación de la Estrategia Digital.

*“Todas nuestras soluciones usan tecnologías digitales avanzadas, y nos obliga a que lo digital esté en el núcleo de nuestra estrategia. Nuestra Estrategia Digital nos separa claramente de nuestra competencia”.*

*Javier Zubizarreta, CEO de Smartlog Services*



Alto

Medio

Bajo

(44) Catlin, T., Scanlan, J., & Willmott, P. (2015). Raising your Digital Quotient. 2022, Septiembre 17, de McKinsey & Company. Sitio web: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/raising-your-digital-quotient>

(45) INCIPY (2022). Índice de madurez digital de las empresas. 6º estudio de España. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://www.incipy.com/blog/solo-el-11-de-las-empresas-espanolas-son-disruptivas-segun-el-ultimo-indice-de-madurez-digital/>

(46) Carpena, M. (2017). Formación digital, el talón de Aquiles de las pymes. 2022, Septiembre 17, de Think Big / Empresas. Sitio web: <https://empresas.blogthinkbig.com/formacion-digital-de-pymes/>



## 4. CULTURA

---

---

## 4.1 EL CONSEJO Y LA CULTURA DE LA EMPRESA

---

**E**l Consejo debe ser consciente de que dar las directrices estratégicas en sí mismo, no es suficiente. Liderar la estrategia digital significa asegurarse de su éxito, y esto incluye la fase de implantación y el control del proceso.

La empresa debe implementar la estrategia, y eso requiere un apoyo explícito del Consejo, en especial en lo referente al cambio de cultura que debe producirse, que es crítico para que la implantación tenga éxito.

¿Qué es la cultura de la empresa? Puede servirnos esta definición: es el orden social tácito de una organización: moldea actitudes y comportamientos, de manera amplia y duradera. Define lo que se alienta, desalienta, acepta o rechaza dentro de un grupo (47)

¿Por qué es importante considerar la cultura y qué relación tiene con la estrategia?

Peter Drucker lo explicó de forma lapidaria: “ la cultura se desayuna a la estrategia”. Si la



cultura no está alineada con la estrategia, la implementación de la estrategia fracasará.

Como indica un estudio de Ernest & Young en 2021 “Se asume comúnmente que tener nuevas tecnologías y soluciones creará valor y asegurará la ventaja competitiva. Esto es como comprar un coche de carreras sin combustible. Las tecnologías digitales por sí solas proporcionarán poco valor a una organización. Lo que importa es si las personas usan esas tecnologías correctamente dentro de su contexto” (48).

El informe resalta las 3 principales barreras para un cambio de éxito:

1. Percepción de que la transformación digital es solo tecnológica
2. Falta de apoyo y liderazgo desde la más alta jerarquía organizativa
3. Resistencia al cambio

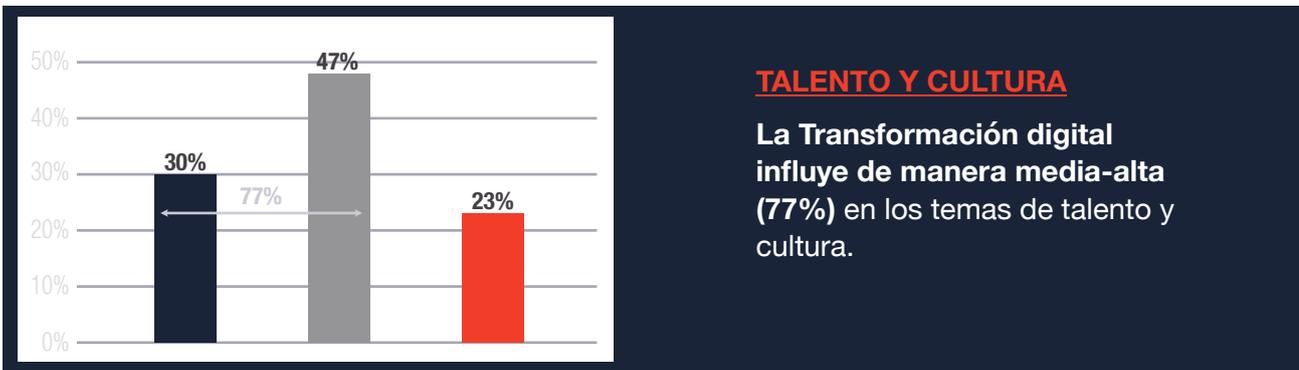
Esta **encuesta profundiza y explora los aspectos más relevantes relacionados con la cultura**, especialmente en el contexto de la transformación digital. Para cada uno de estos aspectos, se les preguntado a los consejeros si la transformación digital ha influido en los siguientes factores, de forma alta, media o baja:

- Talento y cultura
- Alinear la cultura con la estrategia
- Promover la resiliencia en la organización
- Superar la cultura del error
- Monitorizar la resistencia al cambio
- Conocer y reducir el Gap de soft skills
- Promocionar la inteligencia emocional

(47) ZoBell, S. (2018). Why Digital Transformations Fail: Closing The \$900 Billion Hole In Enterprise Strategy. 2022, Septiembre 17, de Forbes. Sitio web: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/03/13/why-digital-transformations-fail-closing-the-900-billion-hole-in-enterprise-strategy/?sh=7ba4e4a27b8b>

(48) Walters, E. (2021). How to navigate the people side of digital transformation. 2022, Septiembre 17, de EY. Sitio web: [https://www.ey.com/en\\_uk/workforce/how-to-navigate-the-people-side-of-digital-transformation](https://www.ey.com/en_uk/workforce/how-to-navigate-the-people-side-of-digital-transformation)

## 4.2 TALENTO Y CULTURA



Estas respuestas sugieren que hay una creciente conciencia sobre el impacto de la cultura en la estrategia digital, aunque hay aún un 23% que no ven ninguna relación entre ambos conceptos, y una gran mayoría (47%) piensa que el impacto es “medio”. Las mejores practicas indican que el Consejo debe considerar este aspecto con una **alta prioridad**.

Investigaciones recientes indican que el 70% de los proyectos de transformación digital

fracasan. Uno de los factores fundamentales que explican este altísimo índice, es el factor humano.

“El éxito de la transformación depende completamente de que los empleados trabajen juntos para lograr los objetivos del programa. Toda la empresa, no solo unas pocas personas en el mismo equipo, deben unirse para impulsar el éxito.

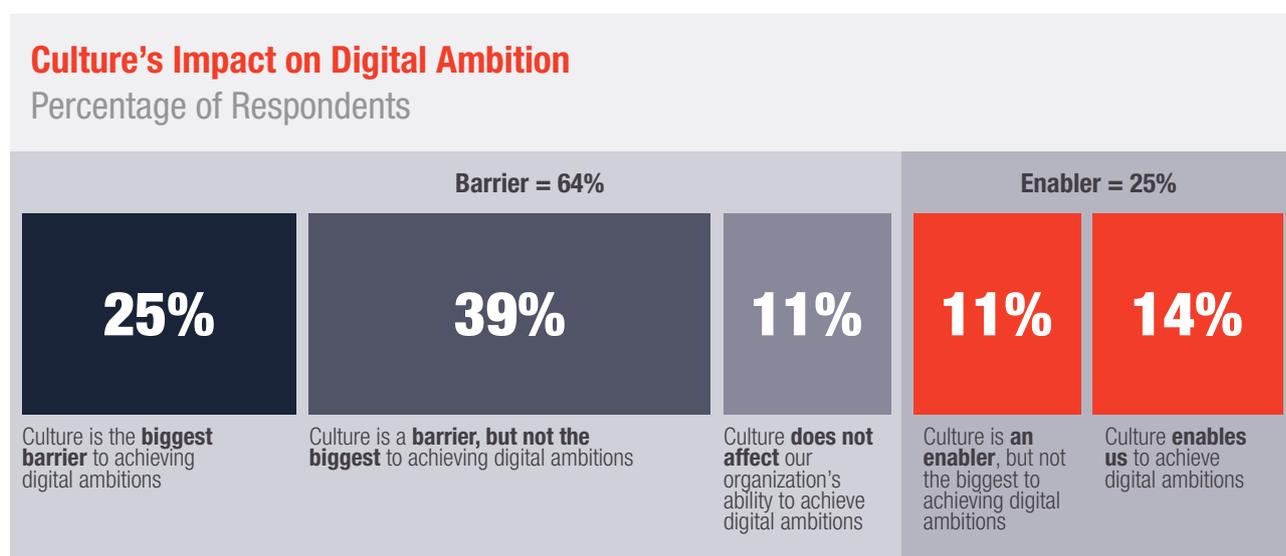
Desafortunadamente, la mayoría de las organizaciones están aisladas, con áreas

funcionales y unidades de negocio que luchan por comunicarse, coordinarse y colaborar en relación con las iniciativas de transformación.” (49)

La consultora tecnológica Gartner afirma que en la mayoría de los casos (64%), la cultura funciona como una barrera a la transformación digital, como se ve en la siguiente ilustración (50)

*“La transformación digital requiere nuevas formas de trabajo, como con la metodología Lean. Tras muchos años de intentar implantarlo, fracasé, porque no me di cuenta de que si no se acompañaba con una transformación cultural, era imposible tener éxito.”*

*Luis Miguel Simarro, CEO Grupo Congalsa*



*“Nuestra cultura de adaptación al cambio y aprendizaje continuo nos ha permitido combinar con éxito la biotecnología alimentaria, la robótica en el área industrial y la digitalización de los procesos.”*

*Rafael Juan, Consejero dominical de Vicky Foods*

“Al ignorar la cultura, una organización corre el riesgo de fracasar en la transformación. Evaluamos aproximadamente 40 transformaciones digitales y encontramos que la proporción de empresas que informaron un avance o un sólido desempeño financiero fue cinco veces mayor (90%) entre las que se centraron en la cultura que entre las que descuidaron la cultura (17%). “ (51)

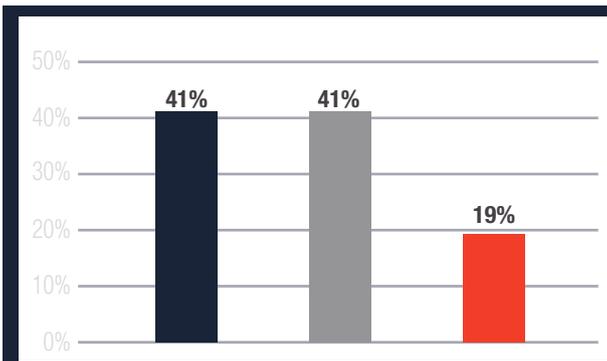


(49) Hippold, S. (2019). CIOs: Break Through Culture Barriers to Enable Digital Transformation. 2022, Julio 17, de Gartner. Sitio web: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/cios-break-through-culture-barriers-to-enable-digital-transformation>

(50) Hippold, Sarah. CIOs: Break through cultural barriers to enable digital transformation. 2019. Sitio web: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/cios-break-through-culture-barriers-to-enable-digital-transformation>

(51) Hemerling, J., Kilmann, J., Danoesastro, M., Stutts, L., & Ahern, C. (2018). It's Not a Digital Transformation Without a Digital Culture. 2022, Julio 17, de BCG. Sitio web: <https://www.bcg.com/publications/2018/not-digital-transformation-without-digital-culture>

### 4.3 ALINEACIÓN ENTRE CULTURA Y ESTRATEGIA



#### **ALINEACIÓN CULTURA- ESTRATEGIA**

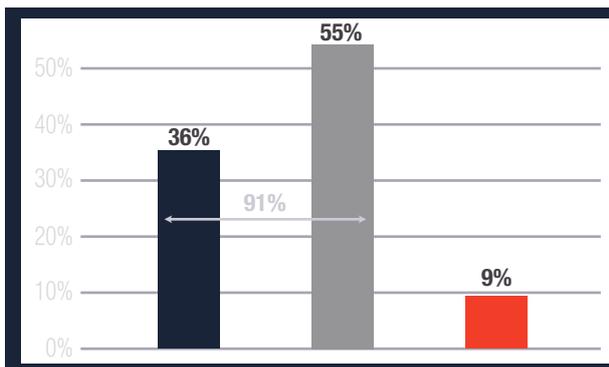
En un porcentaje alto (41%) y medio (41%), el Consejo busca el alineamiento entre cultura y estrategia.

Esta respuesta es conceptualmente coherente, pero es mucho más difícil que estas buenas intenciones se plasmen en la práctica. Entre otras razones porque diseñar una estrategia se puede hacer en pocos meses pero cambiar la cultura puede requerir años.

“Muchos pensadores de negocios creen que la cultura y la estrategia son dos caras de la misma moneda. No lo son. Son la misma cara

de la moneda. Entonces, ¿qué hay del otro lado? Ejecución.

La ejecución da vida a la cultura y la estrategia. Claro, hay innumerables enfoques y programas diseñados para alinear la estrategia con la ejecución y viceversa. La verdad es que estos enfoques no son suficientes. Una gran ejecución debe reforzar los valores culturales.”(52)



## **RESILIENCIA ANTE EL CAMBIO**

**Prácticamente todos los consejeros (91%) perciben que la transformación digital es un fuerte cambio, y que deben preparar a la organización para adoptarlo con resiliencia.**

“No hay suficientes negocios que se centren en la parte de la transformación dentro de la transformación digital, y esta parte es la que ha involucrado siempre a las personas. Este ha sido el punto ciego para tantos esfuerzos de transformación digital, es lo que muchas empresas están desaprovechando” (53)

Una estrategia digital para tener éxito debe desarrollar en la organización la resiliencia, es decir la capacidad para enfrentarse a este fuerte proceso de cambio, lo que significa:

- Comunicar con transparencia e ilusión la estrategia digital
- Reconocer el cambio como un proceso que requiere la participación de todos, dándoles los medios para ayudarles (formación continua, una cultura que no penalice el error, herramientas digitales de colaboración que faciliten un trabajo en común eficiente y ágil).
- Promover la iniciativa y la innovación a todos los niveles.



Alto



Medio

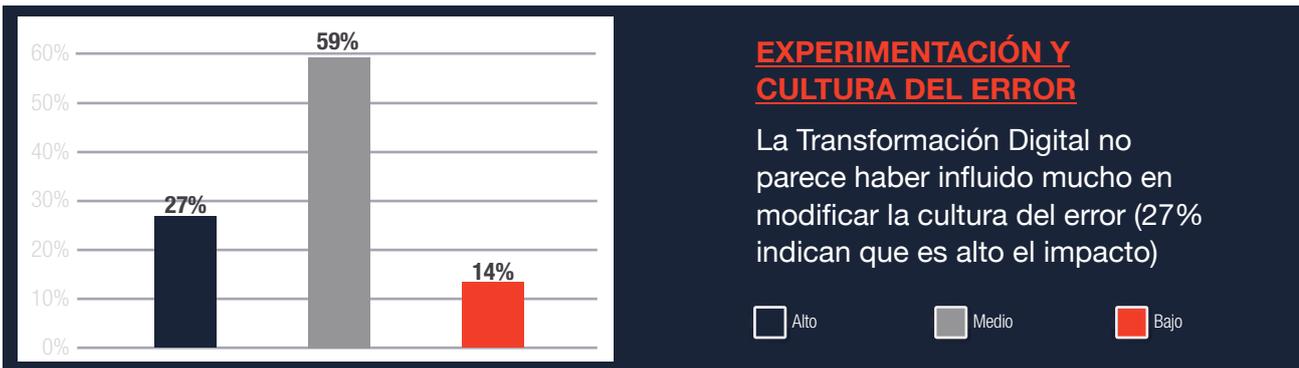


Bajo

(52) Fletcher, P. (2021). It's Not 'Culture Versus Strategy' Anymore; Culture Is Strategy. 2022, Junio 20, de Forbes. Sitio web: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/07/02/its-not-culture-versus-strategy-anymore-culture-is-strategy/?sh=70b03aaf5938>

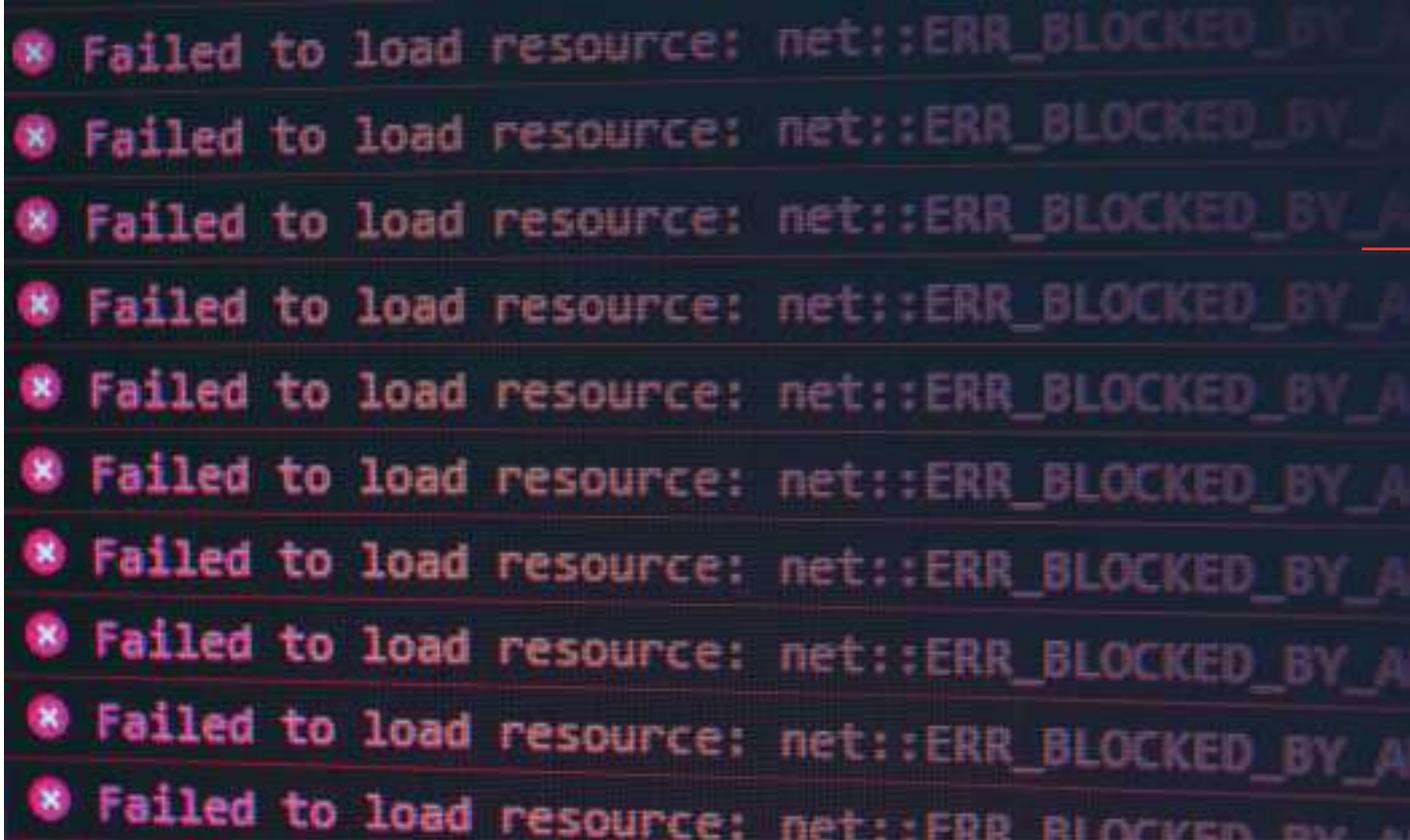
(53) Harvard Business Review. Analytic Services (2022). Digital Transformation Refocused: New Goals Require New Strategies [Archivo PDF]. Recuperado de <https://hbr.org/sponsored/2022/05/digital-transformation-refocused-new-goals-require-new-strategies>

## 4.4 CULTURA DEL ERROR



No sorprende este resultado, ya que en general las empresas españolas tienen una alta aversión al riesgo, lo que frena tanto la definición de una estrategia digital, como su implantación. Los errores se penalizan en una clara mentalidad cortoplacista y no enfocada a la innovación, frente a la necesidad de innovar y experimentar que está en el corazón de la transformación digital.

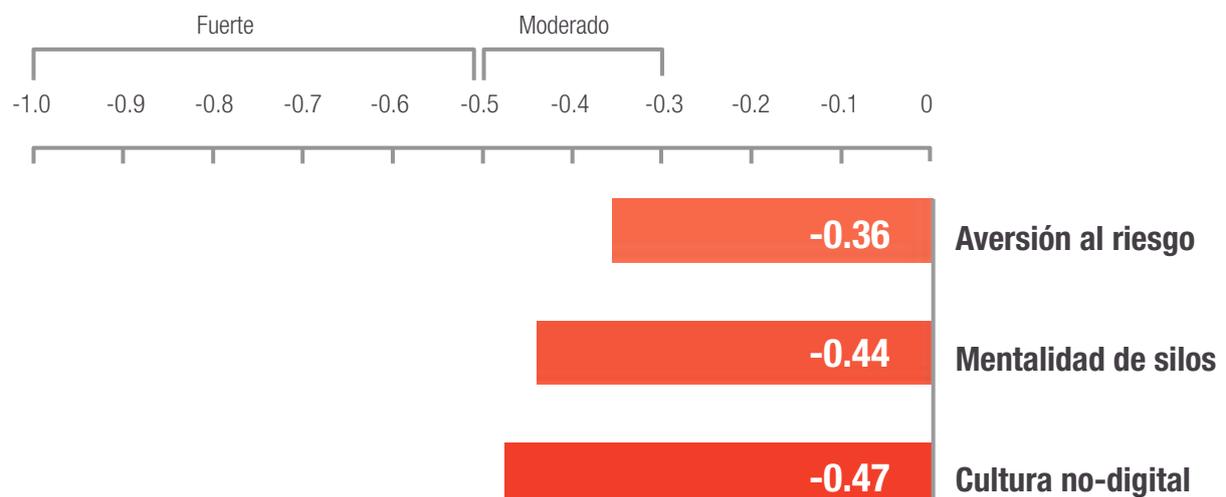
La experimentación y la cultura del error son parte consustancial de las nuevas formas de trabajo que una empresa debe adoptar, para llevar a cabo proyectos de transformación digital, como son las metodologías ágiles, el design thinking, la experimentación y el prototipado... pero si estas herramientas no se acompañan con un cambio de cultura que no "señale" al que fracasa y lo estigmatice, estas herramientas no surtirán efecto alguno..



En un estudio de McKinsey (54) no solo se comprueba que la cultura es el factor más mencionado como barrera para la transformación digital, sino que se identificaron cómo tres factores culturales clave, correlacionan fuertemente con los (malos) resultados económicos en las empresas.

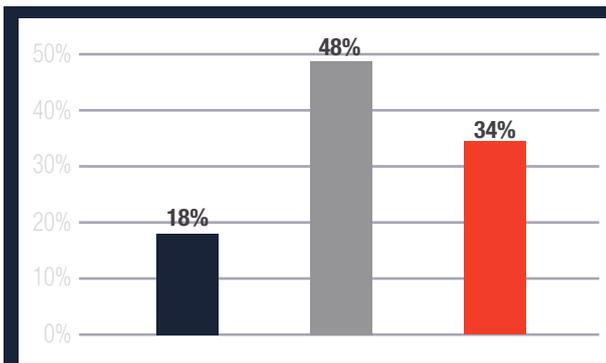
### Correlación negativa con resultados económicos

(Coeficiente de correlación)



(54) Goran, J., LaBerge, L., & Srinivasan, R. (2017). Culture for a digital age. 2022, Junio 20, de McKinsey Digital. Sitio web: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/culture-for-a-digital-age>

## 4.5 RESISTENCIA AL CAMBIO



### **INDICADORES DE RESISTENCIA AL CAMBIO Y TOXICIDAD**

Un alto porcentaje (34%) indican que los consejeros **no disponen de indicadores sobre resistencia al cambio ni toxicidad cultural.**

Estas respuestas son coherentes: si no hay una alta conciencia del papel de la cultura en la implantación de la estrategia cultural, la existencia de indicadores que midan los aspectos intangibles serán necesariamente bajos.

La transformación digital implica un proceso de cambio, especialmente de la cultura de la empresa. La empresa líder mundial en gestión del cambio Prosci (55), utiliza el término “resistencia al cambio” para describir, no solo a nivel organizativo, sino personal, como las respuestas físicas, psicológicas y de comportamiento asociadas al cambio.. Menciona entre las más frecuentes:



- **Emociones negativas**  
(miedo, pérdida, tristeza, ansiedad, frustración, depresión)
- **Desconexión**  
(indiferencia, silencio, ignorar comunicados, etc.)
- **Menos productividad**  
(menor eficiencia, mayor absentismo, más errores, etc.)
- **Toxicidad**  
( conflictos, agresividad, sabotaje, rumorología, etc.)
- **Huida**  
(ignorar el cambio, aferrarse a las formas de trabajo anteriores, evitar la responsabilidad)
- **Construir barreras**  
(crear excusas, asociarse para oponerse, falta de confianza, etc.)

Estos comportamientos proporcionan una guía interesante para crear indicadores que midan estos comportamientos, lo que a su vez permitirá tomar acciones para gestionarlas.

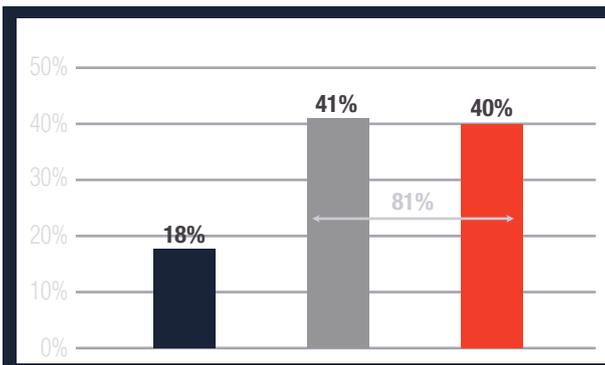
Resulta interesante mencionar que existe una tendencia cada vez más generalizada en las grandes empresas, de medir el bienestar

emocional: que sirve no solo para ayudar a las personas a gestionar individualmente el cambio, sino también para medir hasta qué punto la cultura interna está más o menos abierta al cambio.

■ Alto      ■ Medio      ■ Bajo

(55) Prosci. (s.f). Managing Resistance to Change Overview. 2022, Junio 20, de Prosci. Sitio web: <https://www.prosci.com/resources/articles/managing-resistance-to-change>

## 4.6 GAP DE SOFT SKILLS



### GAP DE SOFT SKILLS

Un abrumador 80% no ve apenas impacto de los soft skills con la transformación digital, con un 40% respondiendo “bajo” y el otro 40% “medio”.

Es frecuente escuchar que las empresas necesitan formar a sus empleados en “competencias digitales”. Los fondos Next Generation en España favorecen este tipo de iniciativas, poniendo el énfasis en introducir software digital para modernizar las infraestructuras de las empresas, y formar a las personas en su uso. Se presenta como un

requisito necesario para tener éxito en una transformación digital.

Sin embargo, los expertos aseguran que, siendo las competencias digitales necesarias, no son en absoluto suficientes. Es la parte “fácil” de la educación de las personas en un contexto de transformación digital. Lo

realmente relevante y difícil es formarles en “soft skills” o habilidades blandas.

Los líderes de proyectos de transformación digital (Project Managers) indican que los soft skills que sus equipos necesitan para tener éxito son 9: Comunicación, inteligencia emocional, empatía, liderazgo, motivación, resiliencia, gestión de conflictos, profesionalización y negociación.(56)

La importancia de los soft skills también es percibido por parte de los trabajadores, cuando se enfrentan a la transformación digital. En marzo 2021, PWC (57) realizó una encuesta a trabajadores de EEUU sobre qué soft skills consideraban críticos para su desarrollo profesional, y citaban los siguientes:

- Resolución de problemas: 32%
- Aprendizaje: 31%
- Adaptabilidad: 27%
- Creatividad e innovación: 27%
- Liderazgo: 1%
- Colaboración: 21%
- Competencias digitales: 18%
- Inteligencia emocional: 18%

Alto

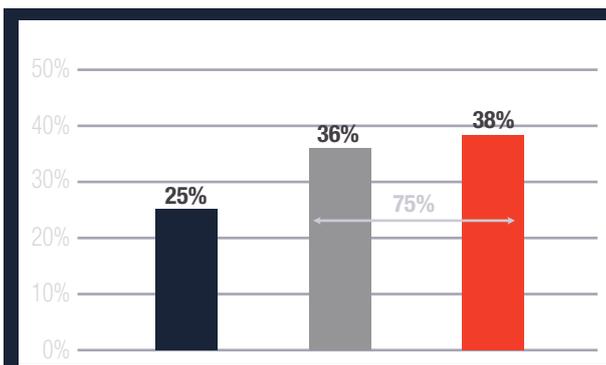
Medio

Bajo

(56) Gulati, R., & Reaiche, C. (2020). Soft Skills: A Key Driver for Digital Transformation [Archivo PDF]. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/346171713\\_Soft\\_Skills\\_A\\_Key\\_Driver\\_for\\_Digital\\_Transformation](https://www.researchgate.net/publication/346171713_Soft_Skills_A_Key_Driver_for_Digital_Transformation)

(57) Pro Edge PWC. (2022). Remembering the human side of digital transformation The combined power of digital and soft skills. 2022, Octubre 22, de Pro Edge PWC. Sitio web: <https://proedge.pwc.com/resources/remembering-the-human-side-of-digital-transformation>

## 4.7 INTELIGENCIA EMOCIONAL Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL



### INTELIGENCIA EMOCIONAL Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Un elevado 75% no ve relación entre la transformación digital y la inteligencia emocional, salvo un 25% que sí lo considera importante.

Considerar la inteligencia emocional de los consejeros, directivos y empleados es importante, porque el 80% de los soft skills se corresponden a “competencias emocionales”: empatía, comunicación, trabajo en equipo, etc. Daniel Goleman menciona hasta 25 competencias emocionales (58)

Cuanta más fuerte es el cambio que hay que implementar, más importante es desarrollar las competencias emocionales. “El éxito de un **cambio radical** en una empresa depende no solo de un posicionamiento estratégico adecuado, sino sobre todo de cómo se gestionan los recursos organizativos internos” (59)

Podemos afirmar, en el contexto de una transformación digital, que el desarrollo de competencias emocionales entre el personal de la empresa es el mejor método para reconstruir una cultura “desde dentro hacia afuera”.(60) Este informe de Penteo indica los requisitos principales para que el desarrollo de competencias emocionales tenga éxito en una transformación digital:

- a. Identificar las competencias emocionales que requiere la estrategia digital definida (no son todas)
- b. Desarrollar dichas competencias en toda la empresa (no solo en los directivos)
- c. Orientarlas a conseguir los cambios de comportamiento deseados
- d. Coherencia en su práctica (los jefes deben dar ejemplo)

La encuesta **revela una importante falta de conciencia entre los consejeros**, acerca de la importancia de la inteligencia emocional para el éxito de una Estrategia Digital.

Hay motivos sobrados para asociar la implantación de una estrategia digital, con la inteligencia emocional de las personas de la empresa. Implementar una estrategia digital no deja de ser una “gestión del cambio” que incluye una transformación cultural... que se habilita a través de la inteligencia emocional (61)



Una investigación de Korn Ferry encuentra correlación entre la inteligencia emocional de los directivos y los resultados de la empresa. (62) “De hecho, este creciente interés en la inteligencia emocional es uno de los factores impulsores detrás del impulso a la diversidad y las dinámicas cambiantes que están encontrando cada vez más su camino hacia las juntas directivas. El objetivo: construir una química más cálida entre los directores como un equipo, fomentar el diálogo constructivo y hacer espacio, en la sala, para cada tipo de voz. Esto se debe a que las juntas más exitosas no solo tienen una alta inteligencia emocional, sino que también tienen un alto nivel de creatividad, curiosidad y visión estratégica.”



Alto



Medio



Bajo

(58) Goleman, D. (2007). Working with Emotional Intelligence. Estados Unidos de América: Bloomsbury.

(59) Huy, Q. N. (1999). Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change. The Academy of Management Review, 24(2), 325–345. <https://doi.org/10.2307/259085>

(60) Penteo (2018). Los soft skills como clave para el éxito en la Transformación Digital [Archivo PDF]. Recuperado de [https://www.academia.edu/43475350/Los\\_soft\\_skills\\_como\\_clave\\_para\\_el\\_%C3%A9xito\\_en\\_la\\_Transformaci%C3%B3n\\_Digital](https://www.academia.edu/43475350/Los_soft_skills_como_clave_para_el_%C3%A9xito_en_la_Transformaci%C3%B3n_Digital)

(61) De Jose, M. (2018). Implementing successful digital transformation with emotional intelligence-based change management. [Archivo PDF]. Recuperado de [https://www.academia.edu/43475182/Implementing\\_successful\\_digital\\_transformation\\_with\\_emotional\\_intelligence\\_based\\_change\\_management](https://www.academia.edu/43475182/Implementing_successful_digital_transformation_with_emotional_intelligence_based_change_management)

(62) The Korn Ferry Institute. (2022). Director's Toolbox: Emotional Intelligence. 2022, Octubre 22, de KORN FERRY. Sitio web: <https://www.kornferry.com/insights/this-week-in-leadership/directors-toolbox-emotional-intelligence>



## 5. RESUMEN EJECUTIVO

---

---

## 5. RESUMEN EJECUTIVO

---

**E**ste estudio pone de manifiesto que en la mayoría de los consejos de administración de las PYMES en España :

- No se aborda la transformación digital desde una perspectiva estratégica, sino táctica.
- Hay poca conciencia de la perspectiva estratégica de la transformación digital, como elemento clave a pilotar para la supervivencia y competitividad futura de la empresa: en especial del riesgo de disrupción digital, y de cómo puede afectar profundamente a su modelo de negocio y a la propuesta de valor para sus clientes.
- La mayoría de los consejos de administración delegan el liderazgo y la definición de la transformación

digital a sus ejecutivos, y se limitan a supervisar su impacto presupuestario.

- La cultura y el talento son asuntos que el Consejo aborda de forma tradicional, y pocos consideran el desarrollo de los soft skills como un elemento clave en la implantación de una estrategia digital. No se aborda expresamente la necesidad de alinear la cultura con la estrategia digital.

Por otro lado, apenas existe regulación ni investigación ni propuestas de buenas prácticas sobre la gobernanza de las pequeñas y medianas empresas. Y no hemos encontrado ninguna investigación ni publicación sobre la imperiosa necesidad de incluir **dentro de la gobernanza de las PYMES**, el **necesario liderazgo** del Consejo

en la definición de las directrices estratégicas sobre la transformación digital.

Sin esta gobernanza, los ejecutivos tienden por su propia naturaleza a centrar sus esfuerzos en los **resultados a corto plazo**, y en los aspectos tácticos (de marketing, producto y tecnológicos) de la transformación digital.

Sin una gobernanza que incluya de forma expresa la estrategia digital entre las funciones principales del Consejo, las PYMES corren un riesgo alto de futura falta de competitividad, y de riesgo de disrupción de su modelo de negocio.

A la vista de todo lo anterior, podemos hacer las siguientes **reflexiones y recomendaciones** a los accionistas y consejeros de las PYMES:

1. La definición de la estrategia **no se puede delegar**, ha de ser definida o al menos co-diseñada con la alta dirección de la empresa, desde el Consejo de Administración. Una Estrategia que no tiene en cuenta de forma transversal y en su modelo de negocio, el impacto de la transformación digital, no es Estrategia.
2. La gobernanza de una PYME moderna, deben incluir de forma especial **una estrategia corporativa apalancada en la transformación digital**.
3. La estrategia digital debe ser no solo definida, sino apoyada en su implantación y controlada **desde el Consejo**. Para ello se debe supervisar estrechamente su



*Sin una gobernanza que incluya de forma expresa la estrategia digital entre las funciones principales del Consejo, las PYMES corren un riesgo alto de futura falta de competitividad, y de riesgo de disrupción de su modelo de negocio.*

implantación por parte del CEO y su equipo directivo.

4. En la implantación, el papel de una **cultura empresarial alineada con la estrategia digital** (63) es clave, y esto requiere que el Consejo se asegure de que se proporcione y forme a todas las personas de las empresa, tanto en las **competencias digitales como en las soft skills** (inteligencia emocional) necesarias para poder implementar la estrategia definida, en toda su extensión y a la velocidad necesaria.
5. El Consejo debe formar a sus miembros en las tecnologías digitales y especialmente en su impacto estratégico, y desarrollar en ellos una actitud mental abierta y ágil hacia la tecnología digital como palanca de creación de valor. Esto se puede conseguir de distintas formas, como:

- A. Entender el impacto** táctico y estratégico de la transformación digital en la empresa, incluido el riesgo de disrupción digital.
- B. Incorporar el talento** necesario que combine el aspecto tecnológico y el conocimiento del negocio: y esto se puede hacer de diversas formas, en función del tamaño y recursos de la empresa:
- Incorporando miembros del consejo con estas capacidades
  - Añadiendo consejeros independientes con conocimiento y experiencia en la implantación de proyectos de transformación digital
  - Incorporando un comité o consejo asesor (“Advisory Board”), que ayude al Consejo en este aspecto sin que sus componentes sean miembros del consejo.
- C. Aprovechar en su propio funcionamiento**, las ventajas de la tecnología digital: inmediatez, visibilidad de datos relevantes, predicciones/simulaciones y ciberseguridad. Solo de esta forma puede acelerar su toma de decisiones y verificar en su propia operativa, el profundo impacto de estas tecnologías en la forma de trabajo y su contribución en la necesaria velocidad en la toma de decisiones, basadas en datos.



(63) Merchant, N. (2011). Culture Trumps Strategy, Every Time. 2022, Octubre 22, de Harvard Business Review. Sitio web: <https://hbr.org/2011/03/culture-trumps-strategy-every>



## 6. AGRADECIMIENTOS

---

---

## 6.1 PATROCINADORES Y COLABORADORES

---

Este estudio no habría sido posible sin la colaboración desinteresada de patrocinadores y colaboradores.

### PATROCINADORES



INSTITUTO DE  
GOBERNANZA  
EMPRESARIAL

**El Instituto de Gobernanza Empresarial**, que se caracteriza por promover la formación, el conocimiento y las herramientas de los consejeros, ha esponsorizado este estudio desde el inicio, y ha incluido este estudio dentro de su Observatorio IGE de Transformación Digital y Buen Gobierno.

Fundación NUMA  
family business

**La Fundación Numa**, difundió el estudio entre sus asociados y apoyó de forma significativa la consecución de muchas respuestas de la encuesta.

MADRID FORO  
EMPRESARIAL

**Madrid Foro Empresarial**, un grupo de 350 empresarios de Madrid, que apuestan por la libertad social, el progreso social y la defensa del tejido empresarial de Madrid.

## COLABORADORES



---

## 6.2 ENTREVISTAS A CONSEJEROS

---

**E**ste estudio ha sido enriquecido con la experiencia y colaboración de varios consejeros de forma desinteresada, a quienes hemos entrevistado y a quienes queremos mostrar nuestro agradecimiento. Han accedido a que citemos algunos de sus ideas relacionadas con el tema de este estudio.



### **Javier Zubizarreta**

Consejero Delegado de Grupo Smartlog  
Ingeniero informático  
Master in International Trade & Business



Smartlog Services es un integrador de soluciones logísticas robotizadas avanzadas, presente en 8 países. Facturó 20 Mill.€ en 2022  
[www.smartlogservices.com](http://www.smartlogservices.com)

### **Jaime Ferrando**

Consejero delegado de HoneyGreen S.A. Licenciado en Ciencias económicas y empresariales (Universidad de Valencia), PDG del IESE.



Desarrolla ingredientes naturales basados en la miel y otros derivados naturales. Exporta a 32 países y factura anualmente 30 Mill.€. [www.honeygreen.com](http://www.honeygreen.com)

### **Javier Cantera**

Presidente de AUREN Consultoría  
Doctor en Psicología  
Miembro del Comité Directivo de Madrid Foro Empresarial. Miembro de varios Consejos de Administración.



Empresa de consultoría, auditoría y legal española presente en 11 países. Factura 72 Mill. € anualmente.  
[www.auren.com/es](http://www.auren.com/es)

### **Luis Miguel Simarro Esplá**

Director General del Grupo Congalsa  
Miembro de varios Consejos de Administración  
PADE del IESE, Curso de Alta Dirección de San Telmo, PDD de IESIDE



Especialista en soluciones culinarias innovadoras y de calidad para el mercado B2B y B2C. Exporta a más de 30 países. Factura 160 Mill.€ al año.  
[www.congalsa.com](http://www.congalsa.com)

### **Rafael Juan**

Director general y consejero dominical de Vicky Foods.  
Licenciado en Ciencias Químicas por la Universidad de Valencia.  
Presidente de FEDACOVA, vicepresidente de CEV y vocal de CEOE.



Empresa de alimentación, con una facturación de 400 millones de €, presente en más de 60 países en 3 continentes, con marcas de prestigio como Dulcesol, Be Plus y Horno Hnos. Juan.  
<https://vickyfoods.es>



GRACIAS

---