

Cómo los Consejos de Administración abordan la Transformación Digital en las PYMES en España

#IGEDay



Michael de Jose | Ramón Freire | Antonio Nuñez



30 de noviembre 2022

Relevancia del Estudio

#IGEDay



¿Por qué este estudio?

- **Escasísimas referencias** para la gobernanza de las PYMES
- La Estrategia es un aspecto crítico de la gobernanza: ¿existe una “**Estrategia Digital**”... que responda al riesgo de disrupción?

Nuestro objetivo

- **Diagnóstico** gobernanza PYMES en relación a la Estrategia Digital
- **Recomendaciones** sobre cómo abordar con éxito una estrategia digital

Cómo elaboramos el Estudio

#IGEDay



Ficha técnica

22'

Encuesta

26 gráficos

120

PYMES

Ventas 30-400 Mill.€

120

Consejeros

60% de 30 a 55 años

5

Entrevistas
Consejeros

5 CEO de PYMES

63

Referencias
expertos

Informe 88 páginas

Patrocinadores y colaboradores

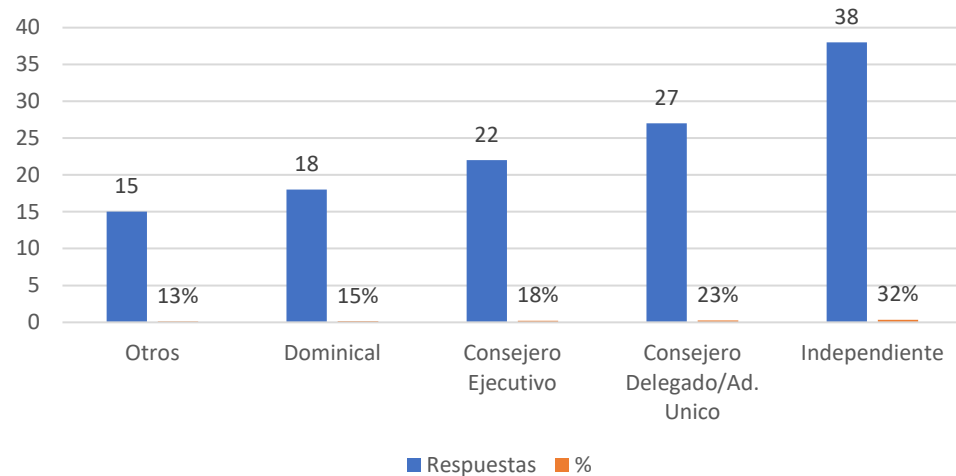


MADRID FORO EMPRESARIAL

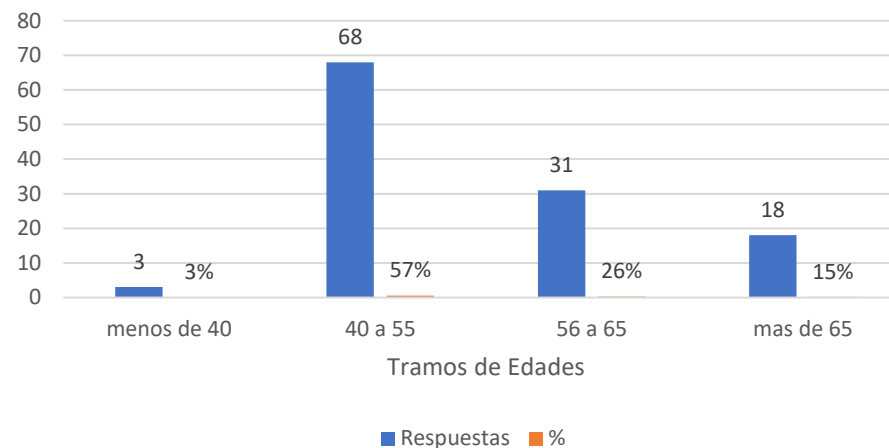


El Estudio

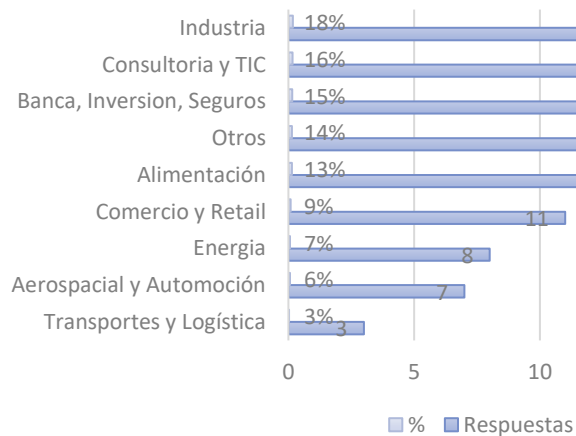
Tipo de Consejero



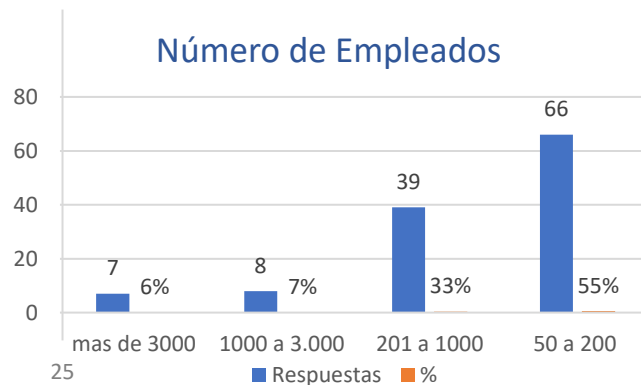
Edades de los Consejeros



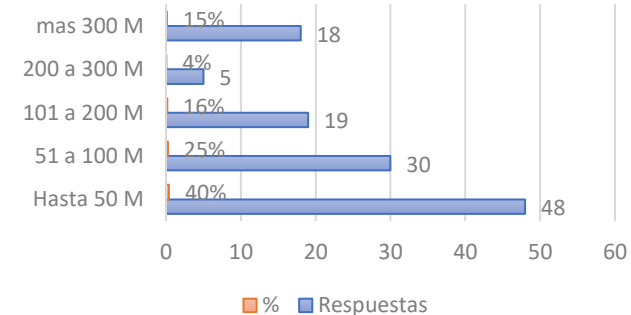
Sector de las Empresas



Número de Empleados

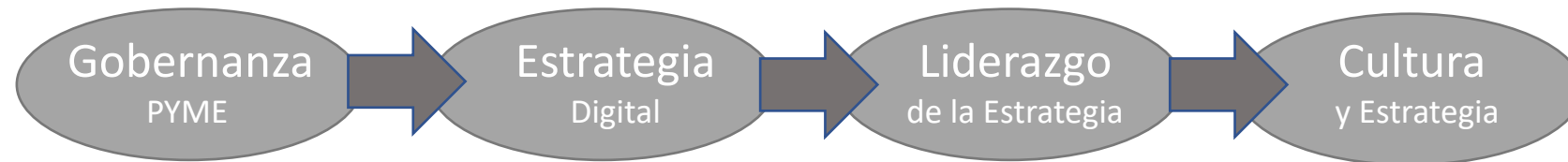


Rango de Facturación



Enfoque del Estudio

#IGEDay



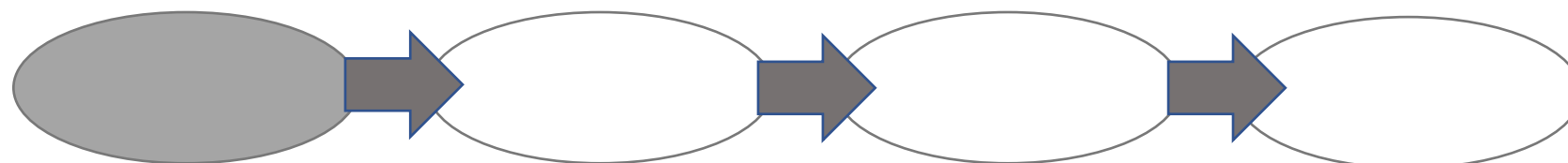
¿Qué importancia se da a la estrategia en el Consejo de la PYME?

¿Cómo entiende el Consejo impacto de la transformación digital en el negocio?

¿Quién lidera el diseño, el control y los resultados de la Estrategia Digital?

¿Se gestionan las barreras al cambio al implantar la transformación digital?

1. Gobernanza



1. Gobernanza

Gobernanza
PYME

Diagnóstico

❑ Hoy la función estratégica es la prioritaria en un Consejo

ROLES DEL CONSEJO

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

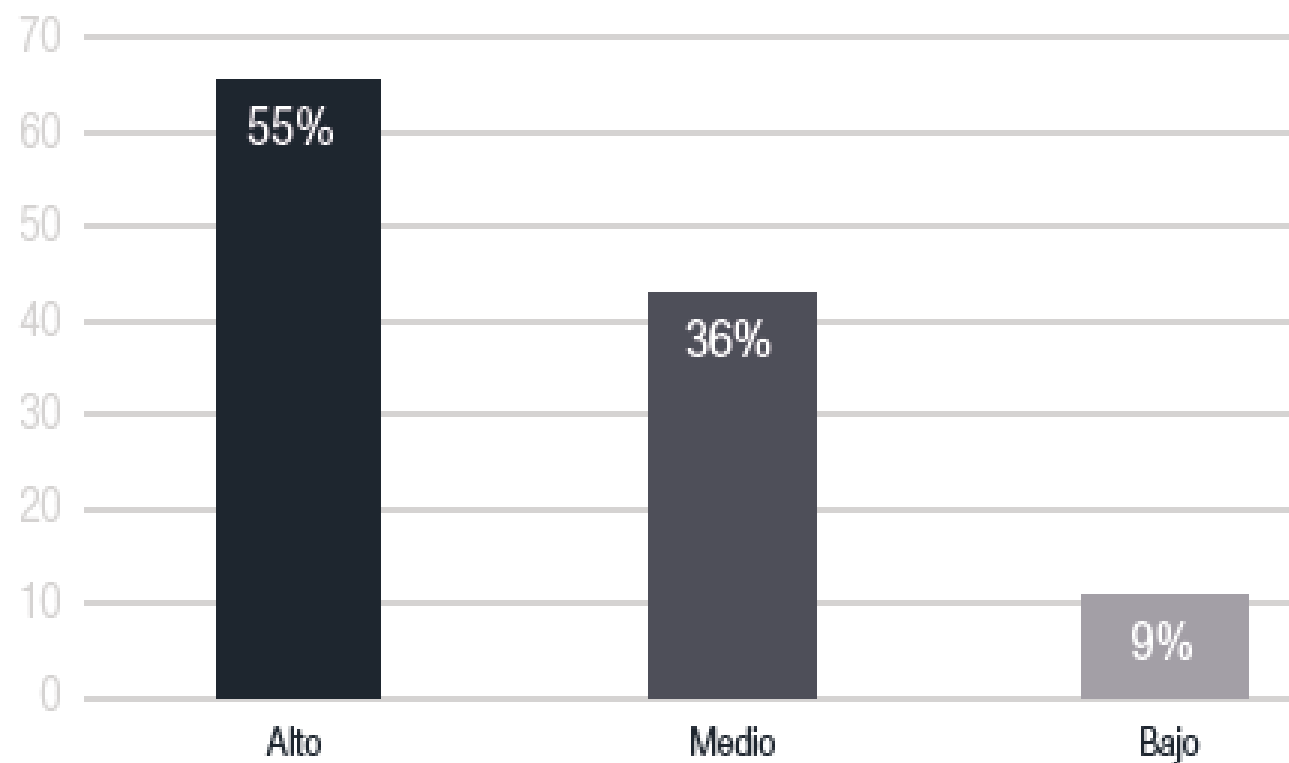
1. Gobernanza

Gobernanza PYME

Diagnóstico

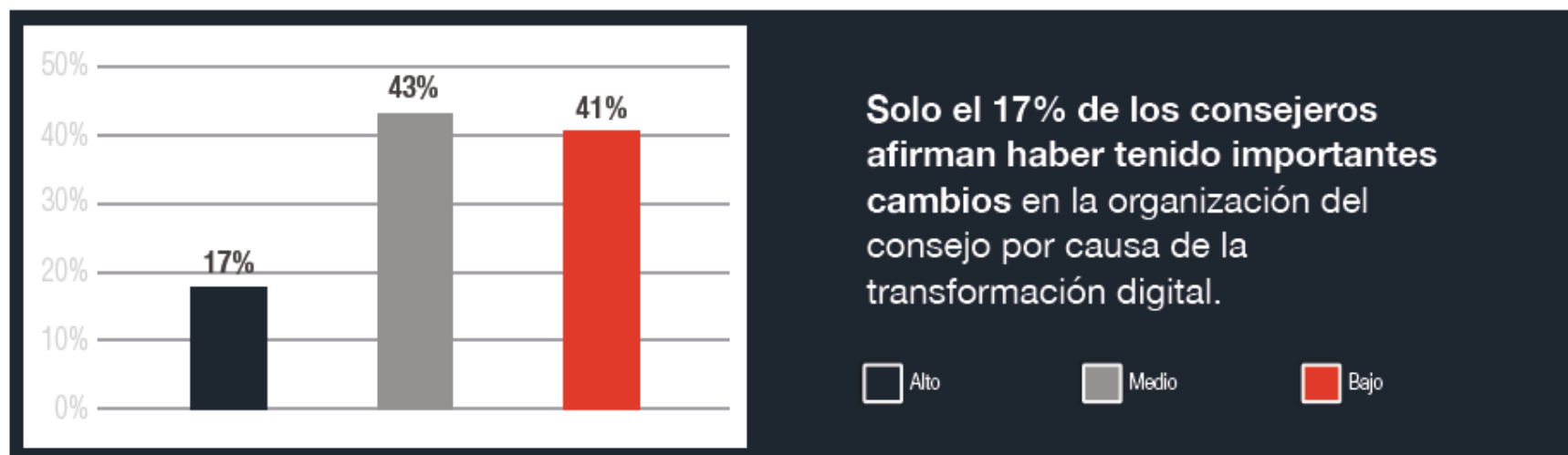
- ❑ Un escaso 55% le da prioridad a la Estrategia en los Consejos.

Grado de definición y supervisión de la estrategia



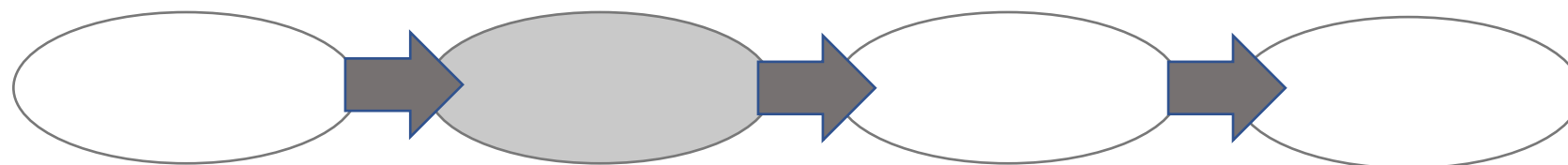
1. Gobernanza

COMPOSICIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL CONSEJO



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.

2. Concepto de Estrategia Digital



2. Concepto de Estrategia Digital

Gobernanza
PYME

Diagnóstico

- ❑ Domina una visión funcional, incompleta y parcial de la transformación digital.

	TRANSFORMACIÓN INCOMPLETA	TRANSFORMACIÓN COMPLETA
Foco	Funciones específicas	Toda la organización
Objetivos	Ahorros de costes, aumento de ventas y productividad. Cortoplacismo	Nuevo modelo de negocio. Oportunidades y amenazas de disrupción
Estrategia digital	No existe	Definida, comunicada
Involucración del CEO	Delega en áreas	Líder de la transformación
Áreas más involucradas	CMO, CXO	Todas
Tipo de innovación	Tecnología, innovación incremental	Disruptiva
Gestión del cambio	De forma puntual en algunos proyectos / áreas	Acción concertada a nivel general

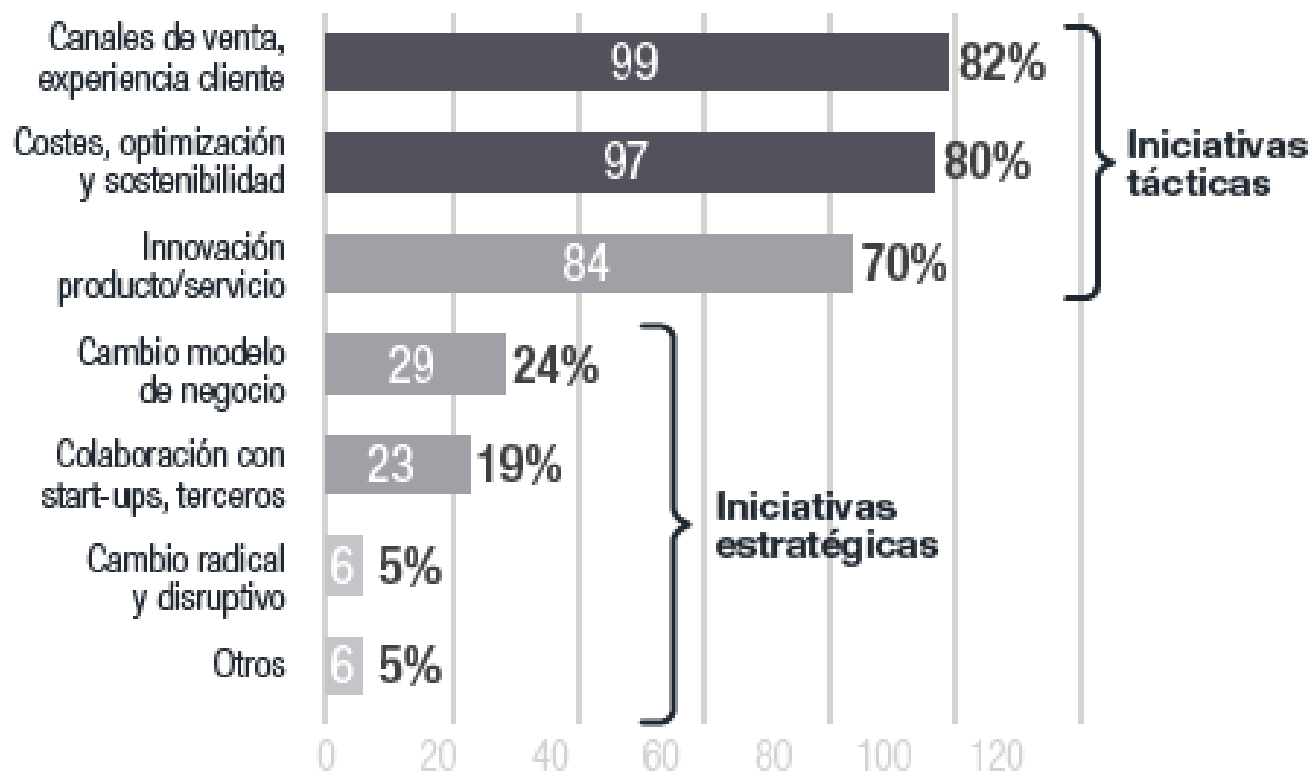
2. Concepto de Estrategia Digital

Gobernanza
PYME

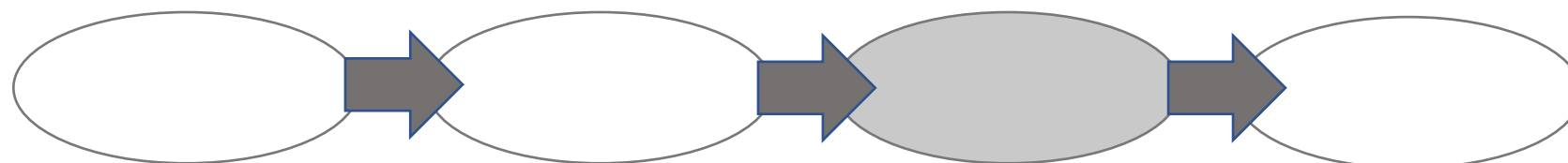
Diagnóstico

- Una visión estratégica de la transformación es aún minoritaria.
- No se considera importante el riesgo de disrupción.

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



3. Liderazgo de Transformación Digital



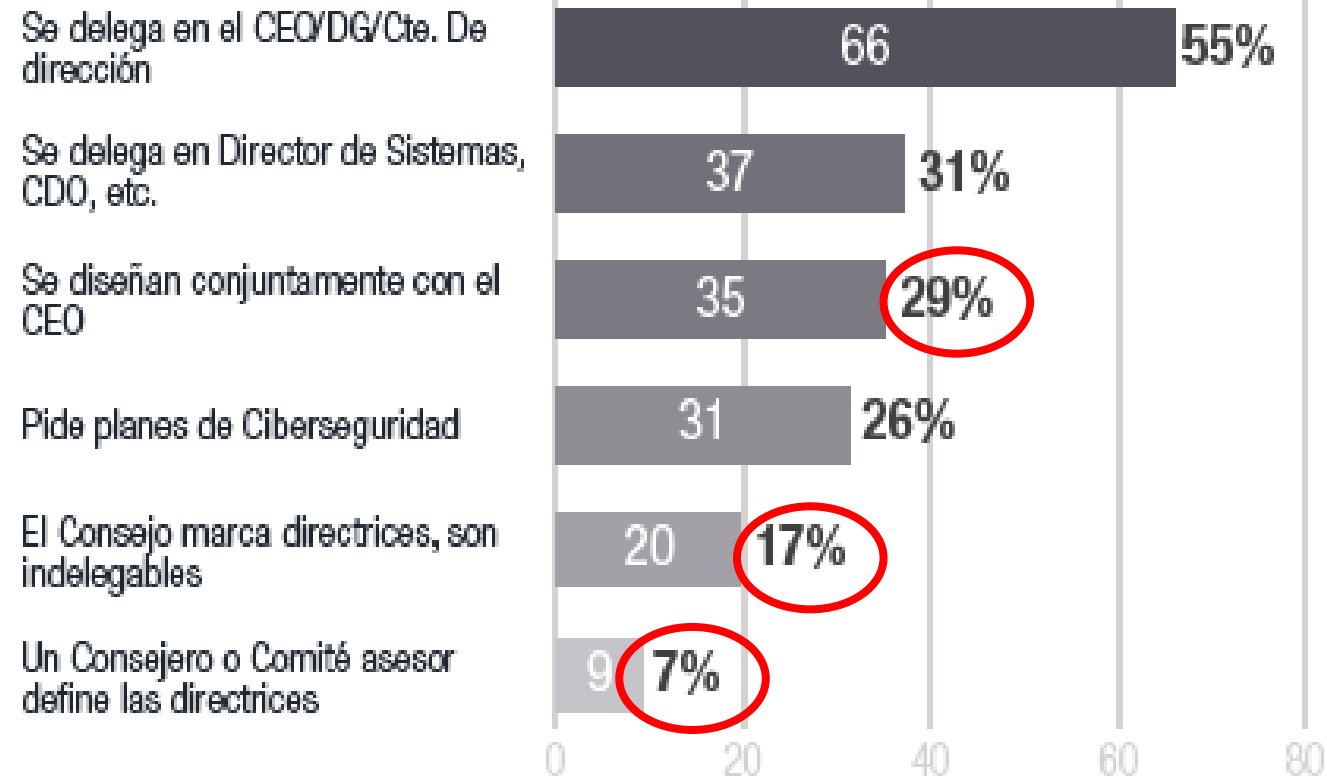
3. Liderazgo de la Transformación Digital

Liderazgo de la Estrategia

Diagnóstico

- ❑ Un 81% de los consejeros delegan el liderazgo en el DG y en ejecutivos “especializados”
- ❑ Lo que explica el cortoplacismo de las actuaciones en la práctica.

LIDERAZGO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL



3. Liderazgo de la Transformación Digital

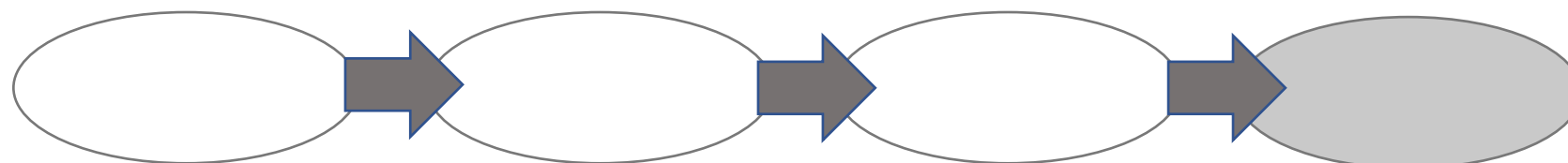
#IGEDay



“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

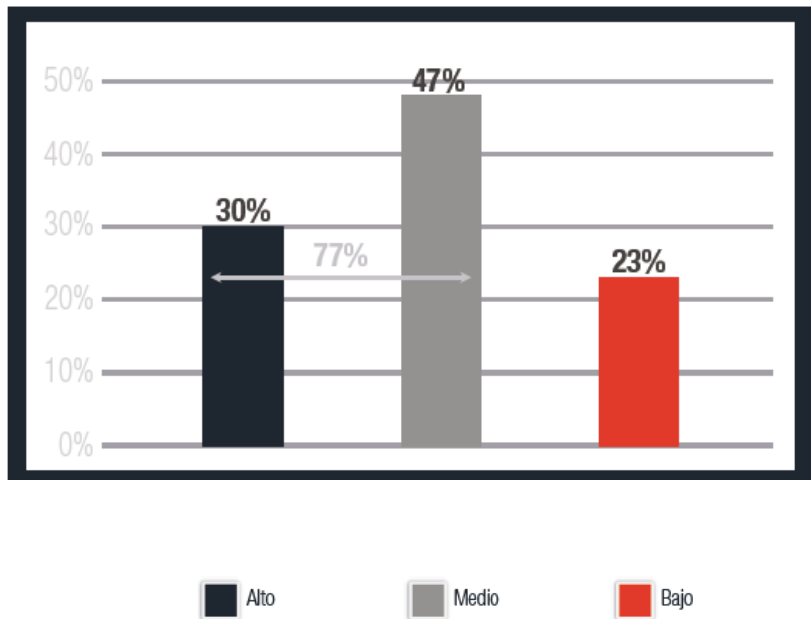
4. Alinear Cultura- Estrategia Digital



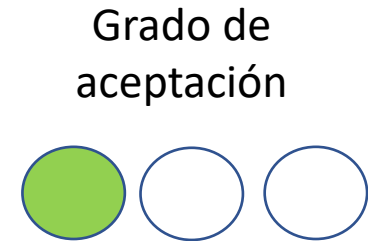
4. Alinear Cultura- Estrategia Digital

Hay escasa conciencia de que implantar una “Estrategia Digital” exige muchos cambios que pueden chocar con la cultura existente

Relación entre cultura, talento y transformación digital



... aunque reconocen que el cambio requiere resiliencia



... no miden si hay barreras al cambio o elementos tóxicos



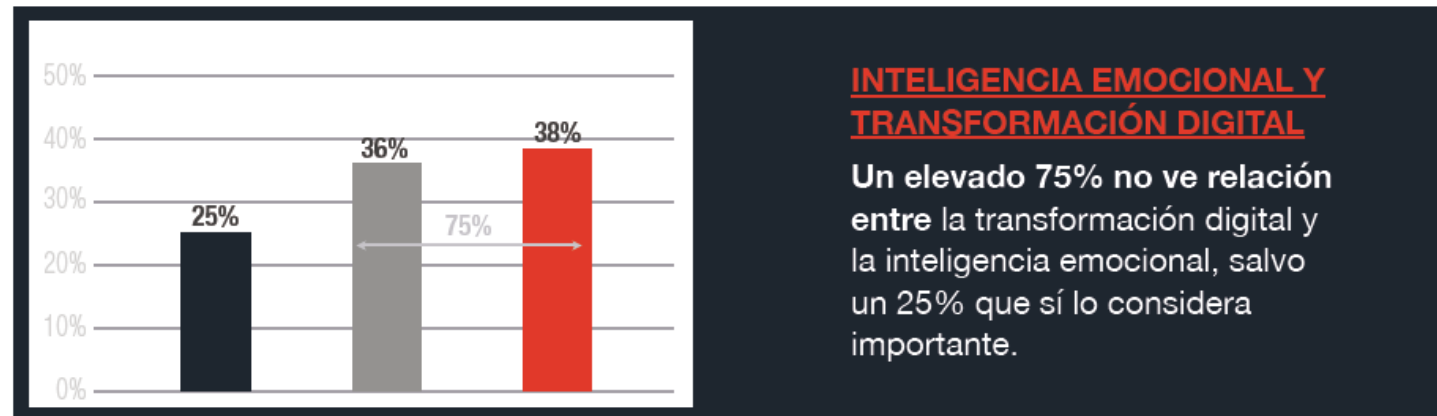
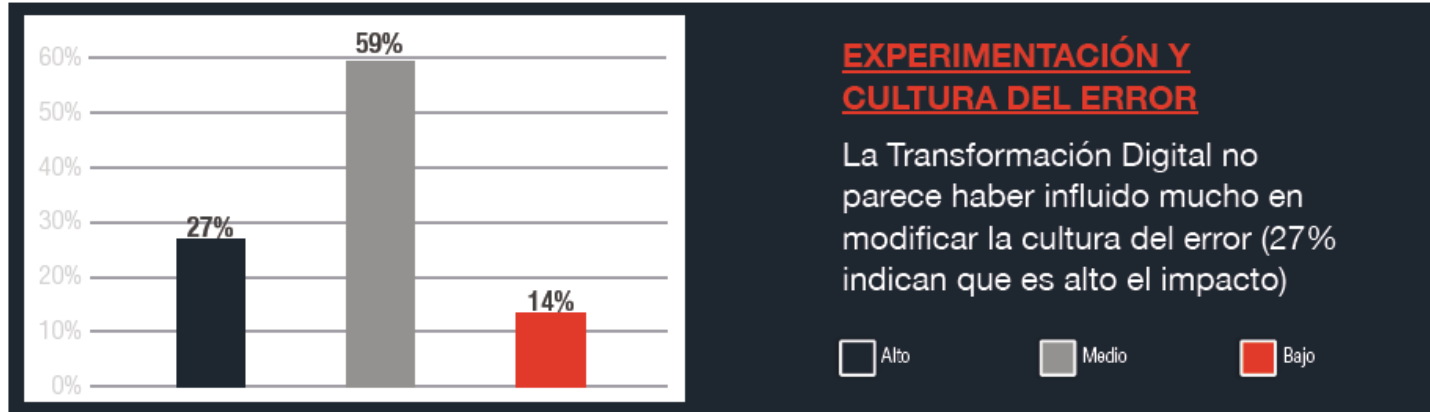
... reconocen que no controlan suficientemente el nivel de formación digital



... y creen que los soft skills no son importantes para implantar la estrategia



4. Alinear Cultura- Estrategia Digital



4. Alinear Cultura- Estrategia Digital

Cultura
y Estrategia

Diagnóstico

- ❑ Implantar una Estrategia Digital implica cambiar la cultura... y las formas de trabajar.

“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

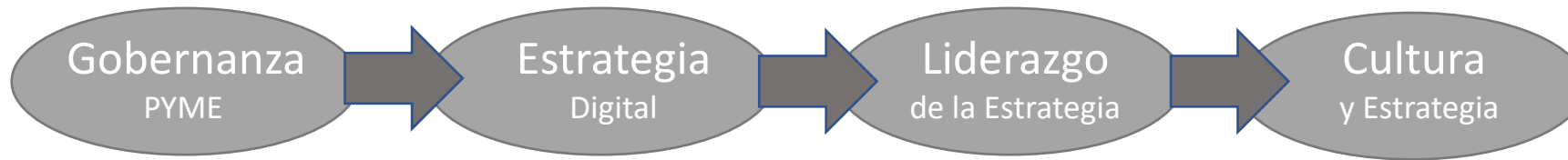


Un Hoja de Ruta práctica para los Consejos de PYMES **10 recomendaciones**

Una Hoja de Ruta para PYMES

10 recomendaciones

#IGEDay

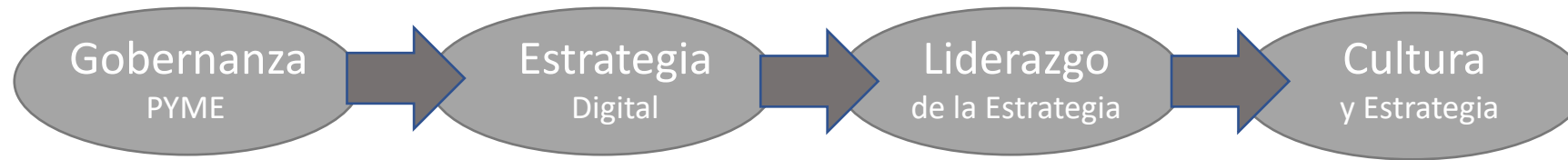


- 1 Haz de la Estrategia una prioridad en el Consejo
- 2 Introduce consejeros “digitales” o apóyate en un Consejo Asesor.

Una Hoja de Ruta para PYMES

10 recomendaciones

#IGEDay

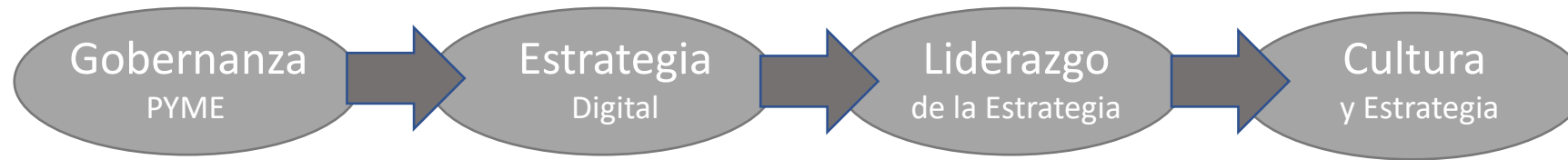


- 3 Diseña una Estrategia Digital “completa”
- 4 Balancea el largo plazo con el corto plazo.
- 5 Controla su implantación

Una Hoja de Ruta para PYMES

10 recomendaciones

#IGEDay

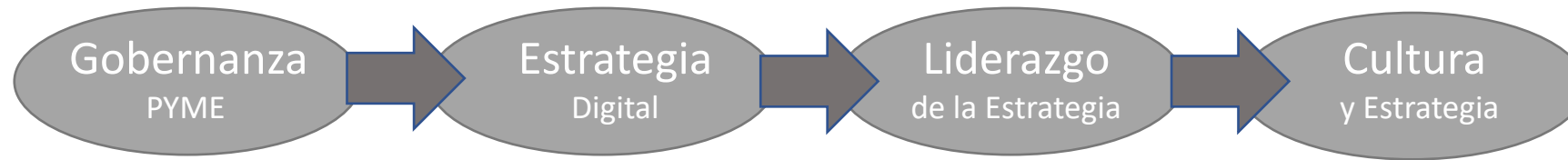


- 6 Marca las directrices de la Estrategia Digital
- 7 Forma en competencias digitales al Consejo

Una Hoja de Ruta para PYMES

10 recomendaciones

#IGEDay



- 8 Forma al personal en competencias digitales, competencias emocionales y nuevas formas de trabajo
- 9 Derriba la resistencia al cambio con competencias emocionales como adaptabilidad, comunicación y proactividad

Una Hoja de Ruta para PYMES

10 recomendaciones

#IGEDay



¡empieza ya!



... y de forma progresiva

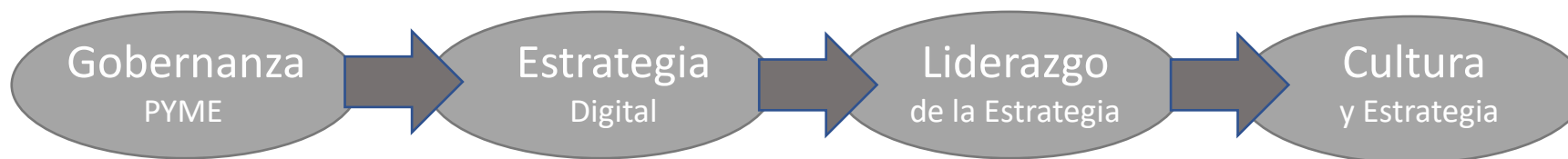
“Para que los consejeros entiendan la importancia de la Estrategia Digital, necesitan ver casos de uso, debatir el tema en foros de consejeros, rodearse de expertos que les ayuden a descubrirlo, o empezar a ver los resultados de la transformación digital en algún área”

Javier Canterá, CEO de Auren



INSTITUTO DE
GOBERNANZA
EMPRESARIAL

Una Hoja de Ruta para PYMES



- 1 Haz de la Estrategia una prioridad en el Consejo
- 2 Introduce consejeros “digitales” o apóyate en un Comité Asesor.
- 3 Diseña una Estrategia Digital “completa
- 4 Balancea el largo plazo con el corto plazo.
- 5 Controla su implantación
- 6 Marca las directrices de la Estrategia Digital
- 7 Forma en competencias digitales al Consejo
- 8 Forma al personal en competencias digitales, competencias emocionales y nuevas formas de trabajo
- 9 Derriba la resistencia al cambio con competencias emocionales como adaptabilidad, comunicación y proactividad



¡empieza ya!



... y de forma progresiva



Muchas gracias