

ART-259

El papel del consejo de administración en la transformación digital. Una hoja de ruta

Ángel Proaño Vicente
Marta Elvira

Copyright © IESE Business School, 2021. Todos los derechos reservados.

Artículo preparado por Ángel Proaño Vicente, profesor en la Universidad de Navarra y la profesora Marta Elvira. Febrero de 2021.

Para pedir copias de este documento y/o permiso para colgarlo en una intranet, diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

Cualquier reproducción, explotación, transformación, cesión o comunicación pública de este artículo tanto por medios electrónicos como físicos (incluyendo fotocopias, escaneados, y/o archivo) requiere permiso escrito por parte de IESE Publishing.



“Cuando no somos capaces ya de cambiar una situación, nos enfrentamos al reto de cambiar nosotros mismos”.

Viktor Frankl (1905-1997)

Psiquiatra y psicoterapeuta austriaco

Hasta hace no demasiado tiempo, muchos ejecutivos asumían que lo “digital” abarcaba poco más que los móviles y otros útiles electrónicos. Rápidamente, todos nos hemos dado cuenta de que se trata de un gran cambio, probablemente, al mismo nivel de lo que supuso la Revolución Industrial en el siglo XIX, modificando los hábitos de las personas, la sociedad y los negocios. Este profundo cambio se ha visto súbitamente acelerado por los efectos de la pandemia de COVID-19.

Las tecnologías digitales y las innovaciones que acarrearán en los negocios lo están impregnando todo a nuestro alrededor, cambiando la forma de comunicarnos y el escenario competitivo, elevando las expectativas de los consumidores, eliminando las fronteras entre sectores, etc., dando lugar a grandes desafíos y oportunidades para las empresas en todo el mundo. A consecuencia de esto, la transformación digital, entendida como la forma en que una compañía puede competir mejor utilizando tecnologías de la información (a partir de este momento nos referiremos a ellas como tecnologías digitales o simplemente como tecnologías), es uno de los temas más importantes dentro de la estrategia de las empresas.

Una de las principales funciones de los consejeros es ayudar a que la compañía pueda competir de forma sostenible en el tiempo. Por ello, aquí plantearemos una serie de cuestiones con el fin de determinar cuál debería ser el papel del consejo en la transformación digital de la empresa y tratar de diseñar una posible hoja de ruta para los consejos.

Dado que una tarea clave de los consejeros es la de formular las preguntas adecuadas, se proponen al consejo una serie de preguntas sobre los distintos aspectos de la transformación digital de la compañía que le puedan ayudar en sus sesiones.

¿Se debe de involucrar el consejo en la transformación digital de la organización?

Los consejos no permanecen ajenos a una revolución que transforma desde el modelo de negocio a los riesgos a los que se enfrentan las compañías, pasando por los procesos operativos, los perfiles de los profesionales o las reglas del juego en el sector. Ante estos enormes desafíos, los consejeros están tomando conciencia de la necesidad de entender la nueva revolución tecnológica para involucrarse y tomar decisiones acertadas.

La transformación digital no consiste exclusivamente en tecnología, que es un facilitador. La verdadera fortaleza de las tecnologías digitales no radica en las propias tecnologías tomadas individualmente, sino en cómo las compañías las integran para transformar sus negocios y su forma de operar. Lo que diferencia a las organizaciones líderes en digitalización del resto es contar con una clara estrategia de negocio en un mundo que es simultáneamente analógico y digital, una estrategia que, acompañada de una cultura y un liderazgo adecuados, conduzca a la transformación deseada. En definitiva, es la estrategia, y no la tecnología, la que lleva a la transformación digital (G.C. Kane, 2015). Este imperativo se ha hecho evidente y urgente con la crisis de la COVID-19.



Ángel Proaño Vicente
Profesor Asociado de
Dirección Estratégica



Marta Elvira
Profesora de Dirección
Estratégica y de Dirección de
Personas en las Organizaciones

El consejo de administración, como responsable de la aprobación y orientación de la estrategia de la empresa, debe desempeñar un papel clave en el impulso y el éxito de la transformación digital de la misma, y este debe ser uno de los temas prioritarios de su agenda. Esta responsabilidad tiene profundas implicaciones en sus funciones o tareas, en su dinámica de funcionamiento, en su estructura, en cómo sus miembros reciben formación y asesoramiento en materia digital, y en su composición.

¿Qué es y qué implica la transformación digital?

Las tecnologías están transformando la sociedad al combinar sus efectos. El smartphone ha impulsado el uso de internet en el mundo, permitiendo una conectividad permanente. Las redes de alta velocidad han facilitado la conexión y el uso del cloud. Por otra parte, el abaratamiento de los costes (de almacenamiento y procesamiento de datos, de conectividad, etc.) ha posibilitado extender la tecnología, llegando al usuario a través del mercado de consumo, y el efecto combinado de mejoras tecnológicas provoca avances exponenciales (drones, coche autónomo, inteligencia artificial, impresión 3D, internet de las cosas, realidad virtual, realidad aumentada, etc.).

Como consecuencia, la sociedad se enfrenta a la progresiva automatización de los puestos de trabajo y a la necesidad de contar con nuevas habilidades para la empleabilidad (pensamiento analítico, capacidad de innovación y de aprendizaje continuo).

Las personas están cambiando sus hábitos. Siempre conectados y multipantalla, confían más en otras personas que en marcas (comentarios y valoraciones en webs, redes sociales, etc.) y se relacionan más gracias a las redes sociales y las aplicaciones de mensajería instantánea (WhatsApp, Slack, Twitter...). Además, realizan actividades en el mundo real y virtual de forma indistinta, continua y combinada, por lo que están mejor informados y son generadores constantes de información.

Como resultado de todo lo anterior, están cambiando los negocios.

- El modelo de oferta y demanda se está modificando. Antes el cliente demandaba los productos y servicios que conocía. Por eso las compañías ganadoras eran aquellas con una buena marca, elevada inversión publicitaria y una gran capilaridad. Esto está cambiando y el cliente está demandando productos y servicios conocidos y relevantes (que aparezcan bien posicionados en los buscadores y comparadores y bien valorados por otros clientes) y minimizando los costes de transacción (costes de búsqueda, desplazamiento, decisión, entrega y compromiso asumido). Las compañías ganadoras son aquellas más ágiles, más flexibles y, sobre todo, las que mejor se adaptan a la necesidad del cliente porque son capaces de identificarla y de satisfacerla.
- Se producen grandes cambios en las cadenas de valor y es clave identificar qué valor se va a aportar y cómo monetizarlo. En términos de valor, la digitalización está favoreciendo, de momento, al cliente frente a las empresas.
- Importancia del efecto de red y del papel de los ecosistemas o plataformas. Las compañías están cambiando cómo y dónde compiten creando sus propios ecosistemas o participando en estos con otras compañías de su sector o de fuera de este. Estos ecosistemas y plataformas juntan a productores y consumidores para que produzcan intercambios. Sus principales activos son la información y la interacción, que también suponen tanto el origen del valor que generan como su ventaja competitiva. Ese valor aumenta a medida que crece el número de usuarios de cada lado. Esto, que se conoce como efecto de red, es vital en las estrategias para plataformas.
- Pago por uso frente a propiedad: esta creciente tendencia está revolucionando muchos sectores y tiene un alto impacto en los negocios, ya que cambia radicalmente el modelo (Netflix, Spotify, Car2go, Microsoft Office 365, etc.).
- Las fronteras entre los sectores se difuminan y aparecen nuevos entrantes con modelos disruptivos (por ejemplo, la progresiva entrada de Amazon en distintos sectores).



La transformación digital abarca el conjunto de la empresa

- Se desarrolla la economía colaborativa, en la que los usuarios, gracias a las nuevas tecnologías, conectan directamente la oferta y la demanda de bienes y servicios (Airbnb, Uber, BlaBlaCar, etc.).

¿En qué consiste la transformación digital?

La transformación digital supone desarrollar cambios en la organización que, apoyados en tecnología, le permitan competir de forma efectiva en un mundo cada vez más digital, en el que las expectativas de todos los *stakeholders* (y, en especial, las de los clientes) son crecientes y cambiantes, y donde los sectores se remodelan y se borran sus fronteras, con los desafíos y oportunidades que esto supone.

Transformar digitalmente una compañía no consiste, por tanto, en la mera implementación y el simple uso de tecnologías de última generación. Radica en abordar cómo la tecnología cambia las condiciones en las que el negocio se lleva a cabo, modificando las expectativas de los clientes, los accionistas, los empleados y el resto de *stakeholders*. Esta transformación abarca el conjunto de la empresa. Hay cuatro aspectos que parecen clave:

- **Transformación de la “experiencia de cliente”:** a través del mejor conocimiento del cliente, ofreciendo un proceso de venta y posventa mucho más personalizados, y un mejor contacto con el cliente a través de la omnicanalidad, las redes sociales, los asistentes de voz, etc.
- **Transformación de los modelos de negocio:** mediante la digitalización de modelos de negocio ya existentes, el desarrollo de nuevos modelos de negocio digitales y la globalización a través de la tecnología.
- **Transformación de procesos operativos:** a través de una mejor gestión de la operativa y de la toma de decisiones (con una mayor cantidad, calidad y rapidez de datos), la interconexión y la digitalización de procesos. Todo ello, sin perder de vista la gestión de riesgos y la ciberseguridad.
- **Transformación organizativa: cultura y personas:** contar con una cultura que apoye y respalde el gran cambio que supone la digitalización se está

revelando como un factor clave en el éxito de la transformación dentro de las organizaciones. Además, están surgiendo nuevas tipologías de profesionales a la vez que se está modificando la misma relación entre empleado y empleador, cambia y se sofisticada el concepto de “carrera profesional”, se aplanan las estructuras o se trabaja cada vez más por proyecto, con nuevos métodos (como el *Agile*) y equipos multidisciplinares.

Impulso por la pandemia de la COVID-19

La pandemia de la COVID-19, que se declaró a comienzos de 2020, ha supuesto un momento crucial para la transformación digital. En solo unos meses tuvieron lugar cambios en la forma de hacer negocios de las empresas que hubieran supuesto años. De acuerdo con estimaciones y análisis de distintas consultoras internacionales, las compañías han acelerado entre tres y cuatro años el proceso de digitalización de sus interacciones con clientes y de la cadena de suministro, así como de sus operaciones internas, y hasta en siete años la incorporación a sus carteras de los productos y servicios digitales o habilitados digitalmente.

¿Qué es lo que ha ocurrido? Durante la pandemia, especialmente en sus fases iniciales más críticas, los consumidores y la gran mayoría de los empleados y proveedores pasaron repentinamente y en masa al canal online, lo que llevó a las empresas a afrontar una inmediata exigencia de incrementar el teletrabajo, atender una demanda casi exclusivamente *online* y con diferentes necesidades y expectativas, aumentar el uso de tecnologías avanzadas en las operaciones internas clave, invertir en ciberseguridad y rediseñar sus cadenas de suministro. Esto supuso la necesidad de acelerar mucho más rápido de lo previsto (se estima que entre 20 y 25 veces) la digitalización de las operaciones de cara al público, su operativa

interna y las interacciones con su cadena de suministro. Las empresas que se adaptaron mejor ya habían realizado cambios significativos en sus estrategias y estaban por delante de sus competidores en la inversión en tecnologías digitales y en la adopción de las mismas; además, contaban con talento digital y con una cultura que fomentaba la experimentación y la agilidad.

Implicaciones en las funciones o tareas del consejo

Hemos visto que la responsabilidad del consejo en la estrategia le otorga un papel determinante en la transformación digital de la empresa, por lo que, en lo que respecta a sus funciones o tareas (especialmente, en su labor de supervisión y en sus relaciones con la dirección), tendrá importantes implicaciones, como veremos a continuación.

Análisis de oportunidades y amenazas de la revolución tecnológica en relación con la velocidad del cambio

La digitalización está transformando los sectores, bosquejando una nueva forma de competir en cada uno de ellos. En este entorno, el consejo y la alta dirección deben comprender que la tecnología digital supone tanto una amenaza como una oportunidad. Esta dualidad amenaza-oportunidad ha dado lugar a una nueva generación de gigantes empresariales (como los conocidos como GAFA: Google, Apple, Facebook y Amazon), pero también ha supuesto la desaparición de otros también enormes (Nokia, Blockbuster, Kodak, etc.).

Anticipar la velocidad del cambio es clave. El valor de la rapidez se ha incrementado y las ventajas competitivas con las que hasta ahora contaban las empresas ya establecidas se están desvaneciendo (cuota de mercado, volumen de activos, marca, etc.,) frente a la capacidad de ser ágiles y flexibles. Este aspecto se puso en rigurosa evidencia en la respuesta dada por las organizaciones durante la pandemia iniciada en 2020.

Por todo ello, tanto el consejo como la alta dirección deben analizar las fuerzas del mercado en términos de amenazas y oportunidades competitivas, así como tratar de pronosti-

car la velocidad del cambio, para calibrar el tipo de respuesta estratégica y el ritmo que deben dar a su transformación digital. Los pilares de la estrategia (dónde y cómo competir) continúan siendo las piedras angulares en la era digital.

El primer paso que debe dar el consejo de administración es conocer y reconocer el desafío real ante el que se encuentran sus organizaciones. El siguiente paso es impulsar el desarrollo de una estrategia de negocio para el mundo digital (y, simultáneamente, el “analógico”) que responda a las amenazas, las oportunidades y la velocidad del cambio. El tercero es supervisar que la estrategia se implanta al ritmo exigido por la velocidad del cambio y, para ello, el diseño y la ejecución de la estrategia no pueden ser entendidos como algo separado, sino como un proceso iterativo en constante retroalimentación y ajuste.

Por otra parte, una tarea clave de los consejeros es la de formular las preguntas adecuadas. Para que estos puedan conocer las amenazas, las oportunidades y la velocidad del cambio digital y promover así una estrategia de negocio que responda a este cambio, deberían hacerse preguntas sobre hacia dónde está apuntando el sector y sobre el papel de la empresa en el mismo.

Foco en las cuestiones clave y aplicación de criterios

Una vez que la compañía tiene una visión lo más clara posible de su futuro, el siguiente paso es ponerse en marcha y pasar del largo plazo al momento actual. Para transformarse, la clave está en que la compañía sea capaz de conectar con los clientes, reimaginar los modelos de negocio, reevaluar los procesos operativos y reconstruir la organización.

Conectar con el cliente transformando su “experiencia”

El cliente es el epicentro de todo el proceso de transformación digital. El gran desafío para las organizaciones es que el cliente se acostumbra rápidamente a la experiencia y nivel de servicio (*online* y *offline*) que recibe de las compañías líderes como Amazon o Apple y, en poco tiempo, sube el listón de sus expectativas a la mejor de las experiencias que ha tenido, que pasa a ser su “mínimo exigible”, con independencia del sector. Las compañías



Preguntas clave

Sobre la dirección del sector sería conveniente realizar, al menos, las siguientes:

- Los clientes: ¿Cómo imagino que estarán interactuando con nuestros productos y servicios en el largo plazo? ¿Surgirán nuevas tipologías de clientes?
- Los competidores: ¿Dónde podrían utilizar la tecnología para proporcionar una mejor experiencia de cliente, producto o servicio? ¿Y para reducir sus costes?
- ¿Cuál es el mapa de ecosistemas del sector? ¿Cómo podría variar en el futuro?
- ¿Las nuevas tecnologías podrían facilitar la entrada de nuevos competidores de otros sectores?
- ¿Las nuevas tecnologías podrían facilitar la entrada de la compañía en otros sectores?
- ¿Qué grado de “madurez digital” tiene ya el sector?
- ¿Cuáles son las principales amenazas y oportunidades de la digitalización en el sector? ¿Cuán grandes son? ¿A qué velocidad se materializarán?

Una vez que el consejo tiene conocimiento de hacia dónde está apuntando el sector, debe decidir cuál es el papel que debería jugar la empresa en un futuro digital. Esto no es nada fácil y supone dar respuesta a algunos interrogantes:

- ¿Cuál será el alcance que se debe dar a la transformación en la organización y a qué velocidad? ¿Se va a tratar de lograr lo antes posible o bien se va a ir más despacio, dando solo los pasos imprescindibles para gestionar los riesgos?
- ¿Qué porcentaje de los ingresos y del margen se podría perder si la organización no cambia nada en los próximos cinco años?
- ¿Cómo se va a aprovechar el impacto potencial de las nuevas tecnologías y de sus aplicaciones? ¿Qué oportunidades adyacentes podría aprovechar? ¿Qué eficiencia en costes puedo lograr?
- Para cada negocio de la compañía, ¿se necesita un nuevo modelo de negocio o se puede evolucionar desde el actual? ¿Cuál puede ser el mejor modelo de negocio para el futuro?
- ¿A qué segmentos de clientes y a qué partes de la cadena de valor se debería dedicar?
- Los actuales activos críticos y capacidades de la empresa, ¿serán necesarios en el futuro?
- ¿Por dónde empezar? ¿Cuáles son los productos, servicios o clientes que están más en riesgo?

tienen que ser capaces de ofrecer una experiencia de cliente de primer nivel si quieren competir de modo efectivo.

¿Cómo se puede conectar con el cliente? Hay cuatro aspectos clave para la transformación de la experiencia de cliente que el consejo tendrá que abordar:

a) Mejorar el conocimiento del cliente. Este cambio supone migrar de “hacer que la gente desee nuestros productos y servicios” a “hacer los productos y servicios que la gente desee”. Para ello, el consejo debería plantearse cómo está afectando la digitalización a los hábitos y comportamientos de los clientes, si la compañía conoce la necesidad básica del cliente y está centrada en proporcionárselo, y cuál es el valor que realmente está aportando hoy al cliente.

b) Personalización: ¿Qué está haciendo la empresa para ofrecer un proceso de venta y posventa mucho más personalizado al cliente?

c) Contacto: ¿Cómo se está utilizando la tecnología disponible (móvil, IoT, etc.) para conectar y vincular al cliente con la compañía y saber más de sus necesidades?

d) Medición: ¿Existen Key Performance Indicators (KPIs) operativos que facilitan el seguimiento de una buena experiencia de cliente? Es importante que estos KPI sean capaces de medir al menos cuatro aspectos de esta experiencia: calidad percibida del producto o servicio, satisfacción, lealtad y recomendación.

Reimaginar los modelos de negocio

El cambio que implica poner el foco en la esencia de lo que valora el cliente en un producto/servicio exige repensar cómo se crea ese valor. Sin embargo, también está cambiando el modo en que se captura o monetiza el valor que se crea, de modo que es necesario redefinir cómo se crea y cómo se captura el valor. Esto requiere innovar y reimaginar los modelos de negocio.

La gran mayoría de las empresas que conocemos no nacieron digitales, sino que compiten desde hace tiempo en el mercado con sus productos o servicios. Cuando estas compañías abordan la digitalización se enfrentan a tener que hacer dos cosas a la vez: reinventar su hoy imprescindible base del negocio actual (core business) digitalizando procesos clave, mientras desarrollan nuevos (y en muchos casos inciertos) modelos de negocio digitales. Es decir, tienen que fortalecer su núcleo del negocio actual y construir para el futuro al mismo tiempo. El reto es complicado por el vertiginoso ritmo del cambio tecnológico y la gran incertidumbre que conlleva. El profesor S. Gupta (Harvard Business School) utiliza una analogía muy gráfica: es como cambiar el motor de un avión mientras está volando. Muchas veces el avión caerá primero, y eso asusta mucho, antes de ascender de nuevo.

Para afrontar este reto puede ser de ayuda ver la empresa como una cartera de modelos de negocio en diferentes etapas de evolución, así como disponer de criterios claros y flexibles de inversión y de reasignación de recursos. Este doble enfoque permitirá que la adecuada digitalización del core business ayude a sostener los nuevos modelos de negocio digitales y viceversa.

a) Cartera de modelos de negocio:

El consejo debería plantearse algunas cuestiones críticas en relación con cada uno de los negocios de su cartera:

¿Cuáles son los modelos de negocio más adecuados para satisfacer la necesidad básica de los clientes y monetizarla? ¿Quién está mejor posicionado para explotarlos?

¿Con quién es esencial que me asocie para desarrollarlos?

Cliente y negocio

Con el ritmo al que evoluciona la tecnología, conocer la necesidad básica del cliente supone ir mucho más lejos que realizar una simple investigación de mercado o preguntar al cliente qué es lo que quiere. Hay que conocer la esencia de lo que los clientes valoran en un producto o servicio. Supone, incluso, tratar de desvelar el deseo no explícito ni explicitado del cliente, ya que, a menudo, no sabe que tiene una necesidad hasta que la propia solución se la descubre. Esto, por ejemplo, fue lo que hizo Apple con el **smartphone**.

Por otra parte, en muchos sectores y empresas la digitalización ha hecho que tanto el valor aportado al cliente como la captura de dicho valor, se haya modificado sustancialmente. Un claro ejemplo es el de los grandes almacenes. Muchos de sus (hasta hace poco) clientes los utilizan como mero expositor de los artículos que, posteriormente (cuando lleguen a casa o directamente desde el móvil), adquirirán a mejor precio (y muy cómodamente) en alguna gran compañía de comercio electrónico que carece de puntos de venta. ¿Pueden los grandes almacenes cobrar a los clientes por ver, tocar e informarse? Claramente, no. Muchos están ya comenzando a cobrar a los proveedores de esos productos por estar presentes en sus expositores y espacios. Está cambiando el modo en que los grandes almacenes crean y capturan o monetizan el valor.

¿A qué ecosistema me lleva esto y qué papel quiero jugar en él?

¿La compañía se está apoyando en la conectividad y los datos para crear y capturar el valor en los modelos de negocio?

¿Qué capacidades habrá de adquirir la organización para llevar a cabo un nuevo modelo de negocio? ¿Qué capacidades ya no sirven?

¿Se están aprovechando las ventajas de la globalización digital, como los centros de servicios compartidos, para reducir riesgos y desarrollar capacidades como la flexibilidad y la eficiencia?

¿Qué productos y servicios digitales emergentes debería incorporar?



El gran reto reside en cómo distribuir la asignación de recursos

¿Qué productos y servicios actuales debería digitalizar o rediseñar digitalmente para mejorar la experiencia de cliente?

¿Qué productos o servicios debería abandonar?

b) Criterios claros y flexibles de inversión y de reasignación de recursos:

Las oportunidades, los tiempos y los aspectos económicos de la base de negocio actual pueden ser muy diferentes de los de los nuevos modelos de negocio digitales, por lo que las inversiones y recursos no deben ser asignados uniformemente. El gran reto reside en cómo distribuir la asignación de recursos entre las inversiones en arriesgados proyectos digitales para asegurar el futuro y las oportunidades convencionales con retorno en inversión (ROIs) más que probados para no perder el presente. La transformación digital exige un equilibrio dinámico, un mix cambiante de inversiones.

Para lograrlo, el consejo debería de abordar las siguientes cuestiones:

Presupuesto: *¿Cuánto dinero se va a invertir y de dónde procederán los recursos (internos, externos, propios, ajenos, etc.)?*

Risk appetite: *¿Cuál es la tolerancia al riesgo de la organización? ¿Cuánto riesgo se va a asumir en los proyectos?*

Evaluación de criterios: *¿Cuál es la mejor forma de asignar los recursos entre las distintas iniciativas? ¿Se dispone de criterios claros y flexibles?*

Supervisión: *¿Existen las medidas apropiadas para evaluar el logro o no de los objetivos de inversión? ¿Se dispone de las personas adecuadas para llevar a cabo esta evaluación?*

Flexibilidad: *¿Cómo y cuándo se pone fin a una inversión? ¿Cuáles son los criterios?*

Reevaluar los procesos operativos

Conectar con el cliente proporcionándole una experiencia a la altura o por encima de sus expectativas es fundamental, como también lo es el contar con un modelo de negocio innovador. Sin embargo, nada de lo anterior sirve si las operaciones y los procesos fallan. Lograr un buen desempeño operacional es clave para lograr resultados de negocio, sea cual sea la estrategia seguida. Lograr esto en el mundo digital es complicado. Dado el tamaño de las inversiones que se requieren para implementar muchas de las estrategias de negocio para el mundo digital y la necesidad de flexibilidad y experimentación en su implantación, sincronizar estrategia y operaciones es fundamental. En definitiva, hay que reevaluar una y otra vez los procesos operativos, y esto exige reevaluar los siguientes aspectos, que están profundamente interconectados: la gestión de la operativa y de la toma de decisiones, la digitalización de procesos y la gestión de riesgos y ciberseguridad.

a) Gestión de la operativa y de la toma de decisiones:

Los datos masivos (*big data*) y la analítica de datos se han utilizado habitualmente para hacer análisis retrospectivos y con el foco puesto principalmente en algunas partes clave del negocio como, por ejemplo, el marketing, a través de los comportamientos de usuarios y clientes. Esto ha ayudado a la gestión, facilitando que las decisiones se puedan tomar en base a datos reales de productos, regiones, clientes, etc., en vez de estar apoyadas en presunciones. Pero, además, los *big data* y la analítica de datos simplifican el análisis predictivo que ayuda a inferir futuras oportunidades y riesgos.

Para ello, hay dos aspectos clave: por una parte, hay que contar con los datos (internos y externos) y las analíticas adecuados a nuestras necesidades concretas. Una vez que al reimaginar los modelos de negocio se identifica

cuáles son las fuentes de valor para los clientes, ya se puede diseñar la estructura y la capacidad que necesitamos para capturar dicho valor. Por otra parte, esos datos deben integrarse en el proceso diario de toma de decisiones.

El consejo debería de suscitar las siguientes cuestiones:

¿Cómo pueden ayudar los datos y su análisis a mejorar significativamente los modelos de negocio de la empresa?

¿Qué datos (internos y externos) deberían ser recogidos para lograrlo?

¿Qué procesos generan esos datos?

¿Qué datos serán necesarios para mejorar el proceso de toma de decisiones de la empresa y acelerar su innovación?

¿Cómo se logra que la organización incorpore la información procedente de los datos y su análisis a las operaciones y al proceso de toma de decisiones?

b) Digitalización de procesos:

Históricamente, la digitalización a través de las tecnologías de la información (TI) ha logrado hacer los procesos más eficientes, como hemos visto, por ejemplo, con la utilización de los llamados Enterprise Resource Planning (ERP). Sin embargo, la tecnología que fue útil para los modelos de negocio del pasado es probable que hoy actúe como cuello de botella para la innovación. Por otra parte, la arquitectura tecnológica era, y todavía es en muchos casos, reflejo directo de la estructura organizativa de la compañía, siendo la función de TI la de gestión interna como mero suministrador de servicios de soporte, operando en su nicho y con el foco puesto en los costes.

Las TI no pueden ser consideradas un mero proveedor de servicios de soporte. La aparición de modelos de negocio con núcleo digital y la creciente gestión basada en el dato hacen que la tecnología sea un tema clave, con presencia en cada aspecto de la organización, donde opera como un agente crítico y diferenciador para poder competir. La forma en que la función de TI gestiona la integración de las nuevas tecnologías

emergentes puede ser determinante para el éxito o el fracaso de la estrategia digital de la compañía.

Para abordar el desempeño, es necesario que el consejo se plantee regularmente las siguientes cuestiones:

De los procesos actuales, ¿cuáles se ven más afectados por los cambios en la tecnología? ¿Cuáles deberíamos sustituir, mantener o eliminar?

¿Se han trasladado los objetivos de digitalización (de la experiencia de cliente, de los modelos de negocio y de los procesos operativos) a un conjunto de inversiones en tecnología y sistemas claramente priorizados? ¿Con qué criterios?

¿Qué capacidad está teniendo la función de TI de implementar tecnologías que aporten valor al negocio? ¿Qué capacidad tiene la función de TI de convertirse en un verdadero socio, en vez de en suministrador de servicios?

La arquitectura tecnológica y los sistemas de la organización, ¿son lo suficientemente flexibles y modulares para dar servicio simultáneamente a la operativa de negocio actual y a los objetivos de digitalización de la experiencia de cliente, los modelos de negocio y los procesos operativos?

– En cuanto a la velocidad de desarrollo e implementación de nuevas funcionalidades y proyectos, ¿está la función de TI operando al ritmo necesario para lograr los objetivos de digitalización mencionados? ¿Es conveniente que la función de TI opere a dos velocidades (una más rápida para determinados proyectos innovadores y otra más lenta para operaciones de soporte)? ¿Hay capacidad y recursos para ello?

Si la empresa necesita pasar a un nuevo nivel tecnológico, ¿cómo se puede lograr a la vez que se sigue operando en el negocio actual?

¿Se está haciendo un seguimiento de los proyectos tecnológicos clave en cuanto a presupuesto, plazo y logro de objetivos? ¿Hay criterios claros para discontinuar y reasignar recursos?



c) Gestión de riesgos y ciberseguridad:

El ciberdelincuencia supone una amenaza creciente con grandes desafíos derivados de la complejidad de un mundo interconectado y la rápida evolución de la tecnología. Como sabemos, una de las facultades indelegables del consejo de administración es la determinación de la política de control y gestión de riesgos. A medida que se ha ido expandiendo la digitalización de los activos de las empresas, ha habido la correspondiente digitalización de sus riesgos. Uno de los mayores riesgos para una compañía, tanto por su impacto como por la probabilidad de ocurrencia, es el de sufrir un ciberataque, ya que puede poner en jaque su propia continuidad. De este modo, parece lógico que la ciberseguridad de la empresa sea gobernada desde el consejo, y esa responsabilidad no se puede delegar más en el departamento de TI. ¿Qué pueden hacer entonces los consejeros? Adquirir un compromiso con la ciberseguridad, lo cual, según la National Association of Corporate Directors (NACD, 2017), supone que:

- Los consejeros deben entender la ciberseguridad como un tema de gestión de riesgos corporativos y no como un tema exclusivo del área de TI.
- Los consejeros necesitan comprender las implicaciones legales de los ciberriesgos y conectarlos con las circunstancias concretas de su compañía.
- Los consejeros deberían asegurarse de que la dirección de la compañía establece un marco adecuado para la gestión de los ciberriesgos, con suficientes medios humanos y financieros.
- La ciberseguridad debe ser un punto regular de la agenda del consejo y los consejeros deberían poder acceder a un adecuado conocimiento experto. Sería conveniente que contaran con el apoyo de expertos externos que les ayuden a evaluar la adecuación del programa o plan de ciberseguridad de la compañía, que será revisado periódicamente.
- En las discusiones del consejo sobre el tema se debería de identificar qué ciberriesgos evitar, cuáles aceptar y cuáles mitigar o transferir mediante un seguro.

En ciberseguridad, lo fundamental es minimizar los riesgos y, para ello, hay que actuar antes (prevenir mediante la continua evaluación de ciberriesgos y el establecimiento de un plan de ciberseguridad que deberá incluir la formación y la concienciación a todos los niveles de la compañía), durante (detectar y responder rápidamente, y contar con un plan de respuesta y protocolos de actuación y comunicación de crisis) y después (la compañía debe ser capaz de seguir funcionando como antes de que se produjera el ataque).

En definitiva, el consejo de administración debería plantearse las siguientes preguntas:

¿El consejo tiene formalmente asignada la responsabilidad correspondiente y adecuada en cuestiones de ciberseguridad?

¿Ha evaluado y aprobado la estrategia o el plan de ciberseguridad de la compañía? ¿Incluye un plan de respuesta y protocolos de actuación y comunicación de crisis?

¿El equipo responsable de gestionar la ciberseguridad de la compañía tiene las capacidades necesarias y los medios adecuados?

¿El consejo tiene acceso a conocimiento experto y actualizado sobre ciberseguridad?

¿Cómo comunica la compañía los ciberriesgos al consejo, a través de quién y con qué frecuencia?

¿El consejo recibe información periódica de cómo se va adaptando el plan de ciberseguridad a los nuevos riesgos?

¿Cómo supervisa el consejo las inversiones en nuevas tecnologías y soluciones de ciberseguridad?

¿Está asesorado en temas de ciberseguridad por expertos independientes de la dirección?

¿Cómo se asegura que la compañía está cumpliendo con la legislación vigente (como el RGPD) en ciberseguridad?

La “cultura digital” pone énfasis en cuatro criterios: la agilidad, la colaboración, la asunción de riesgos y la innovación

Reconstruir la organización: cultura y personas

Transformar digitalmente una compañía no implica solamente conectar con los clientes, reimaginar sus modelos de negocio o reevaluar sus procesos operativos. Requiere un cambio profundo en las actividades que llevan a cabo los empleados, en sus comportamientos individuales y en el modo en que interactúan con otras personas dentro y fuera de la organización. En definitiva, exige reconstruir la organización, lo que implica abordar transformaciones en la estructura organizativa y en la cultura, que no es más (ni menos) que el conjunto de criterios que determinan cómo se hacen las cosas en una compañía.

Los cambios en la cultura y la estructura organizativa de las empresas siempre son mucho más lentos y complejos que los cambios tecnológicos que necesitan. De ahí que reconstruir la organización sea tal vez el aspecto más complicado, pero, al mismo tiempo, es el más importante. Veamos por qué:

a) Cultura digital:

No hay transformación digital sin cultura “digital”. Los fallos en la cultura son uno de los principales frenos para el éxito de las empresas en la era digital. No hay una cultura universalmente buena, como tampoco hay una estrategia universalmente adecuada, sino que se deberá adaptar como un guante a cada organización concreta y singular. La “cultura digital” pone generalmente énfasis en cuatro criterios: la agilidad, la colaboración, la asunción de riesgos y la innovación.

Históricamente, la velocidad era la clave para el despliegue adecuado de la estrategia. Una vez adoptado un rumbo, lo demás era cuestión de rapidez. Las empresas siguen cada vez más un camino en zigzag, lo que requiere muchos giros. Por lo tanto, la agilidad es, probablemente, el criterio esencial.

Para impulsar una cultura digital, el consejo debería de abordar, al menos, las siguientes cuestiones:

¿La organización pone más el foco hacia fuera (especialmente en los clientes) que hacia dentro?

¿Se prioriza la delegación sobre el control? ¿Se ha establecido un entorno en el que los empleados, a todos los niveles, puedan tomar decisiones?

¿Se fomenta la asunción de riesgos controlados (mentalidad “fail fast”)? ¿Se estimula el aprendizaje de los errores?

¿Se exige más acción y menos planificación? ¿Se impulsa la velocidad y la iteración continua frente a estar perfeccionando una idea o un producto antes de lanzarlo al mercado?

¿Se promueve y se incentiva una elevada transparencia y colaboración interna frente a los silos (de poder, información, etc.)?

b) Nuevas estructuras organizativas y nuevos sistemas de dirección:

El consejo es responsable de que la compañía cuente con el equipo humano y directivo adecuado y, probablemente, no todas las competencias que eran útiles hasta ahora servirán de la misma forma en el futuro y harán falta otras nuevas. También el consejo debe velar por que la compañía cuente con los sistemas de dirección convenientes (retribución, evaluación, carrera, etc.), que no tienen por qué ser los que han funcionado hasta ahora.

Crear una estructura organizativa es encargar a personas partes concretas de lo que se ha de hacer para llevar adelante, con justicia y eficacia, el negocio de la empresa (Valero A. y Lucas J.L., 2011). Antes de tomar decisiones precipitadas al albur de la última tendencia



organizativa, el consejo debería plantearse las siguientes preguntas de base:

¿Qué tareas serán llevadas a cabo por la compañía (frente a las que es conveniente externalizar)? ¿Cuáles son los criterios?

¿Cómo se van a realizar las tareas no externalizadas por la compañía, las harán personas o serán automatizadas? ¿Cuáles son los criterios?

¿Quiénes lo van a hacer: empleados a tiempo total, equipos mixtos de trabajo, personas contratadas para un proyecto concreto, contratistas, socios, etc.? ¿Cuáles son los criterios?

¿Cuáles son los criterios respecto al teletrabajo y otras nuevas formas y métodos de trabajo?

La estructura organizativa actual de la compañía (funcional, divisional, matricial, etc.), ¿acelera o inhibe su progreso digital? ¿Cuáles son los obstáculos (existencia de incentivos perversos, procesos burocráticos, rigideces en la estructura, personas concretas...)? ¿Puede apoyar la transformación digital sin que afecte al rendimiento a corto plazo?

Una vez despejado lo anterior, el consejo debería preguntar:

¿En qué parte de la compañía necesito inyectar personas con nuevas capacidades? ¿Cuáles son los criterios para su selección y mantenimiento?

¿Cómo se va a gestionar la compleja dualidad que supone para una compañía tener dos tipologías de empleados con capacidades, aspiraciones, retribuciones, etc. tan diferentes?

¿Cómo se va a formar en aspectos digitales a los actuales empleados que lo necesiten?

¿Cuál puede ser el modelo operativo más adecuado para impulsar el cambio en la compañía?

En cuanto al modelo operativo para llevar, arrancar e impulsar la transformación, hay compañías que están

creando una área separada para que actúe como catalizador (p. ej. Mapfre con Savia) y permita avanzar rápido, mientras que otras prefieren un modelo más centralizado. Lo que parece que está funcionando mejor es un modelo híbrido en el que se crea una estructura o grupo que coordina y supervisa las iniciativas digitales, pero deja mucha capacidad de decisión y acción a los equipos de trabajo de las distintas divisiones o unidades de negocio, de forma que se preserva la agilidad y la delegación.

Vista en el largo plazo, vigilando muy de cerca el corto

La planificación estratégica tradicional es demasiado lineal y estática en el entorno actual. Las compañías necesitan una visión aspiracional del futuro que les ayude a marcar un rumbo, pero también les hace falta avanzar sin perder la capacidad de poder dar la vuelta. La estrategia debe incluir ambos horizontes: el largo, que aborda las sucesivas olas evolutivas a las que el negocio debe sumarse para llevar a cabo su futuro deseado, y el corto, que viene marcado por lo táctico, los peldaños que hay subir a corto plazo para hacer avanzar a la compañía en la dirección adecuada.

La visión a largo plazo, resultado de la visión en profundidad propia del consejo, es la adecuada para procesos disruptivos como la transformación digital. El mundo está cambiando mucho y muy rápidamente, pero el horizonte temporal para la materialización y el uso general de muchas de las cuestiones que se consideran puede ser a 10 años o incluso 20.

Esta mirada larga no significa complacencia con el corto plazo: ¿qué se ha de hacer hoy para conseguir el largo plazo? La velocidad de los cambios exige también que la estrategia de la compañía debería ser revisada en consejo con una mayor frecuencia (cada tres o seis meses), incluir reajustes en tiempo real para hacer frente a eventos significativos y analizar competidores potenciales y emergentes, ecosistemas, posibles cooperaciones, joint ventures, adquisiciones, etc. Estas revisiones frecuentes y periódicas servirán al consejo para gestionar la tensión entre las presiones a corto plazo de la cuenta de resultados y los mercados de capitales, por una parte, y la necesidad de llevar a cabo

costosas inversiones y gastos en iniciativas digitales para que la compañía pueda ser sostenible en el largo plazo, por otra.

El consejo de administración:

¿Aborda el futuro y el posicionamiento competitivo de la compañía a largo plazo, al menos anualmente? ¿Se trata el rumbo estratégico a seguir?

¿Revisa la estrategia trimestral o semestralmente e incluye reajustes si es necesario? ¿La revisión tiene el alcance necesario?

¿Se está comunicando adecuadamente el rumbo a largo y la estrategia? ¿Hay un claro conocimiento por parte de todos los directivos?

Medir los avances en la ejecución utilizando indicadores múltiples

El consejo debe establecer cómo medir el éxito y gestionar los riesgos en la ejecución de la transformación digital, a pesar de la dificultad que existe para desarrollar métricas o indicadores que recojan la globalidad de dicha transformación.

Los indicadores o métricas favorecen el establecimiento de los objetivos de digitalización (relativos a la experiencia de cliente, los modelos de negocio, los procesos

El máximo ejecutivo debe ser capaz de liderar, impulsar y coordinar el cambio que supone esta transformación

operativos y los aspectos organizativos), permiten supervisar sus riesgos, seguir la evolución del rendimiento y saber cuándo hay que parar lo que no funciona.

El consejo se debería de hacer algunas preguntas en relación con dichos indicadores:

¿Se han elegido indicadores lo suficientemente oportunos como para que sean útiles o se siguen utilizando métricas exclusivamente contables que siempre se refieren al pasado?

¿Son capaces de informar de la difusión de las iniciativas digitales entre sus principales usuarios (internos y externos)?

¿Pueden medir cómo elimina la organización los frenos al avance e impulsa las medidas que realmente funcionan?

¿Son capaces de mostrar el momento en que hay que reconocer un fallo, aprender de los errores y pasar a la siguiente iniciativa digital de la lista?

Valorar el liderazgo y el grado de implicación y compromiso del CEO con los proyectos de transformación digital de la compañía

Es fundamental que los consejeros sepan valorar este aspecto. De lo contrario, se puede acabar teniendo al CEO equivocado. El máximo ejecutivo no tiene por qué ser un profesional del mundo tecnológico o un gran experto en tecnología, pero tiene que ser capaz de liderar, impulsar y coordinar, en sus distintas facetas, el cambio que supone esta transformación y, a la vez, actuar como modelo y ejemplo para toda la organización.

El consejo debería de preguntarse:

¿Contamos con el liderazgo necesario para poder llevar a cabo la transformación conveniente?



Implicaciones en la estructura y la dinámica de funcionamiento del consejo. ¿Cómo incorporar el conocimiento digital al consejo?

En función de la situación particular de cada organización —importancia de su digitalización, urgencia, desconocimiento de partida—, hay diferentes enfoques para abordar esta cuestión de forma efectiva. En cualquier caso, salvo excepción, se recomienda avanzar en dicha incorporación de modo progresivo.

Formación de los consejeros en materia digital

De los consejeros se espera que dominen la gestión empresarial y tengan un buen conocimiento de la compañía y de su sector, pero también una mentalidad emprendedora e innovadora y, sobre todo, la capacidad de actualizarse constantemente sobre los retos y oportunidades que presentan los nuevos escenarios. En definitiva, por parte de los consejeros se requiere dedicar más tiempo y esfuerzo a la formación y puesta al día del que había sido necesario hasta ahora.

Comité asesor digital

Un escalón adicional puede ser la creación de un comité asesor digital, compuesto por expertos externos (no consejeros) con el fin de asesorar al consejo. En estos comités es fundamental contar con una composición diversa, que pueda abordar el proceso en toda su extensión y sus riesgos. Tiene la desventaja de posibles pérdidas de conocimiento y de exceso de confianza como asesores.

Incorporación de consejeros “digitales”

Los *digital directors* o consejeros “digitales” son miembros con conocimientos o experiencia en el mundo tecnológico o digital, que pueden aportar mucho a la organización. Además, pueden dinamizar el consejo con nuevas ideas y enfoques ayudando a

aportar una visión más realista del potencial de la digitalización. Su debilidad puede ser el desconocimiento del sector o del “ADN” de la empresa de la que se es consejero, aspecto que se vería agravado si la compañía opera en un sector regulado (banca, seguros, etc.).

Comisión de tecnología o digitalización

Funcionaría como una comisión delegada del consejo de administración y estaría enfocada a los riesgos y oportunidades tecnológicas. Su constitución puede ser adecuada en situaciones de grave riesgo tecnológico o donde la tecnología es el factor determinante entre el éxito y el fracaso. Su uso es poco frecuente. Permite a los directivos y responsables del área digital tener un hilo directo con el consejo, lo que también fortalece la posición de dicha área en la organización. El riesgo es que la digitalización se delegue en exceso en ella.

Implicaciones en la composición del consejo. ¿Quiénes son los consejeros idóneos?

Existe un creciente interés sobre cómo están afrontando las compañías la renovación de sus consejos y cómo la están planificando. Parece conveniente que los consejos de administración cuenten con algún miembro con conocimientos o al menos experiencia en el mundo tecnológico (los consejeros “digitales”); de lo contrario, es poco probable que se planteen las preguntas adecuadas en las sesiones. Un perfil particularmente valorado es el de quien ha liderado como máximo ejecutivo la transformación de algún negocio tradicional.

El número adecuado de este tipo de perfiles en el consejo dependerá del sector, de la empresa y de sus circunstancias particulares. En un estudio realizado entre las grandes compañías cotizadas de EE.UU., el 24% tenía tres o más consejeros con conocimientos digitales, y eran estas las que presentaban mejores datos de crecimiento de ingresos, retorno en activos (ROA) y capitalización bursátil (Weill, P., 2019).

¿Qué pueden aportar los consejeros “digitales”?

- **En estrategia de negocio:** capacidad de proporcionar una visión digital a la dinámica del mercado, a los cambios potenciales y los ecosistemas emergentes, así como de entender su impacto en el modelo de negocio de la compañía, y capacidad de desarrollar nuevos modelos en función de las tecnologías digitales.
- **En relación con los clientes y las operaciones:** comprender el uso de datos y de la analítica de los mismos y cómo mejorar las relaciones con los clientes.
- **En inteligencia comercial e inversora:** descubrir cómo rentabilizar los nuevos modelos de negocio y evaluar las inversiones.
- **En relación con el liderazgo y la cultura:** asegurar el desarrollo del talento digital en la compañía y ayudar a crear una cultura que lo apoye.

Hay que tener en cuenta que las personas con mayor experiencia en transformación digital son muy demandadas por el mercado y suelen trabajar como directivos o empresarios. Por tanto, si los queremos incorporar al consejo, es importante ser realistas sobre cuánto tiempo van a poder dedicar a su actividad como consejeros frente al resto de sus ocupaciones y sobre cuál debe ser la asignación de poder o influencia dentro del consejo.

¿Qué se espera que no cambie con la transformación digital?

Según el profesor Luis Manuel Calleja, de IESE Business School, hay que tener presentes los siguientes puntos, esenciales para el buen funcionamiento de cualquier organización, que no deberían cambiar a pesar de la transformación digital:

- Hay que ser conscientes de que, en el fondo, las funciones mínimas del consejo que exigen reflexión siguen siendo:
 - a. **Evitar la quiebra.** Cada vez se ve con menos antelación.
 - b. **Elegir la dirección general.** Apoyar y mantener.

c. **Tener los socios adecuados.** Varían con mayor frecuencia.

- También hay que tener presente que las tres componentes de la configuración institucional¹ que es necesario que aporten los socios y consejeros siguen siendo las mismas:

1. **Suficiente iniciativa empresarial.** Conocimiento, proyecto, etc.
2. **Suficiente dinero.** Financiación propia, ajena, etc.
3. **Suficiente poder para llevar a cabo el proyecto empresarial.** Buen uso, gobernar, arbitrar, etc.

...y que la carencia grave de una de las tres no se suple con la abundancia de las otras dos.

- Hay que seguir teniendo en cuenta que uno de los aspectos más importantes de la gestión del cambio es la gestión de lo que no tiene que cambiar.

- Los perfiles profesionales han de ser cada vez más “híbridos”: con mentalidad de negocio, humanista y tecnológico-creativa a la vez.

Y, en último término, hay que entender que las relaciones entre propietarios y consejeros y entre el consejo y el equipo ejecutivo se seguirán basando en la confianza personal, no en simples contratos entre profesionales muy buenos.

Como hemos visto, la transformación digital está ya en marcha en las compañías. La digitalización se ha convertido en un elemento crítico para la sostenibilidad en el tiempo y el valor de las organizaciones y, por tanto, en un elemento clave de la estrategia. El consejo de administración, como órgano supervisor y último responsable de la estrategia de la compañía, juega un importante papel en esta complicada transformación. Los consejeros, para ejercer su labor y tomar las decisiones más adecuadas, necesitan entender qué implica la transformación digital de la compañía. Difícilmente lo podrán hacer si no desarrollan una cierta inquietud por la digitalización, si no se forman o si no incorporan la tecnología a su actividad diaria personal y profesional.

¹ La configuración institucional de una empresa está determinada por los acuerdos de los propietarios en relación con la iniciativa empresarial, el poder para llevarla a cabo y la configuración financiera de la misma (Valero A. y Lucas J.L., 2011).



Bibliografía

GUPTA, S. (2018). *Driving Digital Strategy*. HBR Press.

G.C. Kane et al., (2015) “Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation”. *MITSloan Management Review*. Verano de 2015.

NATIONAL ASSOCIATION OF CORPORATE DIRECTORS (NACD) (2017). *Director’s Handbook on Cyber-Risk Oversight*. Enero de 2017.

VALERO A. y Lucas J.L. (2011). *Política de Empresa. El gobierno de la empresa de negocios* (8ª/e). EUNSA.

VILLANUEVA, J. y L. Ferrándiz, L. (2017). “Tres pasos para acometer con éxito la transformación digital”. *IESE Insight*, nº 32, primer trimestre de 2017, pp. 15 – 22.

WEILL, P., (2019). “It Pays to Have a Digitally Savvy Board”. *MITSloan Management Review*.

www.iese.edu

Barcelona
Madrid
Munich
New York
São Paulo



A Way to **Learn** . A Mark to **Make** . A World to **Change** .