



Conclusiones de la  
**I edición del ACTION TANK**  
Diciembre 2019

---

# LAS CLAVES DE LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Este documento recoge las conclusiones de la I edición del Action Tank de Transformación de las organizaciones del Club Excelencia en Gestión realizado en 2019

Compartiendo y  
mejorando juntos |

## CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

El Club Excelencia en Gestión, asociación empresarial dedicada a mejorar la gestión y los resultados corporativos, tiene por objetivo contribuir a la transformación de las organizaciones a través de una **gestión excelente, innovadora y sostenible**, para convertir a sus socios en referentes de sus sectores, mostrar su compromiso con la sociedad, reforzar su visibilidad y reconocimiento, e impulsar su competitividad en un entorno VUCA. Bajo el lema “Compartiendo y mejorando juntos” impulsa proyectos de Benchmarking y de co-creación, incorporando todo el conocimiento generado en la plataforma **ÁGORA CEG**, entre otras iniciativas.

Fundado en España en 1991, el Club Excelencia en Gestión está integrado por más de 240 socios de los más diversos sectores y tamaños, que en la actualidad representan el 20% del PIB y el 25% del IBEX35. Además, es el **representante oficial de la EFQM para España**, siendo la única organización en el territorio nacional con licencia para ofrecer productos y servicios relacionados con el **Modelo EFQM**, destacando el Sello de Excelencia EFQM.

**“Mejores organizaciones, hacen una sociedad mejor”**

Para más información: [www.clubexcelencia.org](http://www.clubexcelencia.org) y [www.agoraceg.org](http://www.agoraceg.org)



Esta obra está sujeta a la licencia  
ReconocimientoNoComercial-SinObra-Derivada 4.0  
Internacional de Creative Commons

INTRODUCCIÓN .....	2
DIMENSIÓN 1: Visión y liderazgo.....	3
DIMENSIÓN 2: Gestionar el cambio .....	4
DIMENSIÓN 3: La transformación del negocio .....	5
DIMENSIÓN 4: Tecnologías habilitadoras.....	6
DIMENSIÓN 5: Ejecución .....	7

# INTRODUCCIÓN

Con los **cambios continuos** que actualmente se están produciendo en todos los ámbitos (social, político y empresarial), las organizaciones se están viendo obligadas a **acelerar sus procesos de transformación**.

Muchas de las organizaciones con las que estamos trabajando creen que la clave de esta **transformación** es invertir en tecnologías y en talento, pero si la actividad del día a día sigue anclada en el pasado, la compañía sigue estando lejos de ser una organización ágil como demanda el mercado y sus clientes. La resistencia al cambio sigue siendo el gran reto en la transformación para muchas compañías

Hoy nadie discute la necesidad de **planificar** los distintos hitos de la transformación y plasmarlos en una hoja de ruta que, de forma sincronizada, nos vaya mostrando los avances que se van consiguiendo y el recorrido que falta para llegar a cada una de las metas.

Según distintos estudios, cerca del 40% de empresas españolas cancelan sus iniciativas de transformación digital, identificándose en la mayoría de las ocasiones, como el detonante del fracaso, la inmadurez de algunas tecnologías o la falta de recursos o capacidades pero, en un gran número de ocasiones, el detonante real es la falta de rigor en la ejecución del proyecto.

Durante el último semestre de 2019, un grupo de trabajo de 20 directivos de organizaciones socias líderes (en su mayoría, grandes empresas) **del Club Excelencia en Gestión liderados Adolfo Ramirez**, experto en nuevas tecnologías y en su impacto en los cambios de los modelos de negocio de las empresas, han determinado cuáles son las **7 claves de cada una de las 5 dimensiones más importantes** que los profesionales de las organizaciones deben manejar para acelerar con éxito la transformación en sus organizaciones.

Además, hemos contado, en cada una de estas sesiones, con la experiencia de una empresa socia que nos ha detallado cómo se ha enfrentado a cada una de estas dimensiones.

Las dimensiones que se han trabajado han sido las siguientes:

Dimensión 1: **Visión y liderazgo**

Dimensión 2: **Gestionar el cambio**

Dimensión 3: **La transformación del negocio**

Dimensión 4: **Tecnologías habilitadoras**

Dimensión 5: **Ejecución**



# DIMENSIÓN 1

## VISIÓN Y LIDERAZGO

Las 7 claves:

- 1** **La transformación ha de estar alineada con la estrategia y el propósito de la compañía** que a la vez ha de ser claro, potente, compartido e ilusionante.
- 2** **Accionar sincronizadamente las palancas de cambio.** La sincronización de los cambios es un elemento fundamental para el éxito de los mismos. Cada palanca tiene que tener un plan y un tiempo concreto de desarrollo.
- 3** **Definir un plan de gestión del cambio.** Desarrollo del talento. El cambio cultural tiene que incorporar en la organización las nuevas ideas y formas de trabajar. Es imprescindible desarrollar un plan intenso de formación con las nuevas capacidades necesarias para estos cambios utilizando las nuevas posibilidades digitales.
- 4** **Compromiso de toda la dirección.** El compromiso tiene que ser de toda la organización y la dirección tiene que liderar el proceso con energía, transparencia y coherencia.
- 5** **Definición de Quick Win.** Está demostrado que los éxitos rápidos son un factor importante en la evolución de los programas de cambio, porque se ven avances y se visualiza la transformación como posible.
- 6** **Innovar en modelo de negocio / propuesta de valor al cliente.** El conocimiento del cliente y de sus cambios de comportamiento son la esencia de la disrupción en los modelos de negocio.
- 7** **Definir métricas y seguimiento.** En el contexto del plan de transformación hay que definir un cuadro de mando con indicadores básicos que se irá completando a medida que avance el plan.

## CASO PRÁCTICO:

Transformación digital de **CEPSA**  
por Joaquín Abril Martorell- CDO  
Chief Digital Officer)

Las 8 claves de la transformación de CEPSA:  
Solucionar problemas basándose en datos,  
crear nuevos recursos, formar equipo, necesi-  
tamos reglas nuevas, talento, crear valor, com-  
promiso y alargar la vida útil de la maquinaria.



# DIMENSIÓN 2

## GESTIONAR EL CAMBIO

Las 7 claves:

- 1 Claridad en el propósito y la estrategia.** El propósito lo definimos como la intersección entre qué somos y qué necesidad debemos cubrir en el mercado.
- 2 Cambio cultural. Diagnóstico y plan.** Se debe producir un cambio de hábitos entre las personas que trabajan en una organización.
- 3 Métricas de seguimiento.** Al menos, identificando los indicadores comunes como: satisfacción de cliente, empleados, grado de eficacia y evolución de ratios digitales.
- 4 Implicación de los líderes como agentes al cambio.** Son los embajadores y agentes del cambio.
- 5 Comunidad interna y externa.** Los mensajes tienen que entenderse y realizarse de manera personalizada, segmentada por grupos de interés.
- 6 Quick win y reconocimientos.** Tenemos que hacer ver que los cambios son reales para ganar confianza, además de reconocer públicamente a las personas que lo están consiguiendo.
- 7 Aprender de terceros.** Los ecosistemas de conocimiento y colaboración se están convirtiendo un uno de los elementos claves.



### CASO PRÁCTICO:

Gestión de la transformación de **METRO DE MADRID** por Julio Plaza - Director del Área de Transformación Digital y Sistemas de Gestión

5 claves de impacto en la transformación de METRO DE MADRID: transversalidad total, nuevos roles y funciones, metodologías ágiles, empleado digitalizado y decisiones basadas en datos completos e integrados.



# DIMENSIÓN 3

## LA TRANSFORMACIÓN DEL NEGOCIO

Las 7 claves:

- 1 El cliente en el centro de la estrategia y la actividad.** Los clientes se han convertido en poderosos y hay que adaptar la propuesta de valor y, en muchas ocasiones, el modelo de negocio, para situarlos en el centro de la organización.
- 2 Valor evolución a modelo de plataforma.** Efecto red: la diversidad de la oferta hace atractiva la participación de usuarios y el crecimiento promueve el incremento de la oferta.
- 3 Organización abierta.** Abandonar la tradicional jerarquía para gestionar la organización. Las reglas cambian de una gestión vertical a una horizontal.
- 4 Cambio cultural.** Realizar un diagnóstico de adopción del cambio cultural: orientación al cliente, espíritu innovador, colaboración, aprendizaje continuo o ética entre otros.
- 5 Recursos.** Presupuestos, talento, tecnología y modelo colaborativo.
- 6 Tecnología como promotora.** Las nuevas tecnologías y la revolución digital tienen que facilitar la transformación, utilizarlas como habilitadoras.
- 7 Innovación.** Desarrollar una estructura exitosa que garantice que la innovación en productos, servicios y procesos funciona para adaptarse permanentemente a los deseos del cliente.



### CASO PRÁCTICO:

Experiencia de Clientes en **ALSA**. Modelo de gestión actual y retos a futuro por Alberto Cillero y Paula Bouzada, Directores de Licitaciones y Proyectos.

Las claves de la Experiencia Cliente en ALSA: gestión por valores, excelencia, grupos de interés, mejora constante de la satisfacción mediante la escucha al cliente, innovación y digitalización.



# DIMENSIÓN 4

## TECNOLOGÍAS HABILITADORAS

Las 7 claves:

- 1 Foco en el cliente.** El cliente en el centro de la estrategia.
- 2 La transformación digital.** Herramientas que utilizamos para ir de donde estamos a donde queremos estar.
- 3 Conseguir una cultura sensible al cambio.** La empresa debe facilitar el cambio a sus profesionales con una comunicación clara del propósito, midiendo, mejorando y compartiendo, visualizando éxitos, formando, evolucionando con el entorno, generando conexión emocional y dirigiendo desde la coherencia al éxito.
- 4 Entender el marco regulatorio.** La regulación no puede convertirse en excusa, sino en oportunidad para evolucionar el modelo de negocio.
- 5 Generar y participar en ecosistemas.** Las empresas deben aplicar modelos ágiles e innovadores para mantener su competitividad y crecer fuera de sus negocios tradicionales.
- 6 Gestión de riesgos.** Estar al día, valorar las distintas alternativas digitales y decidir en cada momento la más adecuada.
- 7 Modelo de cambio.** Buscar un buen modelo que ayude con la gestión del cambio, como el Modelo EFQM (versión 2020).

### CASO PRÁCTICO 1:

Transformación Digital de **SCHINDLER** por Juan Ramón Fernández Neira, Director de Estrategia Digital.

Las tecnologías disruptivas más importantes: Inteligencia artificial, blockchain, internet de las cosas, realidad aumentada, vehículos autónomos, drones, robots e impresión 3D.



### CASO PRÁCTICO 2:

Medición inteligente de **ENAGÁS** por César Corachán, Chief Data Officer.

Smart Energy Assets como emprendimiento corporativo de Enagás. Una plataforma digital de inteligencia artificial para hacer eficientes los procesos, que además, rompió varios mitos clásicos en gestión del cambio.





# DIMENSIÓN 5

## EJECUCIÓN

Las 7 claves:

- 1 Alineamiento con la estrategia.** Todas las áreas de la organización alineadas con la ejecución.
- 2 Involucrar a las personas y comunicar con claridad.** Compromiso en todos los niveles.
- 3 Planificación y rigor en el seguimiento.** Los elementos clave en el seguimiento son: la hoja de ruta, el cuadro de mando y el modelo de seguimiento.
- 4 Medir y ser flexible para pivotar.** Identificar KPI's, monitorear, prevenir y analizar para poder actuar.
- 5 Liderazgo y compromiso de la alta dirección.** Es necesaria un liderazgo claro para poder avanzar en la implantación y ejecución del plan de transformación.
- 6 Objetivos coherentes con la estrategia.** La inconsistencia entre la estrategia y objetivos se presenta como una de las principales barreras en la ejecución de la estrategia y programas de transformación.
- 7 Diseño circular que rompa las jerarquías.** Las características de estas compañías son: claridad en la estrategia, equipos empoderados, decisiones y ciclos de aprendizaje cortos, modelo dinámico de personas y tecnologías de última generación.



### CASO PRÁCTICO 1:

Transformación Estratégica de **AENA** por Carlos Cantudo, Área de Innovación.

Proyecto Aeropuerto 4.0 que incluye innovaciones en el área comercial, identidad digital, cliente asistido, seguridad, integración, sostenibilidad y gestión inteligente de servicios.



---

[www.clubexcelencia.org](http://www.clubexcelencia.org)



