



Entendiendo los retos tecnológicos en el Consejo de Administración

En todo el mundo, las organizaciones de todo tamaño e industria están viendo como sus modelos de negocios están siendo impactados por la tecnología. Mientras que la revolución digital afecta casi cada aspecto del negocio, las tecnologías de digitalización están teniendo su mayor impacto en dos áreas fundamentales.

En primer lugar, las tecnologías están transformando la experiencia del cliente. De manera creciente las organizaciones están siendo capaces de ajustar los productos o servicios que ofrecen a las preferencias únicas de cada cliente. En segundo lugar, las organizaciones están transformando la forma en la que entregan sus productos o servicios, permitiendo a los clientes

obtener productos y servicios donde y como los quieren¹.

Debido a la velocidad en la que las organizaciones pueden ser impactadas por las nuevas tecnologías, el riesgo de los modelos de negocios ha pasado a ser un riesgo estratégico de vital importancia².

Una investigación desarrollada por Deloitte³ arrojó que los consumidores e inversionistas están premiando a las organizaciones que

están al frente de la revolución tecnológica y digital. Sin embargo, muchas empresas tradicionales tienen aún que definir cómo utilizar de mejor manera las tecnologías como la nube, la analítica, las redes sociales y los dispositivos móviles.

Dar respuesta a los desafíos creados por las nuevas tecnologías puede ser difícil para las organizaciones a las que les ha tomado años desarrollar sus procesos de negocios actuales. Adicionalmente, tomar las decisiones equivocadas puede dejar incluso a la empresa en peores condiciones que si no hubiesen implementado ninguna acción, una receta perfecta para aumentar el riesgo.

¹ Alerta para consejeros. A través de la perspectiva del Consejo de Administración. Temas clave de gobierno corporativo para el 2015.

² <https://deloitte.wsj.com/cfo/2014/09/17/embracing-digital-why-boards-that-dont-could-put-companies-at-risk/>

³ Alerta para consejeros. A través de la perspectiva del Consejo de Administración. Temas clave de gobierno corporativo para el 2015.

Aunque las tecnologías pueden crear oportunidades en muchas áreas, los beneficios pueden ser a costa de sus negocios tradicionales. Permitir a los clientes interactuar con la organización en línea, por ejemplo, puede traer como consecuencia que cada vez menos clientes visiten los puntos de venta físicos. Crear una experiencia sin fallas para el cliente en el mundo real y virtual ha sido difícil para muchas organizaciones y mientras las tecnologías pueden eliminar la distancia y otras barreras de la comunicación, los procesos automatizados pueden tener dificultad al tratar escenarios no conocidos.

Sin embargo, a pesar de estos retos, la investigación de Deloitte demostró que cada organización que sí invierte en las tecnologías digitales tiene la posibilidad de mejorar el valor y el desempeño de la organización en el largo plazo, por ello, el Consejo de Administración debe reconsiderar su papel en lo que a la tecnología se refiere.

Sin duda alguna, el desafío es importante para directores y miembros del Consejo de Administración. El ritmo del cambio en las tecnologías digitales es muy acelerado y el tema suele parecer complicado porque en ocasiones el lenguaje es altamente técnico para describir las tecnologías emergentes y la evolución de los riesgos. De ahí que la responsabilidad de la supervisión de tecnología por parte del Consejo parezca más difícil de lo que es⁴.

Aunque muchos directores y consejeros desean comprender mejor los riesgos y oportunidades relacionados con la TI, en ocasiones no se tiene una comprensión adecuada del tema para ser realmente eficaces en sus roles de supervisión.

De manera general, la confluencia de factores crea una “brecha de confianza en tecnología” para muchos miembros del Consejo, de la cual hablaremos más adelante.

Resulta importante asegurar que los consejeros comprendan cuán importantes son las tecnologías de información para el éxito de la compañía antes de que se puedan tomar decisiones sobre el enfoque adecuado de supervisión de Tecnología dentro de la organización.

Para algunas empresas, la TI es un elemento esencial de su modelo de negocio y, muy a menudo, es el corazón de la industria en la que se encuentran. Por ejemplo, una gran institución financiera no podría sobrevivir sin los sistemas que procesan millones de transacciones diarias, como depósitos, transferencias de efectivo, cargos y pagos a tarjetas de crédito, etc.

Para las empresas de otras industrias, las TI podrían ser menos estratégicas, y ser usadas principalmente para el soporte de back-office en áreas tales como Finanzas, Recursos Humanos, Mercadotecnia, Contabilidad, etc. En estas empresas últimas, la prioridad podría ser mantener disponibles los sistemas de TI existentes, con un enfoque considerablemente menor en la adopción de tecnologías emergentes.

Así pues, en primera instancia, se deberá tener una comprensión sobre la totalidad de la arquitectura de TI de la compañía, su portafolio de aplicaciones, inventario de activos, así como su estrategia de operación.

Los activos de TI físicos, como hardware de computadora, son relativamente fáciles de inventariar, contrario a los activos intangibles que no son monetarios, pero son susceptibles a una valoración económica.

A pesar de que los activos intangibles han sido ignorados en gran medida por el campo de la contabilidad, la mayoría de las empresas dependen cada vez más de ellos. Las empresas tienen grandes inversiones en software de aplicaciones, desde bases de datos de clientes y recursos humanos hasta cadenas de suministro integradas. Para conocer el valor de los activos físicos y los intangibles de TI, el Consejo de Administración puede apoyarse de un Comité de Tecnologías de la Información, del cual hablaremos también más adelante.

De cualquier manera, los consejeros deben asegurarse de que la administración esté consciente sobre qué recursos de información existen, en qué condición se encuentran y qué papel desempeñan en la productividad de la empresa y la generación de los ingresos. El Consejo también querrá asegurarse de que su compañía tenga la infraestructura de TI adecuada y las aplicaciones necesarias. Necesita saber qué tan bien los empleados pueden usar los sistemas de TI para desarrollar o mejorar sus productos y

servicios.

Para ello, deberá realizar, con el apoyo del Comité de Tecnologías de Información (si existiese) o bien, del de Auditoría, una evaluación a profundidad que le indique el grado de madurez en las prácticas y servicios de TI con los que cuenta la empresa, que evalúe si la compañía ha postergado la actualización de sus sistemas, si se están realizando esfuerzos para mejorar la productividad de TI, el historial reciente de estabilidad de los sistemas, y el nivel de integración de sistemas de adquisiciones o fusiones anteriores de TI.

De igual manera, es imperativo que se revise el presupuesto de TI y verificar o validar si el plan de TI está alineado a la estrategia de largo plazo. Los consejeros deben entender si la compañía está invirtiendo o suficiente en TI para el futuro, haciendo una comparación o “benchmark” con otras organizaciones en la industria.

Comúnmente los consejos no tienen miembros expertos en TI o en estrategias digitales, los perfiles siguen siendo los tradicionales de industria o finanzas, por lo cual deberá cuestionarse en la empresa el momento adecuado para incorporarlos, pero no deben esperar a que siga pasando más el tiempo.

La incorporación de tecnología en la empresa no debe restringirse a lo operativo, el órgano mismo también debe “digitalizarse”. Hablar de digitalización del Consejo de Administración es hablar de eficiencia, dado que, para cualquier consejero, tener la posibilidad de acceder a información de la empresa en cualquier momento, puede resultar de alto valor.

En una era en donde la tecnología predomina, en donde el Internet ofrece respuestas inmediatas a cualquier pregunta por compleja que ésta sea, resulta ridículo esperar que las aportaciones de los consejeros estén solo constituidas por su experiencia, y más aún cuando el “terreno de juego” ya cambió, es decir, esa experiencia puede ya no ser tan válida en este nuevo ecosistema.

Y para complicar más la ecuación, tenemos el tema de la Ciberseguridad, la cual juega ahora un rol fundamental para apoyar en el desempeño de la organización: uno de los grandes desafíos para las empresas u organizaciones consiste en

4 <https://corpgov.law.harvard.edu/2013/02/14/directors-and-information-technology-oversight/>

Boletín de Gobierno Corporativo

proteger sus activos de información de la manera correcta frente a los peligros informáticos, para lo cual hay que conocer tres aspectos:

01. Las amenazas que se tienen para la industria
02. Los activos más sensibles del negocio
03. El apetito al riesgo de la organización.

Contacto:

Daniel Aguiñaga

Socio Líder de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

daguinaga@deloittemx.com

Rodrigo Badiola Monsalve

Socio de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

rbadiola@deloittemx.com



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios.

Los más de 312,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos. Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3 Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.