



# El rol del directorio en la transformación digital

**Pablo Arnuncio**  
Director Ejecutivo de Servicios en Consultoría de EY

La explosión digital está obligando a las empresas a innovar, el rol de los directores es clave para enfrentar este desafío.

Antes de la revolución digital, la tecnología desempeñaba un papel principalmente de apoyo a la estrategia corporativa. Los departamentos de tecnología controlaban la identificación, la inversión y la implementación de sistemas operativos y herramientas tecnológicas que sustentaban los procesos de la compañía. La tecnología era vista más como un facilitador que como un impulsor del negocio, y tenía un rol secundario en las discusiones del directorio.

La disrupción digital ha llevado a un confuso tapiz de tecnologías y a una explosión de sistemas fragmentados dentro de las organizaciones. Las empresas también enfrentan amenazas casi constantes de ciberataques, lo que obliga a la necesidad de medidas de seguridad para proteger los datos y sistemas. Para maximizar el potencial de la tecnología digital al servicio de los objetivos de negocio, los directorios deben asegurarse de que la agenda tecnológica esté integrada en el desarrollo y la supervisión de la estrategia.

De acuerdo a la segunda encuesta de economía de trato digital de EY que entrevistó a más de 900 ejecutivos a nivel mundial, las organizaciones están adoptando el imperativo digital. El 90% de los encuestados identificó que elevar las prioridades digitales será clave en la planificación estratégica en los próximos dos años. "Es muy importante entender que la transformación digital no es un cúmulo de iniciativas tecnológicas desarticuladas a lo largo de la compañía. Ese enfoque, muy habitual hoy en día, no asegura el alineamiento con los objetivos estratégicos de la compañía. Es necesario abordar el proceso partiendo por los mencionados objetivos del negocio para analizar toda su cadena de valor y sus procesos identificando cómo la tecnología puede mejorarlos y, a partir de ahí priorizar las iniciativas en función del aporte generado. Todo esto con una visión de innovación, eficiencia y orientación al cliente. Pero todo esto no se puede poner en marcha si no se aborda la componente de cambio cultural en la compañía. Esta es la verdadera clave del éxito en procesos de transformación de este tipo y parte por el alineamiento desde el directorio", afirma Pablo Arnuncio, Director Ejecutivo de Servicios en Consultoría de EY.

"Para para una supervisión efectiva de las estrategias digitales, los directorios deben comprender las etapas de la transformación digital y algunos de los factores clave que pueden afectar las estrategias y operaciones relacionadas con el



lanzamiento al mercado", finaliza el Director Ejecutivo de Consultoría en EY.

La mayoría de las organizaciones se encuentran en diferentes etapas de transformación. La primera fase implica digitalizar las plataformas existentes, la fase en la que se encuentran la mayoría de las empresas hoy en día. Esta etapa es seguida por la diferenciación a través de nuevas capacidades antes de llegar a una tercera y última fase de implementación de modelos comerciales innovadores y disruptivos.

A medida que las empresas líderes se mueven para alinear la tecnología con el propósito y la experiencia del cliente, los directorios deben comprender mejor el panorama digital en rápida evolución para guiar al desarrollo estratégico de la compañía y su administración. Esto puede requerir un replanteamiento de la composición, estructura y cadencia y diseño del directorio.

### EFFECTUAR LA SUPERVISIÓN DEL DIRECTORIO DE LA AGENDA TECNOLÓGICA

**Directores digitales:** Los accionistas deben considerar la mejor manera de asegurarse de que el directorio tenga la experiencia digital adecuada para las circunstancias

únicas de la compañía. Para algunos directorios, eso puede significar nombrar a uno o dos directores digitales que pueden guiar la estrategia o (aunque tal nombramiento puede tener una duración limitada debido al cambio tecnológico) y puede crear expertos en silos que dificulten la decisión grupal. Para otros directorios, eso puede significar consultar regularmente con la administración y expertos externos para desarrollar la comprensión en el directorio en materias de competencia digital. Con base en una revisión de las calificaciones de los directores independientes elegidos para el Board de la revista Fortune 100 por primera vez en 2016, la tecnología ocupó el séptimo lugar en la lista de habilidades que se mencionan con mayor frecuencia.

**Comités de tecnología:** Si bien la estrategia sigue siendo una responsabilidad del directorio, algunos están formando comités formales o ad hoc que se reúnen en instancias paralelas para mantener el enfoque y el impulso en iniciativas estratégicas y transformaciones comerciales centradas en la tecnología a largo plazo. Y algunas compañías están

formando comités de tecnología para estructurar su gobierno a los riesgos en evolución de la compañía y las oportunidades estratégicas específicas para la tecnología. De las compañías S & P 500, el 6% tenía un comité de tecnología designado en 2016, un aumento del 4% en 2013.

**Agenda de innovación:** Es crítico incorporar el proceso de innovación en la compañía y para ello abordar el cambio cultural que esto supone, empezando por el directorio. En este ámbito la posibilidad de equivocarse en etapas tempranas del proceso y el aprendizaje continuo son aspectos clave que han de valorarse positivamente. Estos temas no suelen ser considerados en los proyectos tradicionales, donde es crítico tener certeza total sobre plazos, presupuesto y producto final para tomar las decisiones de inversión.

**Mayor frecuencia de reuniones y enfoque en la estrategia:** Más allá de la creación de comités, los consejos directivos también mantienen un enfoque en la tecnología y la estrategia al discutir la estrategia en cada reunión del directorio y aumentar la frecuencia de las reuniones y comunicaciones de la junta, según corresponda. Los directorios líderes de la actualidad saben que ser un socio estratégico eficaz para la administración y estar en posición de supervisar con éxito estrategias digitales ágiles significa ir más allá del cumplimiento.

A medida que las tecnologías nuevas y cambiantes que convergen a un ritmo sin precedentes, evolucionan los modelos comerciales y las industrias enteras se ven impactados los directorios deben asegurarse de que la tecnología se integre en el desarrollo de la estrategia, y que la composición y estructura estén alineadas con las cambiantes necesidades de supervisión, para movilizar al mismo tiempo el cambio natural en la organización.

Comprender el panorama tecnológico y las tendencias emergentes, así como los beneficios de una estrategia digital dirigida primero por el cliente y orientada a un objetivo, puede posicionar al directorio para hacer mejores preguntas a la gerencia. Es importante destacar que el mundo de hoy de la interrupción digital también puede ser perjudicial para el propio directorio, lo que requiere un nuevo modelo operativo que sea ágil, obsesionado con el cliente y comprometido con el cambio.

## OPINIÓN



**Esteban Villaseca**

Gerente de Tecnologías de ENAP

## "El rol central de las personas en la transformación digital"

Cada día la oferta de nuevas tecnologías es más amplia y permite plantearse objetivos, que hasta hace poco eran inimaginables. En este sentido, es posible tener acceso a las mismas tecnologías de punta que tiene cualquier empresa en el ámbito global, por lo que la "Transformación Digital" está disponible de la misma manera para todos. De aquí que el desafío de la digitalización en las organizaciones diste de ser tecnológico y pase directamente por las personas. Finalmente, la tecnología no agrega valor por se, sino en los nuevos escenarios que esta permite crear; nuevas formas de gestionar un proceso utilizando inteligentemente miles de datos disponibles, nuevas formas de concebir la relación e interacción con nuestros clientes, transformar la manera que trabajamos llevando todo nuestro negocio en un smartphone, entre muchos otros ejemplos. Lo anterior implica tener que cambiar una serie de paradigmas y conductas que son las reales barreras para la transformación digital. Observe un momento las industrias que actualmente están en crisis y notará que su problema no pasa por el acceso a la tecnología, si no, por los paradigmas que le impiden cambiar la manera de concebir su negocio. En este sentido, quienes busquen liderar la transformación digital en sus empresas, deberán generar una real sensación de urgencia que llame a la movilización de la organización y asistir a las personas en el quiebre de sus paradigmas, de manera encontrar nuevas formas de asegurar la competitividad y sustentabilidad futura.

## PREGUNTAS QUE DEBEN HACERSE EN EL DIRECTORIO

1	2	3	4	5	6
<b>Tips</b>					
¿En qué etapa se encuentra la compañía en su viaje de transformación digital?	¿Cómo está alineada la cultura corporativa con la estrategia digital de la compañía?	¿Tiene la compañía el talento adecuado para abordar esta transformación?	¿La organización actual facilita la implementación de la estrategia digital?	¿Está el directorio formado para la toma de decisiones en el ámbito de la tecnología y la innovación?	¿Tienen el espacio adecuado en la agenda del directorio los temas relacionados con innovación y tecnología?

## ¿Cómo mirar más allá de lo evidente y encontrar valor donde pocos lo descubren?

La auditoría digital de EY combina el poder de Big Data con la experiencia y juicio de nuestros profesionales, para entregar hallazgos y conclusiones más robustas. Potenciamos la auditoría para que nuestros clientes puedan comprender, ordenar y proteger su información financiera.

■ ■ ■  
The better the question. The better the answer.  
The better the world works.