



Adaptando al directorio para la era digital

Por Hugo Sarrazin y Paul Willmott

Los directores se sienten superados por la ferocidad de los cambios tecnológicos, los riesgos emergentes y los nuevos competidores. A continuación describimos cuatro maneras de ponerlos nuevamente en carrera.

“El software se está comiendo al mundo”, afirmó sarcásticamente el veterano emprendedor digital Marc Andreessen algunos años atrás. Los directorios actuales están captando el mensaje. Han visto como los jugadores digitales líderes están amenazando a las empresas establecidas, y entre los directores con quienes trabajamos, cerca de uno de cada tres cree que su modelo de negocios experimentará algún tipo de disrupción en los próximos 5 años.

En una encuesta de McKinsey de 2015, sin embargo, solo el 17 por ciento de los directores reconoció estar patrocinando iniciativas digitales, y en una investigación anterior, apenas el 16 por ciento de los participantes afirmó que comprendía de qué manera estaba cambiando la dinámica de la industria de sus compañías.¹ Según

¹ Ver “Descifrando el código digital: Resultados de la encuesta global de McKinsey”, septiembre de 2015, McKinsey.com; y “Mejorando el desempeño del directorio: Resultados de la encuesta global de McKinsey”, agosto de 2013, McKinsey.com.

nuestra experiencia, las respuestas más comunes de los directores ante el cambio de paradigma incluyen contratar un director experto en digital o “*chief digital officer*” (CDO), hacer una visita a Silicon Valley o crear sub-comités digitales.

Por más valiosas que sean estas iniciativas, por lo general resultan insuficientes para superar la brecha de conocimientos de los directores – lo cual tiene consecuencias reales. Existe una nueva clase de problemas, para los que la experiencia de los directores especializados en gestionar y explotar activos tradicionales no es de utilidad. Es una tarea intimidante seguir el ritmo del crecimiento de los nuevos competidores (que pueden provenir tanto de la propia industria como de sectores adyacentes), los rápidos ciclos de financiamiento de Silicon Valley y otros semilleros tecnológicos, la fluidez de la tecnología, las experiencias digitales reclamadas por los clientes y el surgimiento de riesgos no tradicionales. Muchos directorios no logran evitar sentirse superados y abrumados.

Para actuar como socios conceptuales efectivos, los directorios necesitan ir más allá de una relación distante con las cuestiones digitales (ver cuadro) y conocer mejor el contexto tecnológico, su posible impacto sobre los distintos sectores de la compañía y su cadena de valor, y por ende de qué manera la tecnología digital puede afectar las estrategias existentes y estimular la necesidad de otras nuevas. También necesitan formas más rápidas y efectivas de involucrar a la organización y operar como un órgano de gobierno y, especialmente, nuevas maneras de atraer talentos digitales. En realidad, algunos CEOs y directores afirman que la naturaleza de largo alcance de las disrupciones digitales actuales – que pueden requerir cambios a largo plazo de los modelos de negocios con grandes costos de corto plazo – significa que los directorios deben asumir el rol de catalizadores de las iniciativas de transformación digital. De lo contrario, los CEOs podrían verse tentados a transferir a sus sucesores el abordaje de los desafíos digitales.

Como mínimo, los equipos de alta dirección necesitan que sus directorios operen como sólidos sparrings digitales a la hora de considerar preguntas difíciles como las inversiones en iniciativas experimentales que podrían reformular los mercados, o incluso si la compañía está en el negocio correcto para la era digital. A continuación describimos cuatro principios guía para mejorar las chances de que los directorios provean la conexión digital que las compañías necesitan con tanta urgencia.

Cerrar la brecha de *insights*

Pocos directorios cuentan con un *expertise* combinado suficiente para mantener conversaciones productivas sobre datos con la alta dirección. Solo 116 miembros de los directorios de las compañías del índice Global 300 son “directores digitales”.² La solución no es simplemente reclutar a uno o dos directores de una compañía tecnológica influyente. Por un lado, no hay suficientes de ellos para todas las compañías. Más específicamente, la tecnología digital tiene un alcance tan extenso

² Ver Rhys Grossman, Tuck Rickards y Nora Viskin, “Estudio de directorios digitales 2014”, Russell Reynolds Associates, enero de 2015, russellreynolds.com. Los directores digitales fueron definidos como miembros no ejecutivos del directorio que desempeñan un rol operativo de relevancia dentro de una empresa digital, cumplen un papel operativo predominantemente digital en una empresa tradicional, o tienen dos o más roles no ejecutivos en compañías digitales.

Para mantener su relevancia, los directorios necesitan aumentar su

Cociente Digital

Cerrar la brecha de conocimientos

Los directorios necesitan destrezas tecnológicas para reconocer las iniciativas digitales más innovadoras y los riesgos de seguridad ocultos.

Comprender como la tecnología digital puede poner patas arriba los modelos de negocios

Los directores deben enfocarse más en los elementos digitales básicos, como activos de datos o calidad de la experiencia del cliente.

Involucrarse con mayor frecuencia y profundidad en temas de riesgo y estrategia

Las discusiones actuales sobre estrategia necesitan igualar la velocidad de la disrupción y responder a las señales del mercado en tiempo real acerca de los cambios digitales.

Ajustar el onboarding de los directores digitales

Los nuevos directores digitales deben ser capaces de influir sobre el cambio dentro de la cultura del directorio, además de llevarse bien con el resto.



– piensen en el comercio electrónico, las comunicaciones móviles, la ciberseguridad, Internet de las cosas (IoT) y *big data* – que los conocimientos y la experiencia necesarias van mucho más allá de una o dos personas avezadas en el tema.

Para abordar estos desafíos, el comité de nominaciones de un directorio elaboró una matriz de habilidades referidas a mercados, clientes y competencias digitales necesarias para conducir a la empresa a lo largo de los siguientes cinco a diez años. Ello permitió al comité mirar más allá de los pools de talentos tradicionales como "*pure plays*" de Internet y líderes digitales reconocidos, y en lugar de ello considerar sectores y negocios adyacentes que habían atravesado transformaciones digitales significativas. La identificación de nuevos miembros más sólidos para el directorio fue uno de los resultados. Y aún más, el proceso de reflexionar más específicamente acerca de las competencias digitales más relevantes para cada línea de negocios ayudó al directorio a involucrarse a un nivel mucho más profundo, mejorando su entendimiento colectivo de la tecnología y generando conversaciones más productivas con la gerencia.

Los sub-comités especiales y consejos asesores también pueden achicar la brecha de conocimientos. Hoy día, apenas el 5 por ciento de los directorios corporativos en América del Norte cuentan con comités de tecnología.³ Si bien se espera que esa cifra crezca considerablemente, los comités del mañana probablemente sean muy distintos de los actuales. Por ejemplo, algunos directorios han comenzado a convocar a consejos asesores en temas específicos de tecnología. En una compañía de productos de consumo, el directorio formó un "ecosistema" de asesoramiento – con consejos especializados en tecnología, finanzas y categorías de consumidores – que proveyó enseñanzas sólidas y relevantes a los miembros. Después de pensar de qué manera los sistemas conectados mediante IoT podrían reformular la experiencia del cliente, por ejemplo, el consejo tecnológico arribó a una noción radical: ¿Qué sucedería si la compañía organizara el negocio en torno a espacios como el hogar, el automóvil y la oficina en lugar de líneas de productos? Si bien el directorio no contaba con planes definidos para imponer esta estructura a la gerencia, la simple exploración de alternativas con los miembros del directorio abrió nuevos caminos de discusión con el equipo ejecutivo acerca de posibles socios comerciales, así como nuevas apps y sistemas operativos.

Comprender como la tecnología digital puede poner patas arriba los modelos de negocios

Muchos directorios no están adecuadamente equipados para comprender completamente las fuentes de alzamiento contra sus modelos de negocios. Consideremos, por ejemplo, el diseño de experiencias gratificantes y centradas en el ser humano: fundamentales para competir en el terreno digital. Son pocos los directores que dedican suficiente tiempo a explorar cómo sus compañías están reformulando y monitoreando estas experiencias, o revisando sus planes de gestión para mejorarlas.

³ Ver Kim S. Nash, "El directorio de Morgan Stanley crea una nueva área de gobierno tecnológico", Wall Street Journal, 26 de marzo de 2015, wsj.com.

Una manera de descubrirlo es "a la antigua". En una compañía de consumo global, por ejemplo, algunos directores pusieron a prueba versiones beta de nuevos productos digitales y apps para medir si sus atributos resultaban atractivos y la interfaz simple de usar. Estos directores capturaron de esta manera conceptos de primera mano, y proveyeron de feedback bien informado a la gerencia.

Los directores también deberían empujar a los ejecutivos a explorar y describir el stock de activos digitales de la organización – los datos acumulados en todos los negocios, el grado de destreza para el análisis de datos, y la forma en que los gerentes están utilizando la información para recabar ideas. La mayoría de las organizaciones subestima el potencial del análisis de patrones, el aprendizaje automático y los análisis sofisticados capaces de explorar terabytes de texto, sonidos, imágenes y otros datos para producir *insights* específicos sobre cualquier tema, desde el diagnóstico de enfermedades hasta la forma en que una sequía prolongada podría afectar una cartera de inversiones. Las compañías que mejor capturen, procesen y apliquen estos conceptos tendrán mayores probabilidades de sacar ventajas.⁴

La digitalización, en tanto, está cambiando los modelos de negocios al eliminar costos y desperdicio y acelerar el ritmo de la organización. Las soluciones de automatización económicas y escalables, y las nuevas arquitecturas de TI "livianas" proveen a los atacantes digitales los medios para reducir los gastos fijos y operar a una fracción de los costos de las incumbentes. Los directorios deben desafiar a los ejecutivos a reaccionar, dado que los altos costos y los bajos niveles de agilidad de los jugadores tradicionales alientan a los jugadores de sectores adyacentes a crear mercados online, causar disrupción en las redes de distribución existentes y vender en forma directa a nuevos clientes.

El directorio de un fabricante de piezas electrónicas, por ejemplo, notó que estaba corriendo el riesgo de perder una porción significativa de su base de clientes a manos de un distribuidor online de rápido crecimiento, a menos que se moviera con rapidez para fortalecer sus propias capacidades de venta directa y comercio electrónico. El competidor estaba ofreciendo piezas similares a precios más bajos, además de atributos más amigables para el usuario como cotizaciones online inmediatas y sistemas automatizados de compra y gestión de inventarios. Esto llevó al directorio a exigir al CEO, el director de TI y otros ejecutivos que elaboraran métricas y reportes adicionales a las comparaciones habituales con pares. Al analizar de cerca los tiempos de ciclo y los márgenes operativos de los líderes digitales, es posible determinar si los ejecutivos están apuntando suficientemente alto y, de lo contrario, exigirles más – por ejemplo, no aceptando ahorros de costos tradicionales del 10 por ciento cuando sus compañías podrían capturar valor equivalente al 50 por ciento anticipándose a sus atacantes.

⁴ Nuestros colegas han descrito la forma en que los directorios deben desarrollar un lenguaje común para evaluar el desempeño de TI. Ver Aditya Pande y Christoph Schrey, "Cinco preguntas que los directorios deben responder acerca de TI en el mundo digital", McKinsey Quarterly, julio de 2016, McKinsey.com.

Involucrarse con mayor frecuencia y profundidad en temas de riesgo y estrategia

Las discusiones estratégicas actuales con ejecutivos requieren un ritmo diferente, que se acerque más al paso acelerado de la disrupción. Un ataque cibernético masivo puede destruir un tercio del valor de una compañía en un solo día, y un adversario digital puede hacer fracasar una categoría de productos exitosa en solo 6 meses. En este contexto, reunirse una o dos veces al año para discutir la estrategia ya no es una opción. Se necesitan controles regulares para ayudar a los líderes de la compañía a negociar la tensión entre las presiones de corto plazo de los mercados financieros y el imperativo de largo plazo para lanzar iniciativas digitales a veces muy costosas.

Una compañía modeló una estructura mixta, que combinaba su secuencia normal de reuniones formales y reportes gerenciales con métodos nuevos y más informales. Algunos directores trabajan ahora en un equipo con una función y un líder específicos, con el cual comparten una afinidad natural en el negocio y otros intereses. Estas relaciones han ayudado a los directores a comprender mejor los hechos a nivel del terreno, y a visualizar la evolución de la cultura y el estilo operativo dentro de la estrategia digital de la organización. Con el tiempo, el entendimiento descripto generó una mayor visibilidad a nivel de directorio de áreas donde la digitalización podía generar valor estratégico adicional, además de colocar al directorio sobre una base más sólida para comunicar la nueva dirección y las iniciativas a los accionistas y los analistas.

El diálogo en la sala de reuniones cambia considerablemente de tono cuando los directorios corporativos comienzan a hacer a la gerencia preguntas como “¿Cuáles son las señales que les hacen pensar que una innovación está teniendo eco en los clientes? ¿Cómo intensificarán la adopción de clientes y reducirán el costo de adquisición cuando ello suceda?” Al alentar estas discusiones, los directorios aclaran sus expectativas acerca del tipo de cambio cultural requerido y reducen las quejas que suelen atascar las transformaciones digitales en las empresas. Un diálogo de este tipo también puede imprimir un sentido de urgencia si los gerentes buscan responder preguntas difíciles mediante una iteración rápida de ideas y la recolección de input de los clientes, que directores con experiencias diversas pueden ayudar a interpretar. En una compañía de productos de consumo, un director se reúne mensualmente con ejecutivos de las áreas de ventas y marketing para analizar sus avances con relación a KPIs detallados que miden con qué rapidez los segmentos de clientes clave están migrando a los canales digitales.

Las discusiones sobre riesgo también necesitan ser repensadas. Llamativamente, en una era de amenazas cibernéticas permanentes, solo uno de cada cinco directores se siente confiado de contar con los controles, las métricas y los reportes adecuados para responder a incursiones de hackers. Un sub-comité de directorio llevó a cabo una sesión intensiva de un día de duración con los líderes de TI de la compañía para definir un apetito de riesgo aceptable para la organización. Usando información de encuestas, descubrió que cualquier problema que provocara que los sistemas no

estuvieran disponibles durante más de dos minutos cada mes causaría una erosión significativa en la confianza de los clientes. El directorio encomendó entonces a TI el desarrollo de mejores estrategias de resiliencia y respuesta para mantenerse por debajo de ese umbral.

En tanto, las herramientas tecnológicas robustas ayudan a los directores a tener una mejor lectura de cómo confrontar riesgos de mercado cada vez mayores provenientes de jugadores digitales. En un banco global, el directorio utiliza un tablero digital que provee acceso inmediato a 10 KPIs operacionales clave que muestran, entre otras cosas, el porcentaje de las transacciones de servicio diarias del banco que son llevadas a cabo sin interacción humana. El tablero brinda indicadores relevantes (adicionales a las métricas financieras tradicionales) para que los directores midan los avances hacia la prestación digitalizada de servicios financieros ofrecida por los competidores emergentes.

Ajustar el *onboarding* de los directores digitales. En su intento por enriquecer sus dotaciones con talentos tecnológicos, los directorios concluyen inevitablemente que muchos directores digitales son más jóvenes, han crecido dentro de culturas organizacionales diferentes, y probablemente no cuenten con experiencia previa en cargos similares. Para asegurar un buen *fit*, las búsquedas deben comprender, además de las competencias y los antecedentes de los candidatos, su temperamento y la capacidad de dedicar tiempo a las funciones. Esto último es de vital importancia cuando cada vez más directores dedican de dos a tres días mensuales de trabajo, además de tiempo extra para conferencias telefónicas, retiros y otras reuniones informativas.

Hemos conocido casos donde las compañías seleccionan para sus directorios a un CEO exitoso de una compañía digital nativa que se nutre del caos y desempeña el rol de provocador. Sin embargo, en una reunión de directorio con otros diez líderes senior, el exceso de nerviosismo y tensión rara vez es bien visto. Los nuevos directores digitales deben ser capaces de influir sobre el cambio dentro de la cultura del directorio, además de llevarse bien con el resto. Sin embargo, existen otras alternativas. Si un candidato prometedor no puede comprometerse a desempeñar el rol de director, o no satisface todos los requerimientos del cargo, un rol de asesor podría servir igualmente para proveer al directorio de acceso a su valioso *expertise*.

Los procesos de inducción y *onboarding* deben sortear la brecha entre tradicional y digital. Un directorio estaba entusiasmado por cerrar trato con una estrella tecnológica en crecimiento que había ocupado altos puestos de liderazgo en varias compañías digitales reconocidas. El directorio diseñó un programa de *onboarding* especial para esta persona, algo más largo que el proceso tradicional, y que abordaba algunos aspectos con mayor profundidad, como los requerimientos legales y fiduciarios asociados al desempeño como directora de una empresa que cotiza en bolsa. Luego de finalizado el período de inducción, la nueva directora y el presidente del cuerpo continúan reuniéndose cada mes para compartir sus perspectivas y conocimientos como la voz del cliente, y recabar *insights* institucionales del presidente. Este abordaje colaborativo hizo posible que la nueva directora participe eficazmente en el órgano desde un primer momento.

Las organizaciones deben pensar con anticipación de qué manera encajarán las competencias digitales de los directores nuevos y existentes con las estrategias emergentes. Una compañía determinó que reunir activos de *big data* sustanciales sería crítico para su estrategia, y procedió a adquirir una compañía de Silicon Valley especializada en el tema. Ahora, los directores de la organización asisten a sesiones con el equipo directivo de la empresa adquirida para capacitarse sobre *big data* y analítica. Estos conceptos han demostrado ser muy valiosos para discusiones de directorio sobre inversiones digitales y objetivos de adquisición.



Los miembros del directorio necesitan incrementar su cociente digital si desean gobernar de una manera que lleve a los ejecutivos a pensar más allá de las fronteras actuales. Seguir los abordajes que hemos descrito sin dudas sumará nuevas cargas a los ya abrumados directores. Sin embargo, la velocidad de los avances digitales que enfrentan las compañías no muestra señales de ralentización, y los mejores directorios serán los que aprendan a interactuar con los ejecutivos con mayor frecuencia, conocimientos y persuasión sobre los temas más relevantes para sus organizaciones. ▼

Hugo Sarrazin es socio senior de McKinsey con base en la oficina de Silicon Valley, y **Paul Willmott** es socio senior de la oficina de Londres.

Copyright © 2016 McKinsey & Company. Todos los derechos reservados