

— at the — TONE TOP®

Proveemos información concisa sobre temas relacionados con gobierno a la alta dirección, juntas directivas y comités de auditoría.

Edición 91 | Febrero 2019

Directivos Buscan Aprovechar la Disrupción de Blockchain

Por Matt Kelly

Aunque la tecnología blockchain tiene una enorme promesa de transformar la forma en que operan las empresas, también tiene el potencial de causar problemas importantes para las juntas directivas y los ejecutivos senior.

Después de todo, nadie sabe realmente qué hará una tecnología de transformación hasta que la misma ya esté en marcha. Recordemos internet en 1994 o las redes sociales en 2005. Todos sabían que cada tecnología tendría un gran efecto de alguna manera – pero no exactamente cómo.

Blockchain está en un lugar similar hoy. En todo su potencial, podría (haciendo incapié en podría) brindar una transparencia perfecta e inmutable a todo tipo de transacciones. Walmart está experimentando con blockchain para que pueda reducir el tiempo para rastrear la fuente de productos en sus estantes de siete días a 2.2 segundos. Maersk quiere blockchain para transformar la industria del transporte marítimo, para que los importadores, exportadores, agencias de aduanas y otros puedan automatizar el proceso de traslado de mercancías de un puerto a otro. HSBC dijo en enero que el banco había colocado \$ 250 mil millones en transacciones de divisas, en 2018, a través de blockchain.

Estos son solo tres ejemplos que ya están en marcha. A largo plazo, blockchain podría transformar la atención médica (un mejor seguimiento de los medicamentos opioides), los bienes raíces (sin necesidad de seguro de título) e incluso la auditoría en sí misma: ¿Quién necesita un muestreo cuando todas las transacciones están disponibles todo el tiempo?



En otras palabras, blockchain tiene el potencial de ser una tecnología disruptiva – una que cambia la forma en cómo funcionan todas las industrias.

La verdad, sin embargo, es que las tecnologías disruptivas dejan inquietas a las juntas directivas. En la encuesta de riesgos empresariales de 2019 de Protiviti, la principal preocupación entre los directores y ejecutivos de la junta directiva fue la incapacidad de adoptar la innovación y la nueva tecnología. Aun así, eso es exactamente lo que blockchain podría – nuevamente, hacemos hincapié en podría – lograr para todo tipo de industrias en todo tipo de formas.

“La tecnología está afectando masivamente a las empresas estadounidenses”, dice Christa Steele, ex directora ejecutiva de un banco y ahora directora de junta directiva en un área totalmente pro-blockchain. “Así que tenemos que encontrar nuevas formas de mitigar ese riesgo y educarnos en la sala de juntas para hacer las preguntas correctas.”

Entonces, ¿qué preguntas podrían ser? La junta directiva tienen una responsabilidad legal y fiduciaria de gestionar los riesgos. Para blockchain, eso significa evaluar cómo mejorar la transparencia y la confiabilidad en las operaciones, y si los beneficios adicionales potenciales superan el beneficio de lo que la empresa ya está haciendo.



Sobre El IIA

El Instituto de Auditores Internos Inc. (IIA) es una asociación global de profesionales con más de 190.000 miembros en 170 países. El IIA actúa como el principal defensor de la profesión de Auditoría Interna, emisor de normas internacionales y primordial investigador y educador.

El IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suite 401
Lake Mary, FL 32746 USA

Suscripciones a Disposición

Visite www.theiia.org/toner para solicitar su suscripción gratuita.

Comentarios de los Lectores

Envíe sus preguntas y/o comentarios a: tone@theiia.org.

Consejo Asesor de Contenido

Con décadas de experiencia en la alta dirección y consejo de administración, los siguientes apreciados profesionales proporcionan orientación sobre el contenido de esta publicación:

Martin M. Coyne II Michele J. Hooper Kenton J. Sicchitano

Preguntas para Hacer a la Gerencia

La primera pregunta que la junta directiva debe hacer a la gerencia es **cuánto de su atención debe dedicar a blockchain y por qué**. Eso pone la responsabilidad en la administración para decidir qué tipo de amenaza u oportunidad podría suponer blockchain.

Por ejemplo, cualquier negocio que sea proveedor de grandes firmas que utilicen blockchain (vea los ejemplos sobre Walmart y Maersk expuestos arriba) tendrá que entender cuándo y cómo podría verse forzado a implementar cambios. ¿Qué nueva tecnología necesitará el negocio? ¿Cómo se integrará blockchain con las tecnologías heredadas de la empresa? ¿Dónde encontrará la compañía el talento adecuado para llevar a cabo esa integración?

Blockchain podría ser una oportunidad en esa circunstancia; cualquier proveedor preparado para trabajar con el ecosistema de blockchain de un cliente tendrá una ventaja sobre los rivales que no lo estén. Por otra parte, dicha preparación podría elevar los presupuestos estimados para la estrategia de personal y tecnología.

Las juntas también deberían preguntar **dónde encaja blockchain en relación con otras tecnologías emergentes que captan la atención del mundo corporativo en este momento**. Sí, blockchain podría ser la transformación más grande a largo plazo – pero tampoco se pueden ignorar otras nuevas tecnologías. Algunas pueden conducir a una mejor ventaja competitiva más rápidamente. Por ejemplo, si una organización quiere revolucionar la administración de su cadena de suministro en los próximos cinco años, seguro Blockchain podría ser la solución. Por otro lado, una inversión en aprendizaje automático podría acelerar su análisis de negocios y mejorar la administración de la cadena de suministro dentro de seis meses. Revolucionar más tarde, o mejorar la eficiencia ahora – ¿qué camino tiene más sentido?

La gerencia debería ser capaz de articular esa estrategia tecnológica: “¿Qué inversiones deberían hacerse en varias tecnologías (blockchain o de otro tipo)?” y “¿Cómo deberían esas inversiones mejorar la capacidad de la organización para crear valor para sus partes interesadas?”



Parte de ese desarrollo podría manifestarse a medida que el negocio mejora lo que ya hace, ya sea al reducir los costos de transacción o al acelerar el desarrollo del producto. O la tecnología podría permitir a la empresa crear valor de nuevas formas: a través del desarrollo de nuevos productos, nuevos servicios, nuevos clientes o nuevos modelos de negocios con mejores márgenes de ganancias.

Fundamentalmente, las juntas quieren saber: **¿Cómo la empresa aprovechará blockchain para ser un disruptor frente a sus competidores, y cómo evitará lo inverso?**

Implícito en todo esto, sin embargo, hay una suposición incómoda — que las juntas ya conocen lo suficiente sobre blockchain como para que puedan evaluar las respuestas de la administración de manera competente. Esta puede ser una gran pregunta para algunos directores de la junta.

“La mayoría de los miembros de la junta aún no entienden blockchain”, dice Steele. Así que necesitan aprender, rápidamente, la diferencia entre la criptomoneda y blockchain; entre blockchains públicas y privadas; entre blockchain con permiso y sin permiso. Las juntas pueden incluso tener que considerar la creación de algún tipo de comité de riesgo de tecnología o incorporar a nuevos directores con un sólido conocimiento de blockchain y la tecnología emergente relacionada. (Recordemos aquí que los directores ejecutivos de auditoría ya conocen este concepto, y que deben estar conscientes de los riesgos emergentes y estar preparados para educar a la junta sobre esos temas. Blockchain es uno de ellos).

¿O si no qué? O bien, la junta directiva “dependerá en gran medida de la administración para proporcionarles información, en lugar de hacer preguntas apropiadas”, advierte Steele.

Preguntas para Hacer a Auditoría

Si la función de auditoría sirve como los ojos y oídos del comité de auditoría, ayudando a la junta a comprender el riesgo y qué tan bien funcionan (o no) los controles de gestión de riesgos, entonces surge una pregunta fundamental para la junta: ¿La auditoría interna tiene los recursos necesarios para evaluar y monitorear el riesgo del blockchain?

Esos recursos pueden tomar la forma de personal adicional, especialistas externos en un contrato de consultoría, una cooperación más estrecha con el equipo de TI o de ciberseguridad, o incluso más presupuesto para enviar personal de auditoría a un seminario de blockchain. En cualquier caso, la junta debe saber si la auditoría

interna ya tiene la habilidad de evaluar a fondo blockchain o, si no, tener un plan para que la obtenga.

“Se trata de que los auditores internos comprendan realmente las diferentes partes de blockchain, en las que deberían enfocarse para mitigar el riesgo excesivo o mejorar el proceso general”, dice Dave Uhryniak, líder de competencias de blockchain en Crowe LLP. “A partir de ahí, el auditor puede comenzar a revisar blockchain y entender realmente si está funcionando como se esperaba”.

Recursos en Blockchain

IBM está dedicando recursos considerables para desarrollar tecnología blockchain, y ha creado una página de recursos para ejecutivos y tecnólogos curiosos.

Las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de análisis de riesgos que puede ayudar a los ejecutivos a reflexionar sobre dónde y cómo podrían surgir las amenazas competitivas. Para un cambio tan transformador como blockchain, las Cinco Fuerzas de Porter es un gran vehículo para ayudar a las juntas y directores ejecutivos de auditoría a estructurar el problema.

Los árboles de decisión de Blockchain pueden ayudar a una sala de juntas a mejorar su enfoque. El árbol de decisiones ofrecido por BlockExplorer.com incluye un diagrama de flujo para guiar a las personas a través del proceso.

Los directores de la junta y los directores ejecutivos de auditoría también pueden consultar con **cualquier número de firmas de auditoría o asesoría** (por ejemplo, todas las Big Four tienen especialistas en blockchain).

Las juntas también deberían solicitar al equipo de auditoría **al menos que cataloguen, o idealmente evalúen, qué actividad de la empresa está lista para adoptar blockchain.**

Por ejemplo, ¿alguien del área de Investigación y Desarrollo ya está jugando con blockchain solo para ver cómo funciona? ¿Hay empleados con mentalidad técnica en unidades operativas que estén construyendo proyectos de blockchain o trabajando con consorcios de la industria sobre posibles estándares? Tales actividades normalmente no atraen la atención de la junta; los equipos de auditoría podrían encontrarlos y presentarlos como parte de un análisis de riesgos de blockchain.

Hablando de análisis de riesgos, las juntas también deben preguntar: **¿Se está moviendo la organización con la velocidad adecuada en el uso de blockchain?**



Esto nos lleva al punto anterior de que la gerencia debería discutir cómo encaja blockchain en la estrategia tecnológica global de la compañía. Una función de auditoría que comprende blockchain, y lo que la compañía ya está haciendo con blockchain, puede ayudar a la junta a entender las implicaciones estratégicas de lo que quiere hacer la administración. ¿Se está moviendo la compañía demasiado rápido? ¿Demasiado lento? ¿Está la gerencia demasiado enfocada en aprovechar la oportunidad, en lugar de prevenir amenazas?

Recordemos que el famoso Gartner Hype Cycle for Emerging Technologies coloca a blockchain más allá del “pico de las más altas expectativas” (que fue 2016), moviéndose hacia el “abismo de la desilusión”. ¿Alguna vez volverá a deslizarse hacia un nivel “normal” de la productividad? Eso es difícil de decir. McKinsey, por ejemplo, acaba de publicar un artículo que cuestiona si blockchain podría crecer más allá de ser una tecnología de nicho en la industria de pagos. SWIFT está trabajando en una tecnología rival, y al menos \$ 7 mil millones se destinaron a inversiones en tecnología financiera (fintech) el año pasado. Eso es mucho dinero para tecnología rival.

Uhryniak da la bienvenida a las exageraciones, de las que pueden surgir aplicaciones más serias. “Los primeros usuarios se están posicionando para cosechar los beneficios de una posición competitiva superior – cualquiera que esta sea – que resulta de la adopción de blockchain”, dice.

Cada negocio tendrá que decidir por sí mismo cuál podría ser esa ventaja competitiva o si existe alguna. Steele, sin embargo, expresa un punto indiscutible: “Morderás el polvo si no empiezas a pensar en esto ahora.”



Encuesta Rápida

¿Qué tan involucrada está su organización en el uso de la tecnología Blockchain?

- Actualmente utilizando Blockchain
- Ejecutando un programa de prueba para determinar los beneficios.
- Discutiendo negocios potenciales, aplicaciones y habilidades necesarias
- No involucrado

Visite www.theiia.org/toner para responder la pregunta y conocer cómo responden los demás.

