



**CLAIN 2018**

XXII Congreso Latinoamericano  
de Auditoría Interna y Evaluación  
de Riesgos PANAMA, 17-18 de Mayo 2018



**“Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en la era digital”**

**Arturo Carvajal**  
**Socio KPMG**  
**Mayo 2018**

*“Era Digital: Nuevo Reto para la Transformación de la Auditoría Interna”*

# Agenda

- Nuevas Tendencias en el Mundo de Era Digital
- Cuales son las Tendencias para las Agendas de Juntas Directivas 2018?
- Tendencia de Enfoque en Gobierno Corporativo



**KPMG**

# Nuevas Tendencias en El Mundo de Era Digital

# Estamos en otra Revolución Industrial?



**La “4<sup>ta</sup> revolución industrial” (Cyber-physical systems) está comenzando** y su impacto es significativo según el fundador del Foro Económico Mundial, Klaus Schwab

# Sea cual sea la Entidad,

## La Era Digital

## Ya no es una

## consideración

Sino una prioridad.  
Ya no es sobre “futuro,”  
es sobre “donde, como, y  
cuán rápido.”

# Tecnología Cognitiva y Labor Digital



Los sistemas cognitivos son una aplicación de **sistemas de aprendizaje e interpretación** y **redefinen la relación** entre lo humano y lo digital

**\$152B+**

Se espera que el volumen del mercado de robots e inteligencia artificial supere esta cifra para el 2020\*

45% de las actividades hechas en el entorno de trabajo pueden ser automatizadas usando tecnologías existentes\*

\*Bank of America Merrill Lynch, Noviembre 2015

\*London School of Economics, The IT Function and Robotic Process Automation, Octubre 2015

\*McKinsey & Company, Four Fundamentals of Workplace Automation, Noviembre 2015



Como podemos manejar el impacto potencial a la mano de obra humana?

Podemos usar la Era Digital a nuestro favor?

# Implicaciones de la Era Digital a los Negocios



## Eficiencia de Costos

Se calcula que un software robotizado es aproximadamente 1/3 del costo de una offshore equivalente. Los ahorros de mano de obra digital se estiman entre tres y diez veces el costo de implementar la automatización



## Productividad/ Performance

Los Software robotizados trabajan 24/7, y 365 días al año; no toman vacaciones; y completan labores a velocidades digitales



## Consistencia/ Predict

Reducción de errores, accidentes, violaciones regulatorias y fraude



## Calidad/ Confianza

Los Software ejecutan lo que es solicitado – mientras estén configurados adecuadamente no cometen errores y eliminan el factor de error humano



## Satisfacción del colaborador e Innovación

Eliminan labores repetitivas, permitiendo al talento humano innovar y crear



## Escalabilidad

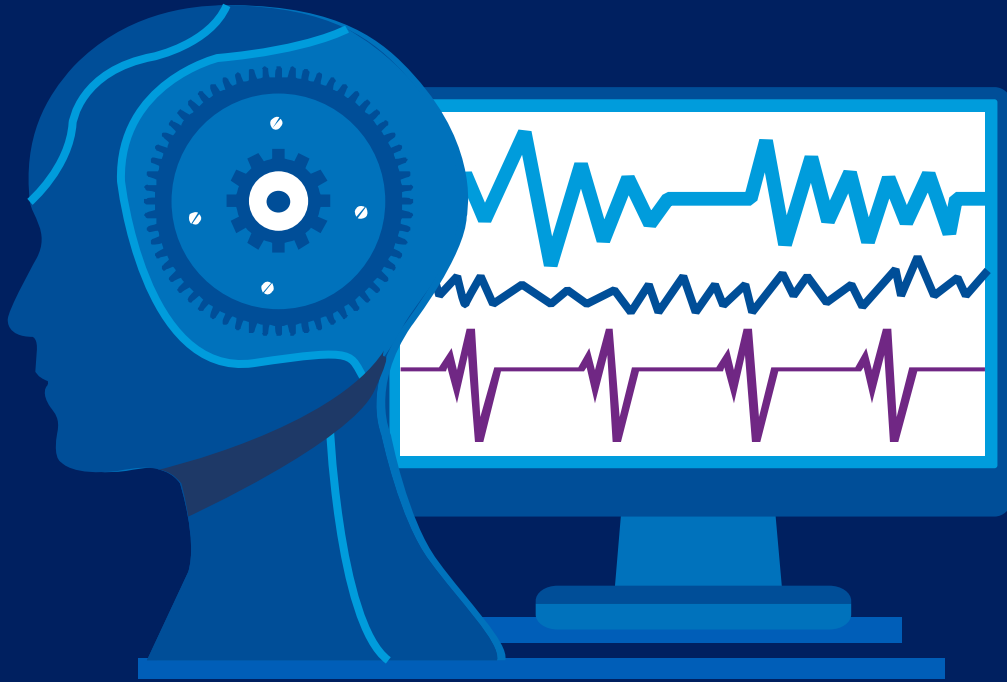
Los Software robotizados escalan instantáneamente a velocidades digitales para responder a fluctuaciones en las cargas de trabajo. No existen las horas extra, los retos ni el entrenamiento





**KPMG**

Cuales son las Tendencias para las  
Agendas de Juntas Directivas 2018?



# Cuales son las Tendencias para las Agendas de Juntas Directivas 2018?



# A. Creación de Valor a Largo Plazo



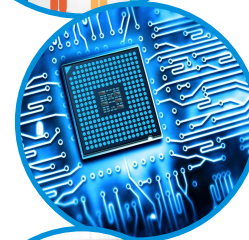
## Junta Directiva

- Empoderar al CEO o a la Gerencia para pensar y actuar a largo plazo
- Tomar visión a largo plazo



## Gerencia

- Pensar y Actuar a Largo plazo



Inversión en talento

Impulso de la Innovación

Visión a largo plazo sobre desempeño corporativo

*Empoderar*



# A. Creación de Valor a Largo Plazo

## Desafíos de la Junta Directiva

Tenemos una estrategia coherente a largo plazo?

Cuanto se aproximan nuestras acciones a corto plazo con esa estrategia?

Cómo la Junta ayuda en el proceso de alineación de acciones de corto plazo y resultados con creación de valor a largo plazo

En este sentido los mayores inversionistas (Black Rock, Vanguard, State Street y otros) han hecho clara sus expectativas en las Juntas Directivas en:

- Focalización de creación de valor de largo plazo y el manejo de :
  - Estrategia y Riesgos
  - Inversión en Investigación y Desarrollo
  - Cultura e Incentivos
  - Medio Ambiente, Social y Gobernanza (ESG)

# A. Creación de Valor a Largo Plazo

## BLACKROCK

La Inversión sostenible es simplemente una inversión inteligente.

Este tipo de inversión busca generar un impacto social o ambiental junto con los resultados financieros, permitiendo a los inversionistas lograr rendimiento de su inversión.

La diferencia en preservación ambiental y recursos energéticos entre estas dos inversiones representa:



121 Hectáreas de bosques de EE.UU



306,772 millas manejadas por un vehículo promedio



136,158 libras de carbón usadas



# B. Anticipar Tecnologías Disruptivas



Elon Musk, fundador de SpaceX y Tesla



Drones

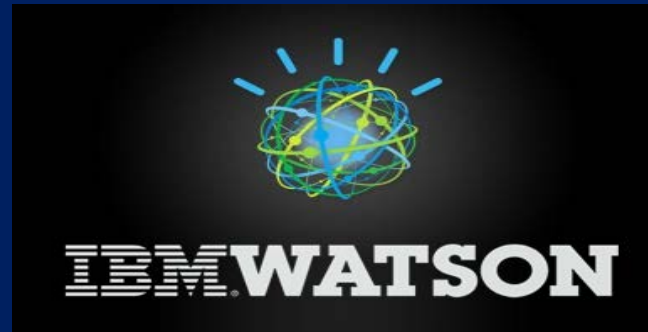


SpaceX

Los últimos 3 años más disruptivos que los últimos 50?



Vehículos autónomos



Computadoras con aprendizaje



Realidad Aumentada



Realidad Virtual



Jeff Bezos, fundador de Amazon



Transporte vía Hyperloop One

# B. Anticipar Tecnologías Disruptivas

## Transformando la forma de hacer negocios




Que desafíos puede generar esta “Nueva Economía”?

Inteligencia Artificial




Cadenas de Bloques (Blockchain)



Automatización de Procesos



Nube Informática



# B. Anticipar Tecnologías Disruptivas

## Innovaciones de la Nueva Economía



### Tecnología Cognitiva

(i.e. Inteligencia)

Simulan la manera en que los humanos perciben, aprenden, razonan y responden.



### Nube Informática

Plataforma que ofrece servicios de computación a través de una red, que usualmente es la internet. i.e. trabajo a distancia \*



### Blockchain

Base de datos compartida que registra mediante códigos las operaciones, cantidades, fechas y participantes de las operaciones de compra-venta o cualquier otra transacción \*



### Automatización de Procesos

Usar la capacidad de máquinas para llevar a cabo tareas anteriormente efectuadas por humanos. i.e ensamblaje







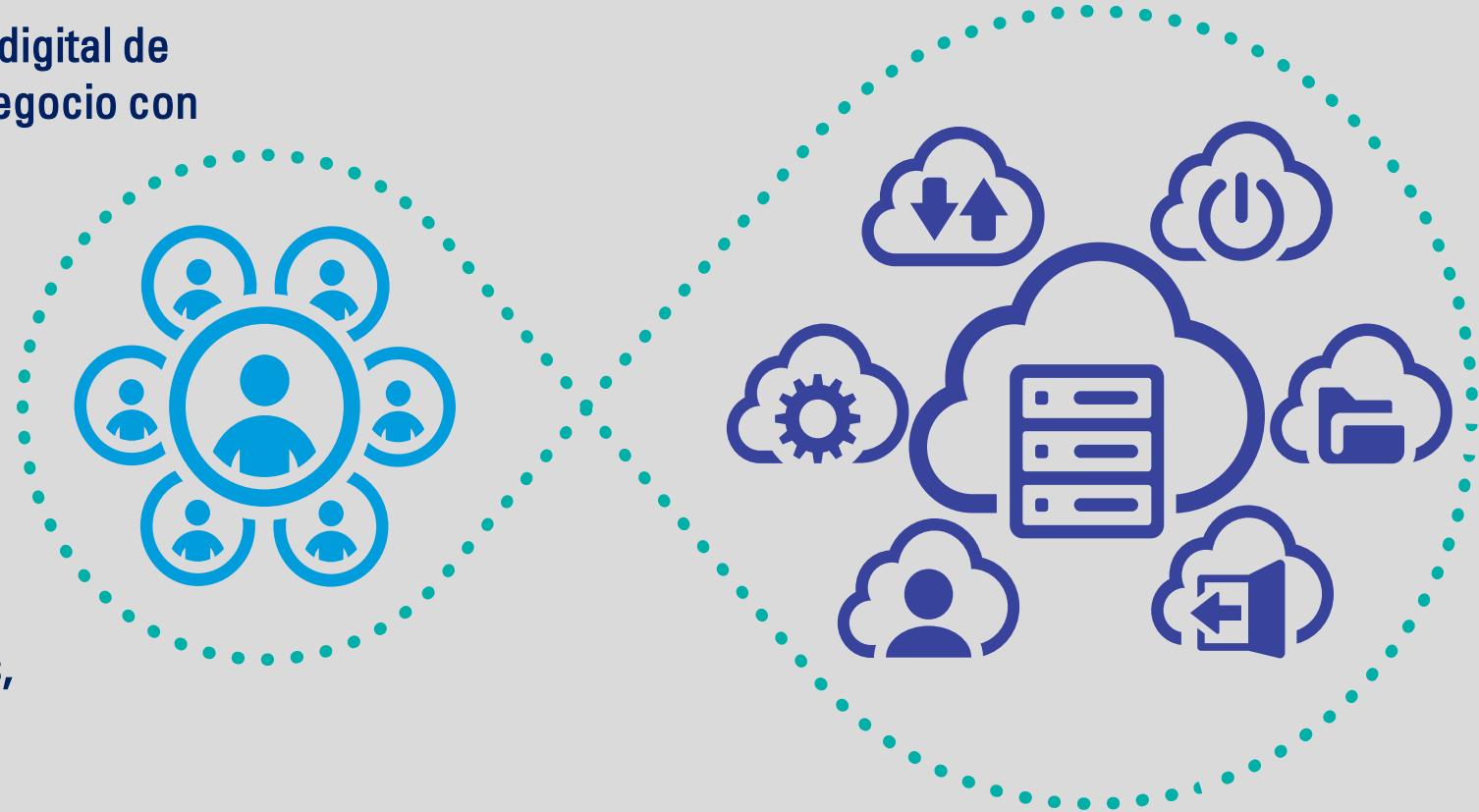
# B. Anticipar Tecnologías Disruptivas

## Desafíos de la Junta Directiva

**Cuáles son los objetivos de la estrategia digital de la Entidad y como podemos manejar el negocio con el uso de Big Data y análisis avanzado?**

**Tenemos las herramientas adecuadas, tecnología, recursos y talento para desarrollar un programa de alta calidad de datos?**

**¿Cómo determinamos qué información impulsa el valor para la organización, por ejemplo, ideas sobre clientes, empleados, proveedores, procesos comerciales, y riesgos emergentes ?**



# C. Ser Particularmente Sensitivo a los Riesgos

Muchos de los daños a reputaciones corporativas han sido generados por la conducta y el tono establecidos por la Junta Directiva, así como también los riesgos asociados con la cultura a través de la organización

El tono correcto a nivel de la Junta Directiva y cultura son esenciales para un programa efectivo de administración de riesgo



Cero tolerancia para conductas inconsistentes con los valores de la Entidad

Ser sensitivo a señales de alerta temprana y mecanismos de comunicación

Cultura corporativa como parte de la ejecución de la estrategia y eje central de la Entidad

Desafíos de la Junta Directiva?

Que la Junta Directiva gane visibilidad a todos los niveles de la Entidad para asegurar el entendimiento del tono y conducta organizacional

Tienen los colaboradores los incentivos para escalar las conductas no alineadas al tono y la cultura de la organización?

Establecer una estructura de incentivos alineada con la estrategia e incentive conductas correctas

Mecanismos de evaluación de la propia conducta y cultura de la Junta Directiva para identificar señales de desalineamiento

# C. Ser Particularmente Sensitivo a los Riesgos

## Evaluar la Madurez de la Administración de Riesgo



### Apetito de riesgo

- Relación con la estrategia corporativa
- Estrategia de riesgos
- Apetito y tolerancia del riesgo



### Gobierno del riesgo

- Supervisión de Junta y Comité
- Estructura operativa de riesgos y guía de riesgos
- Roles y responsabilidades
- Soporte de las decisiones



### Cultura del riesgo

- Conocimiento y entendimiento
- Confianza y compromiso
- Competencias y formación
- Políticas de personal



### Monitoreo

- Mitigación del riesgo, planes de acción
- Prueba, validación y aseguramiento
- Monitoreo de riesgos en proyectos/iniciativas



### Reporte de riesgos y percepciones

- Reporte de riesgos
- Requerimientos de la alta dirección
- Requerimientos externos e internos



### Información y tecnología

- Calidad de información
- Análisis de datos
- Plataforma tecnológica



### Evaluación y medición

- Definición e identificación del riesgo y metalenguaje
- Métodos y modelos cuantitativos
- Correlación y concentración de los riesgos
- Análisis de escenarios.
- Capital y desempeño de la gestión

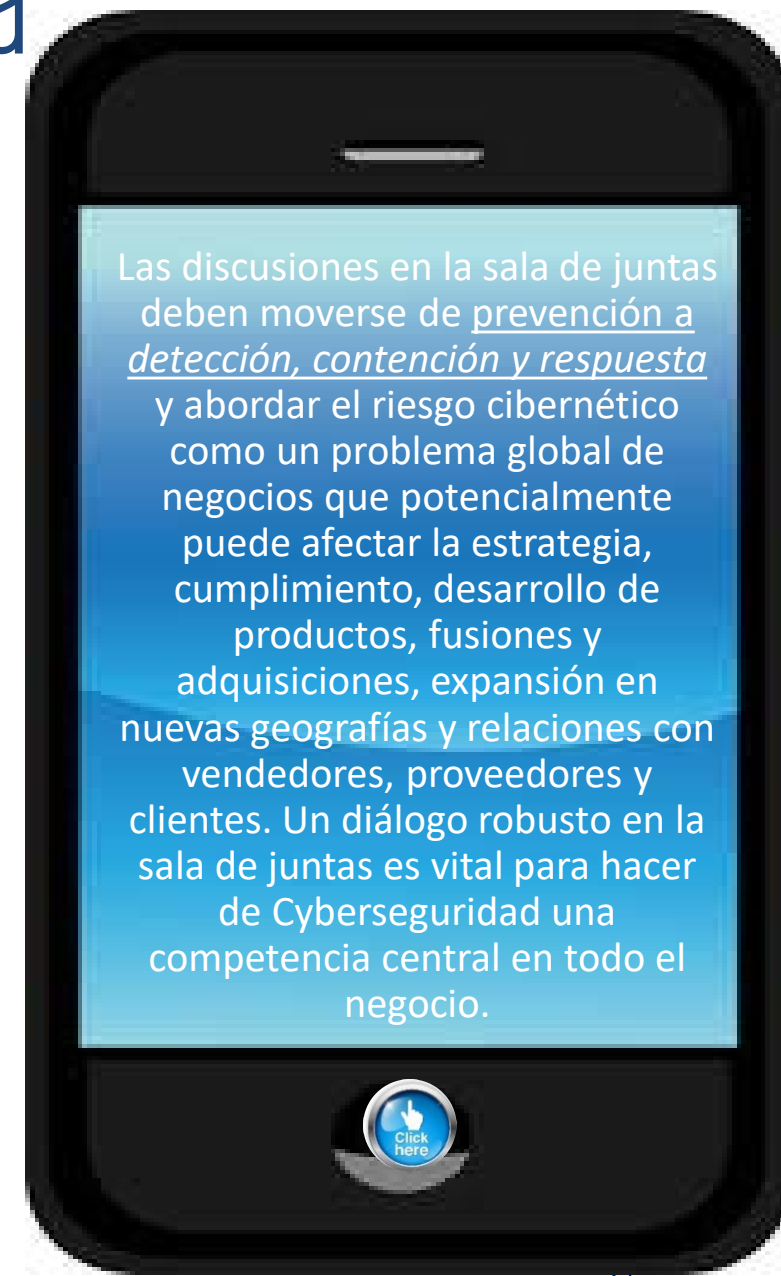
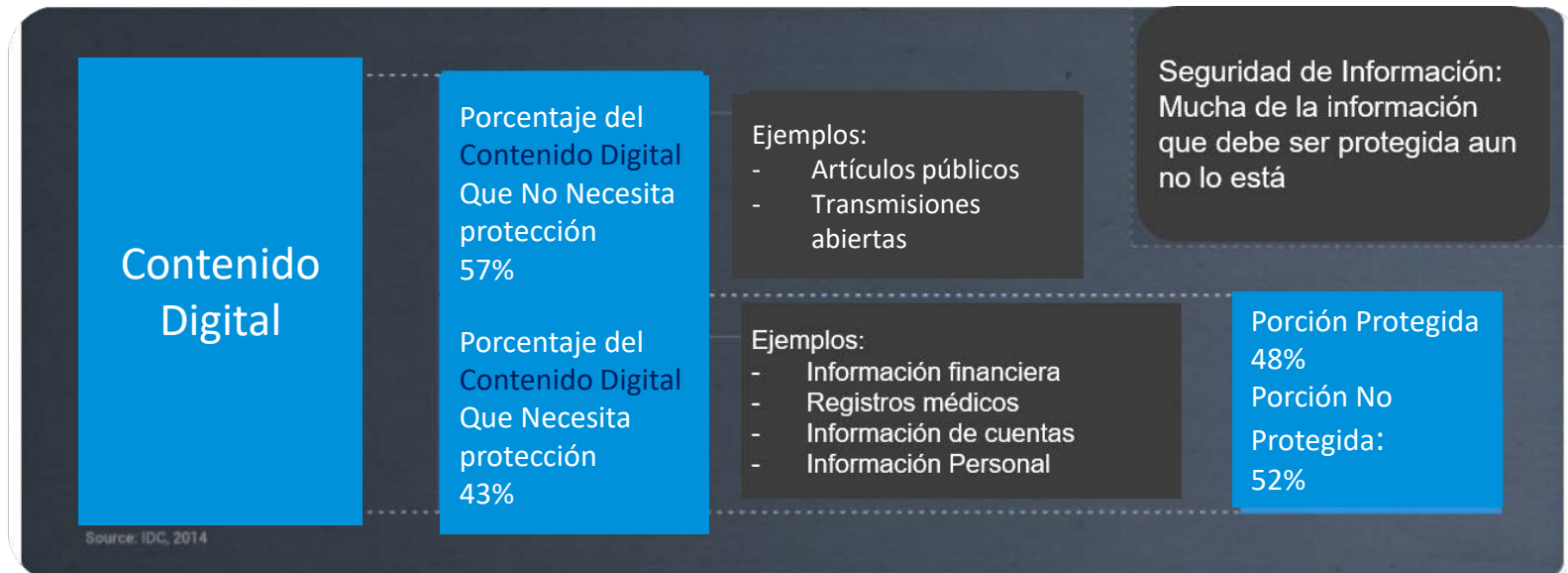


### Evaluación a filiales

- Determinación del nivel de madurez de la gestión de riesgos
- Análisis de la taxonomía (metalenguaje) utilizado en la gestión de riesgos

# D. Adaptarse al Riesgo Cibernético y Redefinir la Seguridad

No solo la amenaza cibernética se mantiene, sino que crece más sofisticada y agresiva



Cyberseguridad se refiere a “los esfuerzos para prevenir el daño causado por interrupción o abuso de las tecnologías de información y comunicaciones, y repararlo cuando este ha ocurrido.” (National Coordinator for Security & Counterterrorism, 2013).

Debido a que mucha información que debe ser protegida aún no lo está, la posibilidad de “hackeos” u otro riesgo cibernético es latente. Esta realidad implica temas de diálogo para la Junta Directiva, como lo son temas de detección, contención y respuesta ante estos riesgos.

# D. Adaptarse al Riesgo Cibernético y Redefinir la Seguridad

## Componentes Perfil de Riesgo Cibernético



### Contexto de negocio

- Mercados
- Socios de negocios
- Objetivos



### Amenazas

- Para quiénes es atractiva la organización
  - ¿Por qué?
  - ¿Qué recursos tienen?



### Vulnerabilidades

- Debilidades que podrían ser aprovechadas:
  - Procesos
  - Personas
  - Tecnología



### Objetivos de ataque

- ¿Cuáles podrían ser objetivos de interés a ser atacados en la organización?
- ¿Cuáles son las "joyas de la corona"?



### Legislación

- Requerimientos relevantes

# D. Adaptarse al Riesgo Cibernético y Redefinir la Seguridad

## Desafíos de la Junta Directa

Con qué frecuencia se evalúa la madurez de la gestión del riesgo cibernético de la firma?

---

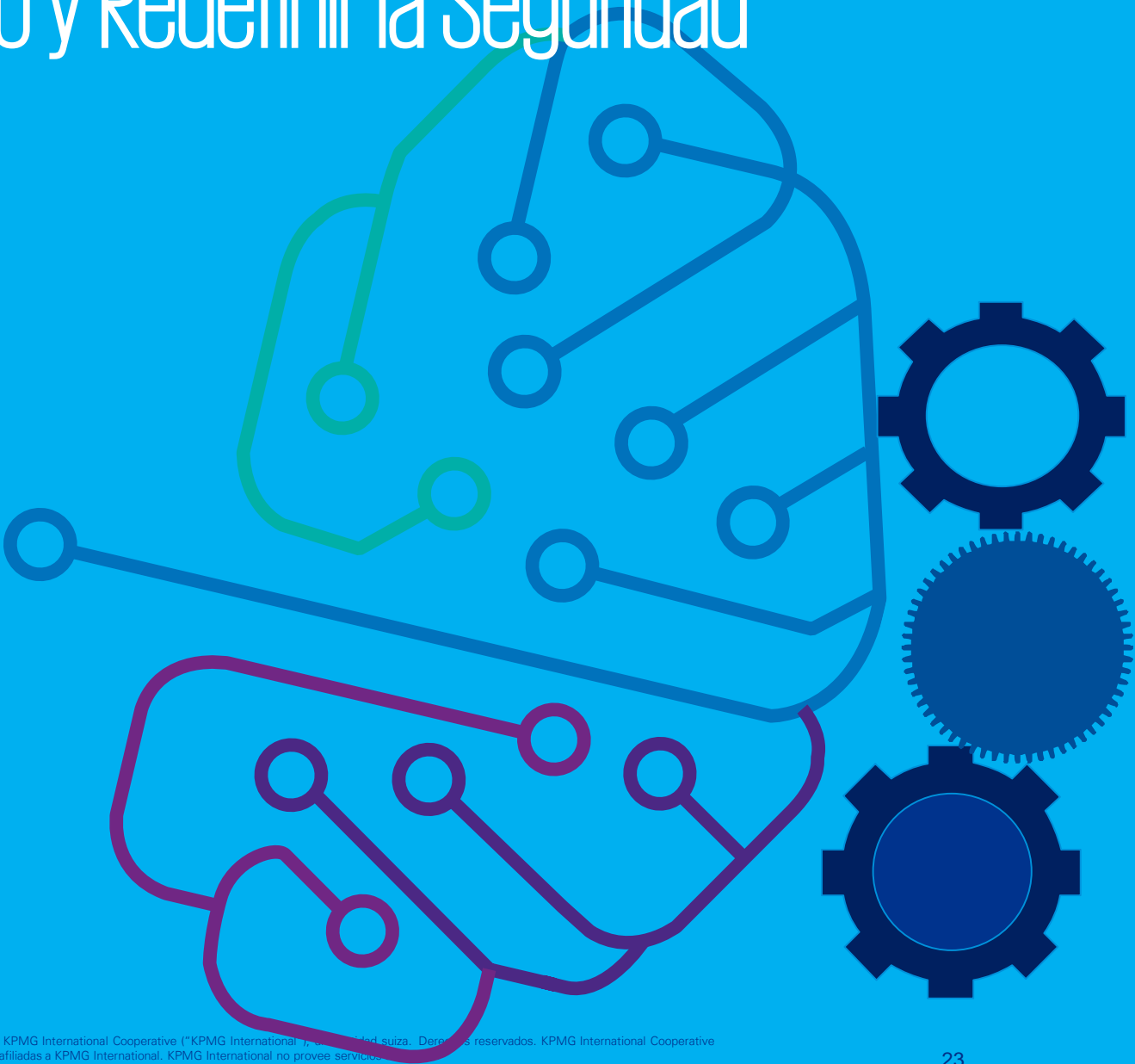
Cómo se actualiza la Entidad frente a los cambios regulatorios y nuevos requisitos legales?

---

Tiene la Entidad una preparación para incidentes inesperados y un plan de respuesta que haya sido revisado y aprobado?

---

Obtiene la Junta directiva información y reportes virtuales que necesite para supervisar los esfuerzos de seguridad cibernética?



# E. Promover el Compromiso Efectivo con Accionistas

¿Qué tendencias anticipar?

Los accionistas esperan involucrarse más, y responsabilizan a las Juntas Directivas por el desempeño de la Entidad. Entre elementos a considerar para el presente año están:



Tenemos las personas correctas en la Junta Directiva, y estos promueven el compromiso con los accionistas?



Cuál es la política de la Junta Directiva sobre reunirse con los accionistas?



Conocemos y participamos con nuestros accionistas más importantes y entendemos sus prioridades?

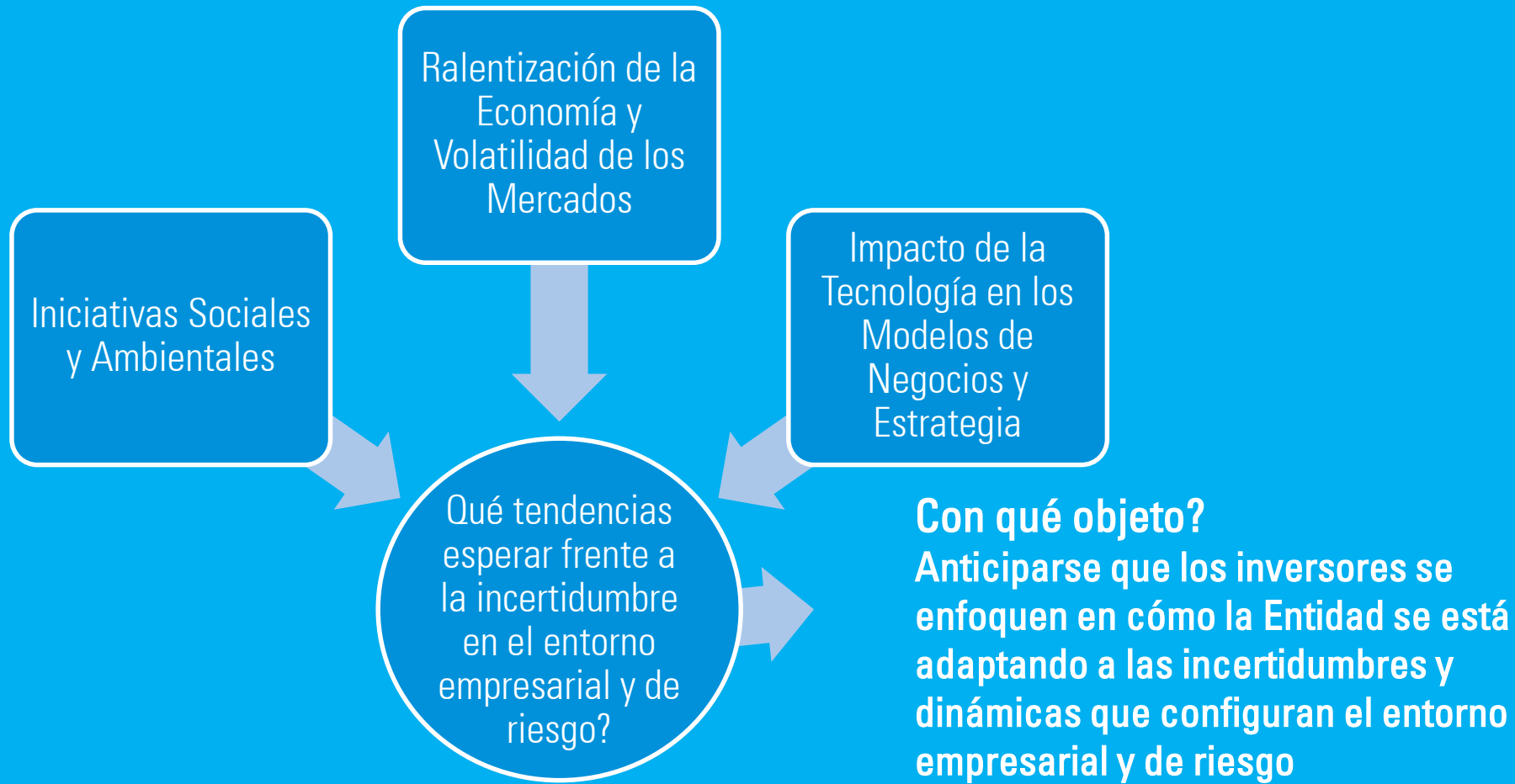


Proporciona la Entidad una imagen clara y actual de su rendimiento y desafíos hacia los accionistas?



# E. Promover el Compromiso Efectivo con Accionistas

## Tendencias que generan desafíos



“Es imperativo que las empresas entiendan estos cambios y adapten sus estrategias según sea necesario... como parte de un constante proceso de entender el entorno en el que operan.”  
Laurence Fink, CEO BlackRock

# F. Construcción de una Junta Directiva Innovadora

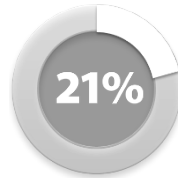
## Datos del Índice Spencer Stuart

0.7

Nuevos directores por Junta anualmente, en promedio

63

Edad promedio del director



Porcentaje de directoras femininas

4%

Porcentaje de Juntas con límites de término para directores independientes

15%

Porcentaje de minorías en diversidad entre las 200 empresas más grandes

72

Edad de jubilación obligatoria en 73% de Juntas consultadas

Estar completamente involucrado requiere que la Junta planee su propia evolución mediante el reclutamiento de la mezcla de habilidades, perspectivas, etc... El mundo está cambiando más rápido que las Juntas Directivas

## Cómo afrontar el desafío?



# F. Construcción de una Junta Directiva Innovadora

## Desafíos a Considerar:

Cómo manejar el ritmo de cambio y los desafíos?

Frente a amenazas competitivas, modelos de negocios disruptivos, innovación tecnológica, cambios digitales, efecto milenio y volatilidad de los mercados



y matrices de competencias



Hay algún plan para ayudar a asegurar que la Junta trabaje como un activo estratégico para la Entidad?



Considerar rotaciones sanas, que fusionen experiencia con juventud (<5, 5-10, >10 años de servicios)



Evaluar efectividad de la Junta y como posiciona a la Entidad hacia el futuro (Auto-evaluaciones, matriz de habilidades y diversidad, plan de sucesión, liderazgo y educación continua)



Considerar una mezcla de tenencias de directores, para proporcionar una mezcla de imagen institucional y nuevas perspectivas



**Fomentar:**  
Pensamientos diversos que conduzcan a mejor gobernanza y a mejores decisiones de negocios

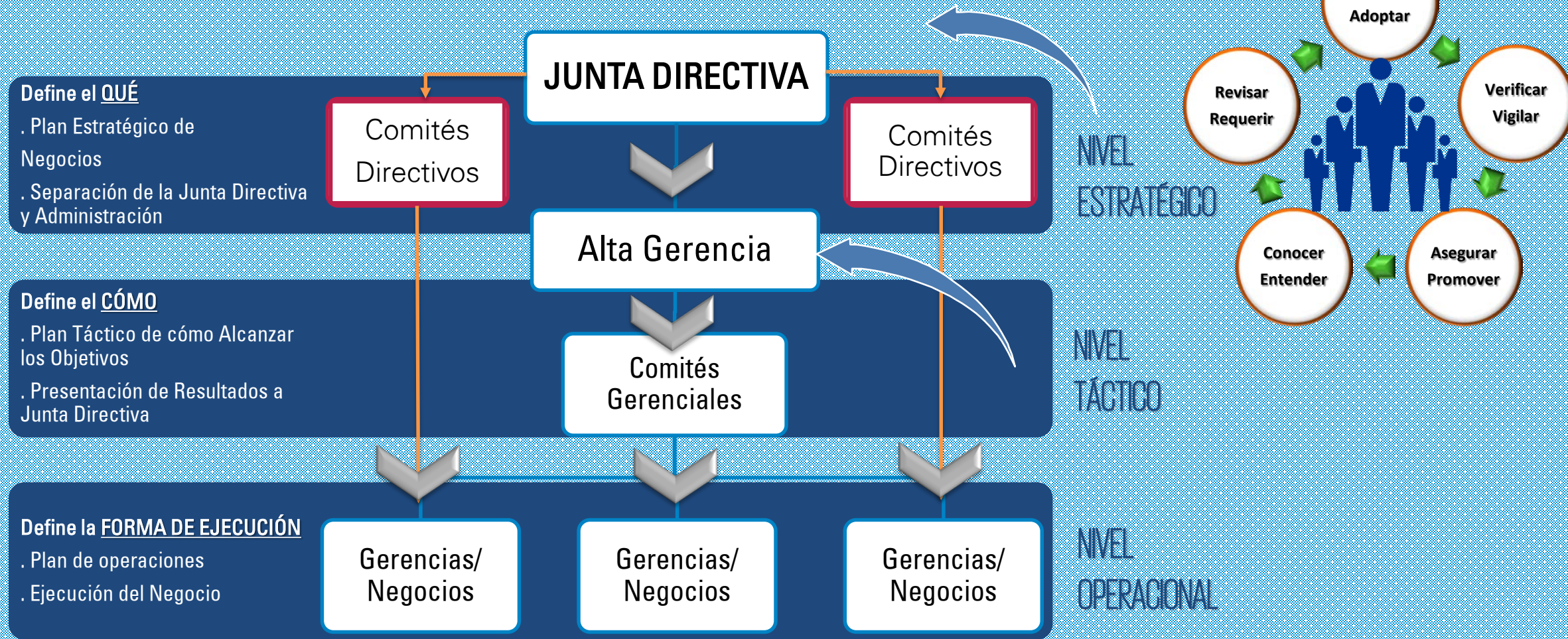


**KPMG**

# Tendencia de Enfoque en Gobierno Corporativo

# Gobierno Corporativo: Estrategia, Enfoque y Metodología

Adaptándose a las Nuevas Tendencias



# Gobierno Corporativo: Próxima Generación de Directores

Adaptándose a las Nuevas Tendencias

## Motivaciones

1. Desarrollo Personal
2. Enriquecer su rol con nuevas ideas y experiencias
3. Deseo de hacer contribución

## Proceso de Debida Diligencia

1. Preparándose para su rol
2. Conociendo la Junta y su dinamismo
3. Claro entendimiento si la Junta esta mirando para y como, su conocimiento acumulado y experiencia agregan valor en el contexto del negocio

## Proceso de Incorporación

1. Proceso de incorporación que el nuevo director espera en su primera reunión
2. Programa de inducción que incluya presentaciones del modelo de negocio, resultados financieros, visitas y reuniones con asesores
3. El nuevo director espera tener profundo conocimiento del negocio y cada una de sus líneas



# Gobierno Corporativo: Estrategia, Enfoque y Metodología

Adaptándose a las Nuevas Tendencias



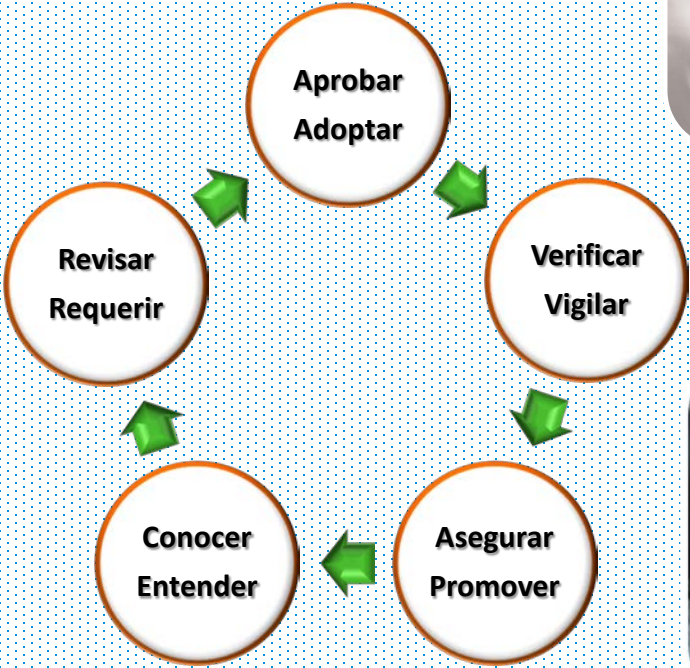


# Gobierno Corporativo: Junta Directiva en Era Digital



Se esperan nuevas tendencias que sigan cambiando aún más a las Juntas Directivas.

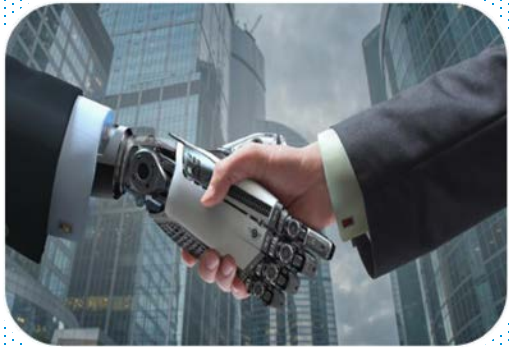
Se anticipa Juntas no-presenciales, innovadoras, que entren en acción rápidamente y que estén compuestas por un entorno multicultural y diversidad de especialización.



Reuniones a Distancia (Virtualidad)



Secretarios virtuales asistidos por Blockchain



Más Acción, menos discusión (Información y Calidad de Datos)



Multiculturalidad y Diversidad de Especialización



# Preguntas?

**KPMG**

Gracias





### Contactos:

**Arturo Carvajal**  
**Socio de Asesoría**

T +507 208-0700  
E [acarvajal@kpmg.com](mailto:acarvajal@kpmg.com)

[www.kpmg.com.pa](http://www.kpmg.com.pa)



© 2018 KPMG, una sociedad civil panameña y firma de la red de firmas miembro independientes de KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative (“KPMG International”), una entidad suiza. Derechos reservados. Impreso en Panamá.

Esta presentación ha sido realizada por KPMG, una sociedad civil panameña y una firma miembro de la red de firmas independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative (“KPMG International”), una entidad suiza, y está en todos los aspectos sujeta a la negociación, acuerdo y firma de una carta convenio o un contrato específicos. KPMG International no provee servicios a clientes. Ninguna firma miembro tiene autoridad para obligar o comprometer a KPMG International ni a ninguna otra firma miembro frente a terceros, ni KPMG International tiene autoridad alguna para obligar o comprometer a ninguna firma miembro.