

Navegar a través de riesgos disruptivos

Las perspectivas del líder directivo

Visualizar el futuro de una compañía es un trabajo difícil e impreciso, pero cada vez es más claro que pensar a largo plazo es vital para navegar por los riesgos disruptivos que están sacudiendo a las industrias y cambiando los modelos de negocios.

Durante el Simposio de Líderes Directivos de la Asociación Nacional de Directores Corporativos (NACD, por sus siglas en inglés), patrocinado por KPMG Board Leadership Center, exploramos el tema de los riesgos disruptivos, tales como la innovación tecnológica, el internet de las cosas, la economía digital, los cambios demográficos y en el ecosistema, que podrían amenazar los supuestos básicos que fundamentan la estrategia y el modelo de negocio de una compañía. Al abordar el tema desde su perspectiva como miembros del Consejo de Administración, alrededor de 80 consejeros dialogaron sobre los retos que enfrentan para ayudar a la organización a identificar y evaluar los riesgos disruptivos, mientras se preparan para calibrar la estrategia y modificar el rumbo según sea necesario en un negocio cada vez más cambiante.

Una de las ideas más importantes que escuchamos es la articulación del reto clave que estos riesgos disruptivos dan a los Consejos de Administración: obtener una visión o imagen del futuro y cómo ese futuro puede impactar la estrategia de la compañía. ¿Qué aspecto tendrá el negocio o la industria dentro de uno, tres, cinco o más años? ¿Cuál será el impacto de estas fuerzas disruptivas en el negocio o la industria y qué riesgos supondrán para la estrategia de la empresa?

El Consejo está en mejor posición de brindar supervisión y orientación sobre las actividades clave del gobierno corporativo al entender mejor el futuro del negocio, los riesgos y las oportunidades: establecer y calibrar la estrategia, monitorear la ejecución y administrar los riesgos críticos.

Nuestro diálogo con los miembros del Consejo de Administración generó una serie de sugerencias y preguntas prácticas.

1) Alentar al Consejo, al Director General y a la Alta Dirección a desarrollar un entendimiento de los riesgos disruptivos que amenazan la viabilidad de los supuestos que fundamentan la estrategia y el modelo de negocio de la compañía. ¿Cuáles son los supuestos más críticos que fundamentan nuestra estrategia? ¿Qué fuerzas disruptivas han impactado nuestra industria o industrias adyacentes, y qué lecciones podemos aprender?

2) Dejar claro que la Administración tiene la función de comunicar de manera efectiva al Consejo de Administración sobre estas fuerzas disruptivas y los riesgos que se originan para el modelo de negocio y la estrategia de la empresa. ¿Qué información recibe el Consejo sobre los riesgos disruptivos? ¿Ofrecen una visión a futuro de las condiciones cambiantes del negocio y los riesgos potenciales? ¿Quién participa en las discusiones sobre riesgos disruptivos? ¿Se escuchan perspectivas externas?



3) Llevar a cabo una evaluación de gestión de riesgo empresarial, incluyendo la revisión de los procesos de gestión de dichas amenazas (*enterprise risk management*), con un enfoque particular en cómo estos procesos ayudan a detectar y evaluar las primeras señales de alerta, que pueden indicar cambios disruptivos en el horizonte.

- ¿La Administración tiene mecanismos regulares y programados para acelerar el ritmo de detección de las primeras señales de alerta? ¿Tenemos personas externas que aporten experiencias y perspectivas diferentes involucradas en el proceso?
- ¿Contratamos a expertos para buscar indicadores de cambio y proporcionar análisis de tendencias?
- ¿Cómo podemos mejorar nuestras capacidades de predicción de riesgos y planeación de escenarios?
- ¿La Administración tiene el talento, habilidades y capacitación para administrar los riesgos disruptivos actuales y emergentes?

4) Es importante evaluar la estructura del Consejo de Administración y de los comités, así como los procesos para supervisar los riesgos disruptivos.

- Si bien el Consejo de Administración tiene la responsabilidad de supervisar los riesgos críticos, y la disruptión es generalmente parte de estos, los comités también tienen importantes responsabilidades de supervisión, ya que pueden traer mayor atención y enfoque cuando sea necesario.
- ¿Qué comité de la junta directiva tiene la responsabilidad de supervisar cada uno de los riesgos disruptivos que la Administración y el Consejo han identificado como una amenaza para los temas estratégicos fundamentales?

- ¿Qué comité debería supervisar los procesos de la gestión de riesgo empresarial (*enterprise risk management*) de la empresa en general y, en particular, la suficiencia de dichos procesos para ayudar a la compañía a detectar y evaluar las primeras señales de alerta que pueden indicar riesgos disruptivos por venir?
- ¿Se dedica suficiente tiempo de parte del Comité de Auditoría y del Consejo de Administración para abordar temas de riesgos disruptivos?
- ¿Cómo se mantiene el Consejo de Administración al tanto de los proyectos de la organización y de la industria entre sus sesiones programadas?

5) Como parte de la evaluación del Consejo es importante considerar si se tiene la composición y cultura adecuada (además de la estructura y los procesos “correctos”) para brindar una supervisión efectiva de los riesgos disruptivos tanto actuales como emergentes.

- Lograr un mejor entendimiento del futuro y el impacto potencial de las fuerzas disruptivas en el negocio y la industria no permitirá al Consejo ni a la Administración predecir o eliminar todos los riesgos, pero proporcionará una mayor agilidad y ayudará a posicionar a la empresa para administrar y responder efectivamente ante las amenazas emergentes.



Acerca de KPMG Board Leadership Center

Es un programa global con presencia local exclusivo para miembros del Consejo de Administración en México, que tiene como objetivo promover un gobierno corporativo efectivo para impulsar el valor de la empresa a corto, mediano y largo plazo, generando confianza en los *stakeholders* de las organizaciones.

kpmg.com.mx
800 292 KPMG (5764)
blc@kpmg.com.mx



La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basado en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

"D.R." © 2019 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., la firma mexicana miembro de la red de firmas miembro de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Blvd. Manuel Ávila Camacho 176 P1, Reforma Social, Miguel Hidalgo, C.P. 11650, Ciudad de México. Impreso en México. Todos los derechos reservados.