

Servicios de Consultoría

Riesgos empresariales: gestión y prevención en el nuevo normal

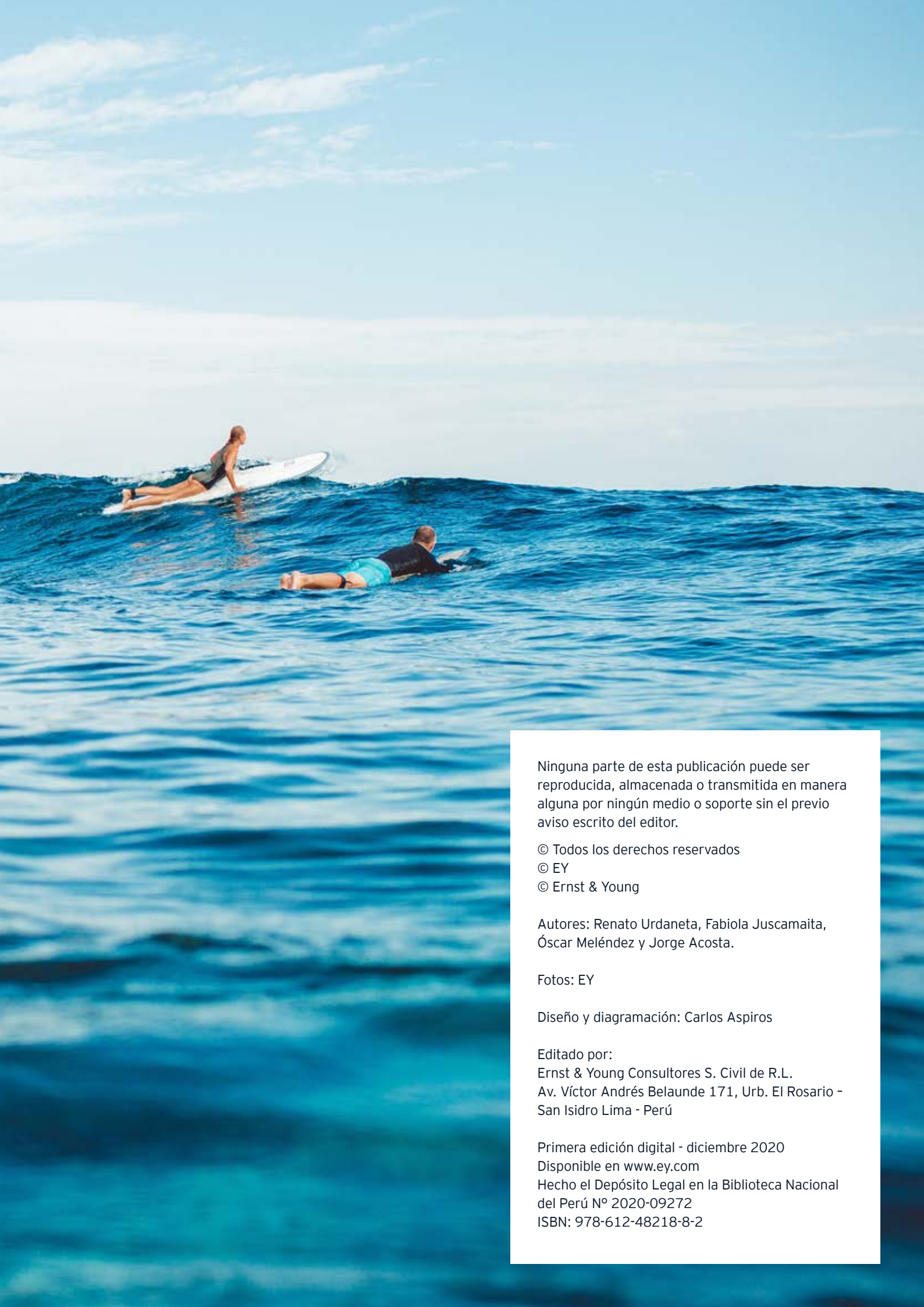
Estudio de gobierno, gestión de riesgos
y auditoría interna

Tercera edición - Diciembre 2020

60
Años
Perú

EY

Building a better
working world



Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada o transmitida en manera alguna por ningún medio o soporte sin el previo aviso escrito del editor.

© Todos los derechos reservados

© EY

© Ernst & Young

Autores: Renato Urdaneta, Fabiola Juscamaíta, Óscar Meléndez y Jorge Acosta.

Fotos: EY

Diseño y diagramación: Carlos Aspiros

Editado por:

Ernst & Young Consultores S. Civil de R.L.

Av. Víctor Andrés Belaunde 171, Urb. El Rosario - San Isidro Lima - Perú

Primera edición digital - diciembre 2020

Disponible en www.ey.com

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2020-09272

ISBN: 978-612-48218-8-2



Contenido



Haz **click** en el título para ir directamente al capítulo

1. Gobierno de la gestión de riesgos

- | | |
|---|----|
| 1. Factor clave: composición del Directorio | 08 |
| 2. Estructura sólida: ¿Cómo se organiza? | 14 |
| 3. Herramientas de gestión | 18 |

2. Gestión de riesgos

- | | |
|--|----|
| 1. Gestión de riesgos empresariales en tiempos de COVID-19 | 22 |
| 2. Los diez riesgos principales | 25 |
| 3. Los cinco riesgos más críticos por sector | 26 |
| 4. La importancia de la gestión de riesgos | 28 |
| 5. Oportunidades de mejora para fortalecer la gestión de riesgos | 34 |
| 6. Ambiente de control | 35 |
| 7. Gestión de continuidad de negocios y resiliencia organizacional | 38 |
| 8. Programa de prevención de riesgos de corrupción | 41 |
| 9. Estrategia y desempeño | 42 |

3. Auditoría interna

- | | |
|--|----|
| 1. Punto de partida: ¿Cómo se conforma una función de auditoría interna? | 47 |
| 2. Atributos clave de la función de auditoría interna | 52 |
| 3. Pautas para la elaboración del presupuesto | 56 |
| 4. Anticipando escenarios: Elaboración del plan de auditoría basado en riesgos | 57 |
| 5. Visión a futuro de la función de auditoría interna | 58 |

Bienvenida

Han pasado tres años desde que realizamos nuestro primer estudio comparativo de prácticas de gobierno, gestión de riesgos y auditoría interna en el Perú. A través de ese estudio se ha permitido compartir nuestra experiencia y conocimiento con la comunidad de negocios para el fortalecimiento de sus prácticas de gobernanza y prevención.

En esta tercera edición, enfrentamos un contexto único por la emergencia sanitaria suscitada por la pandemia del COVID-19, la misma que ha obligado a las empresas peruanas a focalizarse en atender los riesgos de contagio de sus colaboradores y sus familias y los riesgos de continuidad de negocios. Para mitigar estos riesgos, nuestras empresas se han visto en la obligación de replantear sus estrategias y modelos del negocio, tomar medidas para optimizar el flujo de caja, priorizar las inversiones, replanificar la cadena de suministros y producción, así como acelerar el desarrollo de tecnologías digitales para la transformación de sus operaciones.

De acuerdo con los testimonios de diversos ejecutivos de nuestra comunidad empresarial, a raíz de la crisis del COVID-19, el fortalecimiento de la gestión de continuidad del negocio ha tomado mayor relevancia, a fin de estar mejor preparados para enfrentar futuros eventos o crisis similares. Las empresas que cuenten con una estrategia formal de gestión de continuidad de negocios estarán en mejores condiciones de lograr la resiliencia organizacional esperada, en tiempos de respuestas razonables, que no pongan en peligro la continuidad de su operación.

Nuevamente, con el propósito de ratificar nuestro compromiso de continuar contribuyendo con la difusión y promoción de buenas prácticas de gobierno, gestión de riesgos y auditoría interna en nuestro país, presentamos a ustedes la tercera edición de nuestro estudio, el cual muestra información comparativa y tendencias evolutivas con relación a los estudios previos de

los años 2019 y 2017, y mantiene elementos de análisis segmentada por sectores. Es nuestra sincera intención que esta edición, actualizada y mejorada, contribuya con el robustecimiento de la gestión de riesgos de nuestros clientes y empresas en el Perú y fomente la adopción de prácticas líderes de gestión de riesgos y de continuidad de negocios, tan necesarias en este panorama de incertidumbre, de nuevas exigencias y nuevos retos.

Deseamos agradecer a aquellos que participaron en este estudio. Valoramos el tiempo que se tomaron en compartir sus experiencias y esperamos que éstas sean bien aprovechadas por nuestros clientes, amigos y comunidad de negocios de nuestro país.

En EY nos encontramos a su disposición para orientarlos en lo que ustedes pudiesen requerir para desarrollar sus prácticas de gobierno, gestión de riesgos, control interno, cumplimiento y auditoría interna, así como para fortalecer sus operaciones orientadas al crecimiento sostenible.



Jorge Acosta
Socio Líder
de Consultoría
EY Perú



Introducción

El COVID-19 trajo consigo un panorama de riesgos excepcional a las organizaciones y para poder enfrentarlos adecuadamente se requiere la colaboración de todas las instancias de gobierno de la organización, a fin de facilitar el cambio transformacional que les permita adaptarse rápidamente a un nuevo entorno del negocio.

En este proceso, las organizaciones vienen enfrentando retos importantes y por tanto, requieren flexibilidad y capacidad de innovación para replantear el modelo de negocio, a fin de no perder competitividad mientras se atienden eficazmente los aspectos de salud, seguridad y cumplimiento de los nuevos requerimientos normativos exigibles por la presencia del COVID-19.

Uno de los impactos más importantes originados por el COVID-19, desde el punto de vista transformacional, es la aceleración en la aplicación de tecnologías digitales innovadoras en los negocios. Estas tecnologías se vienen convirtiendo en herramientas indispensables para la continuidad operativa así como para la salud y seguridad de los colaboradores, y su implementación se viene realizando aceleradamente, a fin de permitir a las organizaciones mantener su posicionamiento en el mercado.

Este estudio revela algunos de los impactos que el COVID-19 ha tenido en la gobernanza de las empresas peruanas, así como en sus funciones de gestión de riesgos y de auditoría interna, y presenta algunas prácticas líderes que vienen siendo adoptadas con éxito por las empresas para enfrentar la crisis y reducir la exposición a los riesgos del negocio. En este contexto extraordinario de crisis, consideramos importante compartir y promover dichas prácticas líderes y así fomentar una cultura de prevención de riesgos en la comunidad empresarial peruana.

En EY tenemos el compromiso de impulsar el desarrollo empresarial compartiendo conocimiento mediante la difusión permanente de guías de negocios, métodos, prácticas líderes y perspectivas del mercado, a fin de contribuir con maximizar el valor de las empresas y, a través de ellas, el desarrollo económico de nuestro país.

En esta oportunidad presentamos la tercera edición de nuestra publicación: **Riesgos empresariales: gestión y prevención en el nuevo normal - Estudio de gobierno, gestión de riesgos y auditoría interna**. Este estudio se realizó mediante entrevistas a ejecutivos de 140 empresas peruanas privadas, no financieras y representativas de sus respectivos sectores. La exclusión en el presente estudio de las empresas del sector financiero y de aquellas de propiedad del estado obedece a que estas empresas enmarcan sus prácticas de gobierno, riesgos y de auditoría interna en los requerimientos normativos establecidos por los correspondientes reguladores y no pueden compararse con las prácticas de las empresas privadas que no se encuentran bajo el ámbito de aplicación de esas regulaciones. Así mismo, el estudio complementa sus hallazgos con información pública relacionada con la estructura de gobierno de empresas listadas en la Bolsa de Valores de Lima.

Este estudio recoge las opiniones de las gerencias de primer nivel de las empresas participantes en el estudio, que reflejan el sentir de la alta dirección en relación con sus estructuras de gobierno y sus prácticas en materia de gobierno corporativo, gestión de riesgos y auditoría interna. Los ejecutivos entrevistados para este estudio fueron principalmente miembros del Directorio, gerentes generales, gerentes financieros, gerentes de riesgos y de auditoría interna. Agradecemos a los ejecutivos entrevistados y a las empresas que hicieron posible el desarrollo de este estudio, que, una vez más nos permite brindar a nuestra sociedad un análisis comparativo de la evolución del mercado peruano en materia de gobierno, gestión de riesgos y auditoría interna.

Al igual que en las ediciones anteriores, nuestro estudio se clasifica en las siguientes secciones:

1. Gobierno de la gestión de riesgos

Esta sección recoge las prácticas líderes de gobierno corporativo que incluyen aspectos relacionados con la estructura y composición del Directorio, así como sus mecanismos y herramientas de supervisión del negocio.

2. Gestión de riesgos

Esta sección muestra los resultados del estudio en relación con la estructura y tamaño de las funciones de riesgos, sus canales y periodicidad de reporte, las herramientas que utilizan, su nivel de alineamiento con la estrategia del negocio, así como un resumen ejecutivo de los 5 riesgos más importantes, por industria, tomando en consideración los impactos del COVID-19. Esta sección incluye también una sección del programa de prevención y canal de denuncias, como prácticas que mitigan los riesgos de integridad; y una sección específica sobre la importancia de contar con una sólida gestión de continuidad del negocio.

3. Auditoría interna

Esta sección muestra las prácticas que vienen siendo aplicadas por las funciones de auditoría interna de las empresas peruanas y analiza cuán alineadas se encuentran a los estándares internacionales y a prácticas consideradas líderes y que caracterizan a las funciones de auditoría más robustas.

Finalmente, a lo largo de este estudio, nos permitimos presentar referencias a ciertos principios referentes de gobierno corporativo y otras prácticas líderes aplicables a los distintos aspectos analizados, a fin de que puedan ser utilizadas como referencias para fomentar su aplicación y de esa manera contribuir con seguir mejorando el ambiente de prevención y control en las empresas peruanas.



Renato Urdaneta
Socio de Consultoría
EY Perú



Fabiola Juscamaíta
Associate Partner de Consultoría
EY Perú



Óscar Meléndez
Gerente senior de Consultoría
EY Perú



1 Gobierno de la gestión de riesgos

Con el objetivo de atender apropiadamente el encargo de maximizar el valor de la empresa y contribuir con la sociedad, el Directorio recibe de los accionistas el más alto nivel de empoderamiento en la gestión empresarial, y asume el nivel más alto de responsabilidad en la organización.

Entre sus atribuciones más importantes, están la designación del gerente general, la definición de los objetivos estratégicos del negocio, la supervisión de su cumplimiento, así como la supervisión efectiva de la gestión de riesgos empresariales, de la que, de manera natural, es el máximo responsable.

En esta sección se abordan elementos clave de la gobernanza corporativa de las empresas, que inciden en la capacidad del Directorio de ejercer apropiadamente su rol en la supervisión de la gestión de riesgos. En adición, en cada elemento evaluado, la presente edición incluye un análisis comparativo con los resultados obtenidos en la edición anterior, abordado desde la perspectiva de la crisis sin precedentes originada por el COVID-19.

En la presente sección se analizan los siguientes aspectos de la gobernanza de las empresas peruanas participantes del presente estudio:

1. Factor clave: composición del Directorio

- a) Número de miembros del Directorio
- b) Condición de impar
- c) Directores independientes
- d) Diversidad de género
- e) Necesidad de nuevos perfiles, a raíz del COVID-19

2. Estructura sólida: ¿cómo se organiza?

- a) Comités especializados
- b) Comité de auditoría
- c) Planificación de sesiones

3. Herramientas de gestión

- a) Herramientas informáticas
- b) Evaluación del gerente general
- c) Autoevaluación del Directorio

1.

Factor clave: composición del Directorio

La naturaleza plural y colegiada del Directorio tiene su origen en la necesidad que tiene este órgano de gobierno de atender un encargo tan amplio y complejo como el que recibe de los accionistas.

Las consideraciones que a continuación se abordan, son de vital importancia para proveer al Directorio de una composición óptima, acorde con el reto al que debe hacer frente:

a) Número de miembros del Directorio

La cantidad de miembros de los que se compone un Directorio puede incidir significativamente en su efectividad. Un Directorio que no cuente con una cantidad suficiente de miembros para hacerse cargo de la diversidad de asuntos de los que se debe ocupar, muy probablemente pronto verá comprometida su capacidad. Por otro lado, esa misma suerte puede correr aquel cuya excesiva cantidad de miembros ponga en riesgo su eficiencia, cohesión y capacidad para la oportuna toma de decisiones.

La cantidad óptima de miembros de un Directorio es aquella que mejor responde a sus propias necesidades. Por tal razón, este debe ser el resultado de un ejercicio de planificación pensado en dotar a este órgano de gobierno de los recursos necesarios para hacer frente a la complejidad del reto que asume. De esta lógica se desprende la reflexión de que este atributo puede necesitar cambiar en el tiempo. Por tal razón, es una práctica saludable evaluar periódicamente la conveniencia de mantener el tamaño del Directorio, más aun ante cambios relevantes en el entorno de los negocios de la empresa.

El tamaño del Directorio, evaluado en función del nivel de ingresos

En esta tercera edición, nuestro estudio confirma la alta correlación positiva que existe entre el nivel de ingresos de las empresas y la cantidad de miembros que componen sus Directorios; es decir, cuanto mayores son los ingresos de las empresas, mayor es, en promedio, el tamaño de sus Directorios.

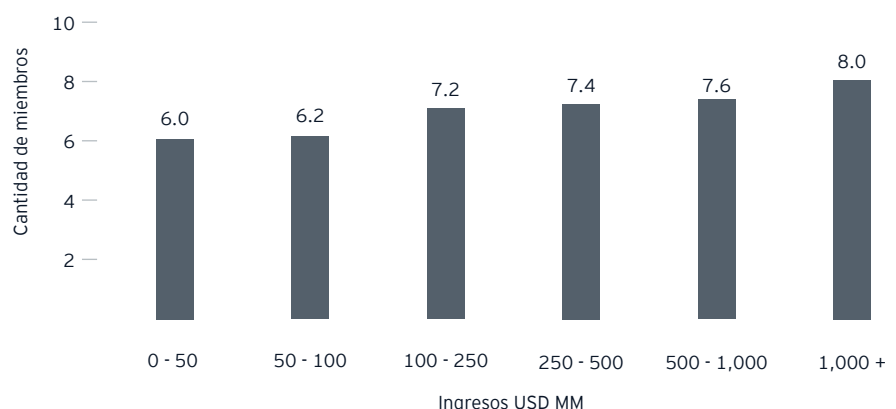
Si tomamos el nivel de ingresos de una empresa como una medida aproximada del nivel de complejidad del encargo de su Directorio, veremos que encargos más complejos requieren, por lo general, de Directorios con la necesidad de contar con una mayor diversidad de perfiles y, por lo tanto, de un mayor número de miembros.



El Directorio debe contar con una mezcla suficiente de miembros con conocimientos relevantes, independencia, competencia, experiencia en la industria y diversidad de perspectivas para generar desafíos, discusiones y toma de decisiones objetivas de manera efectiva.

ICGN Global Governance Principles (2017)

Número promedio de miembros del Directorio en función del nivel de ingresos



Variación Vs. 2019

-0.2%

-0.3%

0.2%

0.3%

0.3%

0.2%

En comparación con los resultados mostrados en la edición 2019, **no se aprecian cambios significativos** en los tamaños promedio de los Directorios de las empresas que participaron del estudio.

Número promedio de Directorios de empresas listadas y no listadas

Por empresas listadas nos referimos a aquellas que cotizan sus acciones en la Bolsa de Valores de Lima. Esta nueva edición del estudio confirma los resultados mostrados en las ediciones anteriores; que los Directorios de las empresas listadas, en promedio, tienen una mayor cantidad de miembros que los Directorios de las empresas no listadas.

Si entendemos la cualidad de listada de una empresa como una aproximación de la complejidad del encargo de su Directorio - algo que resulta razonable, teniendo en cuenta la mayor exposición que tiene una empresa cuando se vuelve pública-, podemos observar que, cuanto mayor es la complejidad del encargo que recibe un Directorio, mayor es, en promedio, la cantidad de miembros que lo integran.

Número promedio de Directores - Empresas listadas vs. no listadas

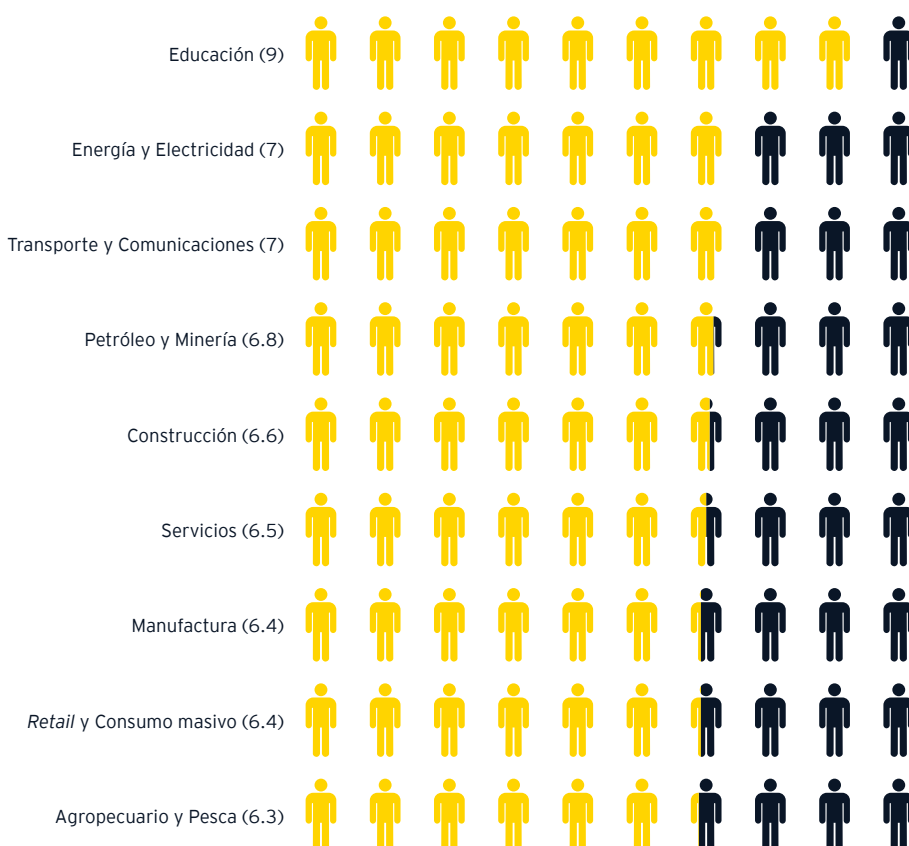


Análisis de la cantidad promedio de Directores por Industria

A continuación se muestra un análisis comparativo del tamaño promedio de los Directorios de las empresas que participaron del estudio, observado por industria.

Cantidad promedio de Directores por industria

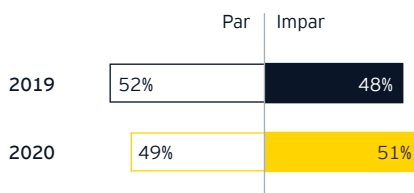
Cantidad de miembros del Directorio



b) Condición de impar

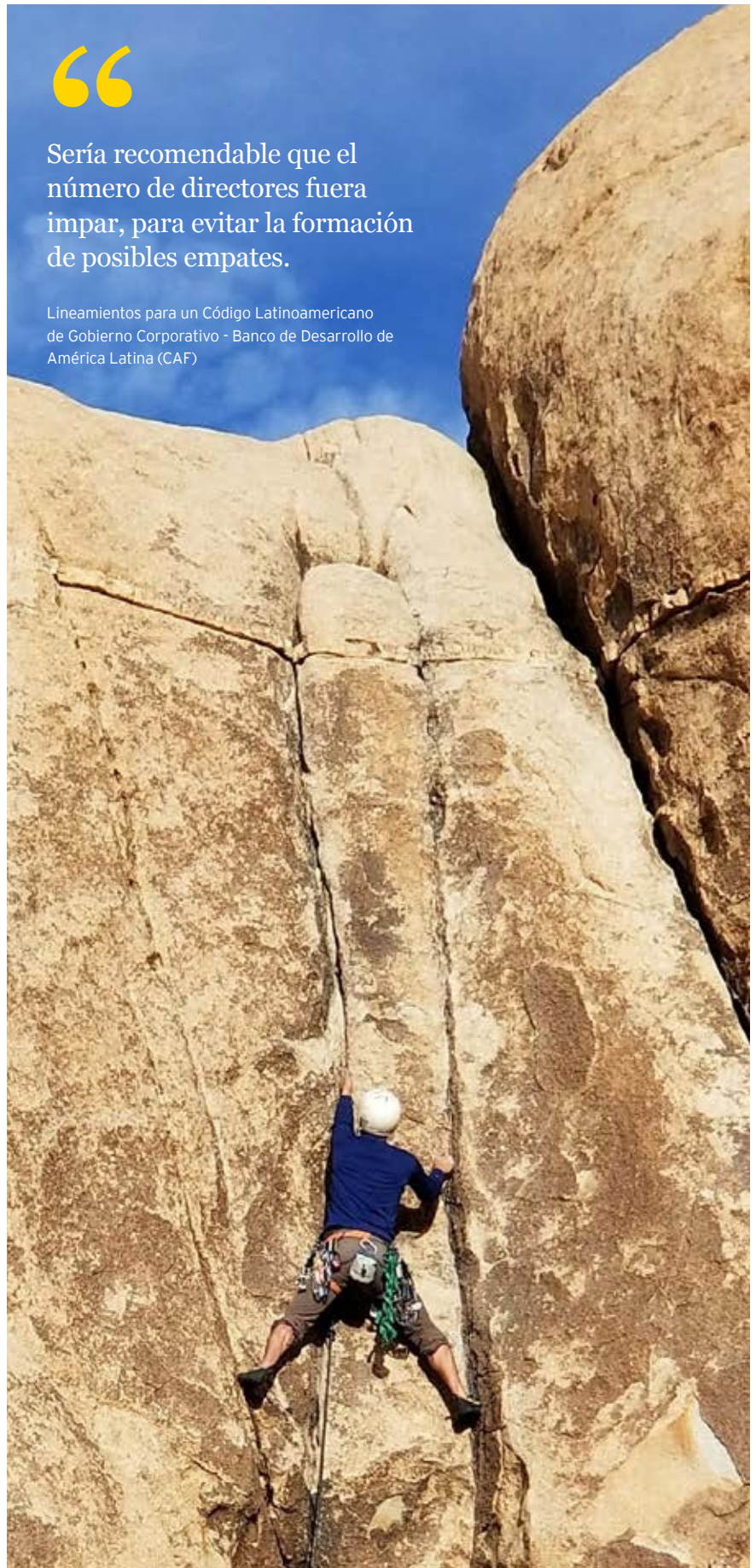
Diversos códigos de gobierno corporativo generalmente considerados líderes en nuestro entorno sugieren que es recomendable que la cantidad de miembros que componen un Directorio sea un número impar, pues esta condición favorece la agilidad en la toma de decisiones y evita la necesidad de recurrir al voto dirimente.

Condición de impar en los Directorios de empresas peruanas



En promedio, **1 de cada 2 Directorios** cuenta con la condición de **impar** en su composición

Como se puede apreciar, el 51% de las empresas que participaron en el presente estudio tienen Directorios con un número de miembros impar. Este porcentaje es ligeramente mayor al mostrado en el estudio de la edición del 2019. Esta tendencia creciente denota una mayor profesionalización de los Directorios así como una mayor preocupación por parte de las empresas peruanas de continuar adoptando estándares y prácticas líderes de gobierno corporativo a fin de incrementar su eficiencia y efectividad.



“

Sería recomendable que el número de directores fuera impar, para evitar la formación de posibles empates.

Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo - Banco de Desarrollo de América Latina (CAF)

c) Directores independientes

Es responsabilidad del Directorio velar siempre y únicamente por los intereses de la empresa. Sin embargo, la exposición a conflictos de intereses es un riesgo inherente de cualquier persona y, por lo tanto, de cualquier organización humana, y el Directorio no está libre de él.

Se espera que la naturaleza plural y diversa del Directorio, sumada a las altas cualidades personales y profesionales que deben reunir sus miembros, constituyan un mitigante natural de este riesgo. Sin embargo, en caso una proporción mayoritaria de ellos tuviera intereses individuales vinculados con la propiedad, el riesgo de que un posible sesgo en la toma de decisiones sea inadvertido o difícil de combatir podría ser alto.

En este contexto, la incorporación de miembros independientes es la medida generalmente adoptada, orientada a equilibrar los procesos de toma de decisiones, procurando su objetividad. En este sentido, es una buena práctica que el Directorio defina formalmente los requisitos observables con los que debe contar un miembro para que sea considerado independiente, pues esto contribuye con la objetividad en su designación y la transparencia hacia los *stakeholders*.

Uno de los principales encargos que suelen asumir los miembros independientes es liderar la gestión de conflictos de intereses en el seno del Directorio y velar por que existan mecanismos que faciliten una adecuada gestión de estos en todos los niveles de la organización. Sin embargo, el aporte individual esperado de estos miembros es aun mayor, pues su incorporación constituye un vehículo que ofrece la oportunidad de nutrir al Directorio de profesionales que cuenten con las más altas competencias y cualidades.

Un reciente estudio desarrollado por la OECD, que recoge la perspectiva de 49 jurisdicciones distintas en el mundo, muestra que en la mayoría de países estudiados existen requerimientos normativos orientados a tener una cantidad mínima de miembros independientes¹.

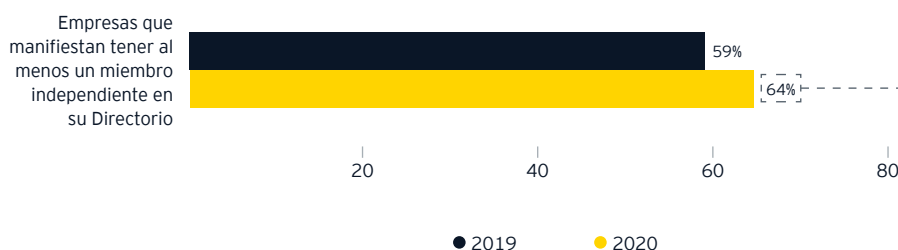
De acuerdo con los resultados obtenidos en este estudio, existe una tendencia creciente en las empresas peruanas a incorporar miembros independientes en sus Directorios. Los resultados mostrados en el siguiente gráfico revela un incremento de cinco puntos porcentuales con relación al estudio previo emitido en el 2019, nuevamente confirmando la mayor preocupación por parte de los empresarios peruanos de adoptar buenas prácticas de gobierno corporativo.



Los miembros independientes del Consejo pueden desempeñar un papel importante en aquellos ámbitos en los que los intereses de la dirección, la empresa y sus accionistas puedan colisionar, tales como la remuneración de los directivos, la planificación de la sucesión, los cambios del control corporativo, los mecanismos de defensa frente a las absorciones, las grandes adquisiciones y la función de auditoría. Para que puedan desempeñar este papel, es deseable que los Consejos declaren a quién consideran independiente y los criterios que lo justifican.

Principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G-20.

Proporción de Directorios con miembros independientes



En el año 2020, las empresas que manifestaron contar con miembros independientes en su Directorio tienen en promedio, un 30% de miembros que cumplen con este criterio.

¹ Corporate Governance Factbook - OCDE 2019: <https://www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook.htm>

d) La diversidad de género

La diversidad es percibida como una cualidad fundamental para garantizar la efectividad de un Directorio. Este es un concepto que goza de amplia aceptación en nuestra comunidad de negocios; en adición, los códigos y marcos de referencia de gobierno corporativo más prestigiosos del mundo lo refrendan. Sin embargo, la evidente brecha de género que existe en los más altos niveles ejecutivos de las empresas nos fuerza a cuestionar la calidad de la diversidad alcanzada por los Directorios en los que confluyen perfiles profesionales distintos, pero que carecen de diversidad de género.

De acuerdo con la OCDE, una gran proporción de países alrededor del mundo, que incluye países desarrollados, ha implementado iniciativas orientadas a favorecer la inclusión de mujeres en los Directorios de las empresas, como una medida para dinamizar la actividad empresarial e impulsar el desarrollo

socioeconómico. Estas incluyen desde revelaciones públicas sobre la diversidad de género, hasta incluso cuotas de género en la composición de los Directorios de empresas públicas.

Según nos muestran los resultados obtenidos en este estudio, el 41% de las empresas participantes no cuentan con presencia de mujeres en sus Directorios. Esta cifra, si bien se ha reducido en dos puntos porcentuales con relación al año anterior, contrasta de manera significativa con la realidad que presentan empresas como las que conforman el índice S&P (Standard & Poor's) 1500. De estas, solo el 2% no cuenta con mujeres en sus Directorios.

Esta situación revela que, a pesar de que estamos avanzando hacia la diversidad de género, el ritmo al que lo hacemos es aún lento y tenemos una brecha significativa con relación al de empresas líderes en el mundo.



El 49% de los países han establecido requerimientos de difusión en la composición de su Directorio, con la finalidad de promover la diversidad de género. Por otro lado, el 18% de las jurisdicciones evaluadas ha desarrollado reglamentación de cuotas para los Directorios de las empresas que cotizan valores en el mercado bursátil y el 16% ha desarrollado estándares de adhesión voluntaria.

OECD - Corporate Governance Factbook 2019

Proporción de empresas que no cuentan con mujeres en sus Directorios



En los Directorios que sí tienen diversidad de género, en promedio 2 de cada 10 de sus miembros son mujeres.

Esta proporción se reduce a 1 de cada 10 si el promedio se realiza tomando como base el total de empresas que participaron del estudio.

e) Necesidad de nuevos perfiles, a raíz del COVID-19

La crisis sin precedentes generada en el año 2020 como consecuencia de la pandemia del COVID-19 expuso a los Directorios a retos nuevos y reveló la necesidad de incorporar a profesionales con perfiles complementarios a aquellos con los que ya contaban, con la finalidad de poder abordar apropiadamente la nueva problemática.



Un estudio reciente de EY, titulado "Avanzar en tiempos de incertidumbre", reveló que el 46% de los líderes encuestados, vinculados al quehacer del Directorio, indicaron que sus Directorios convocaron a expertos adicionales en sus sesiones durante la cuarentena.

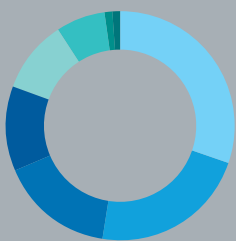


El Directorio representa un papel fundamental a la hora de definir el perfil general o individual de los miembros del Directorio que la empresa puede precisar en un momento determinado, habida cuenta de los conocimientos, competencias y pericia que convengan para complementar las capacidades que ya posee.

Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20



Necesidades de nuevos perfiles
Identificadas durante la crisis del COVID-19



- Recursos humanos, seguridad y salud ocupacional, laboralistas **30%**
- Tecnología de la Información, digital, sistemas **22%**
- Operaciones **16%**
- Finanzas **12%**
- Proyectos, continuidad de negocio **10%**
- Comercial **7%**
- Accionistas **1%**
- Otros **1%**

2. Estructura sólida: ¿Cómo se organiza?

a) Comités especializados del Directorio

La buena práctica de conformar comités especializados puede ofrecer al Directorio herramientas para maximizar el valor del aporte individual de sus miembros, de manera organizada y eficiente, a través del foco en sus competencias y nivel de especialización.

Al tener el Directorio una naturaleza plural y, además, diversa, puede resultarle beneficioso delegar algunas tareas específicas de supervisión de detalle a comités especializados. Sin embargo, teniendo en cuenta que la responsabilidad del Directorio sobre sus acciones es indelegable, en la constitución de ese tipo de comités es recomendable tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- ▶ Los comités del Directorio deben estar compuestos exclusivamente por miembros de dicho órgano de gobierno. Si bien son buenas prácticas hacerse asesorar por expertos y tener visibilidad sobre la gestión de los ejecutivos de la empresa, la participación de asesores externos, auditores, miembros de la gerencia y cualquier otro agente externo al Directorio debe ser en calidad de invitados y únicamente durante el tiempo que el comité en cuestión la requiera.
- ▶ Se deben generar espacios para que estos comités toquen base con el Directorio con una frecuencia adecuada, y sometan a él los asuntos que requieran de su atención, proveyéndole al Directorio del soporte necesario para la toma de decisiones.

Por otro lado, con el objetivo de favorecer el orden en la delegación de encargos a los comités, es recomendable que el presidente del Directorio no los integre ni los presida. En caso el Directorio cuente con miembros independientes en su composición, es recomendable evaluar la conveniencia de que ellos integren e incluso presidan dichos comités.

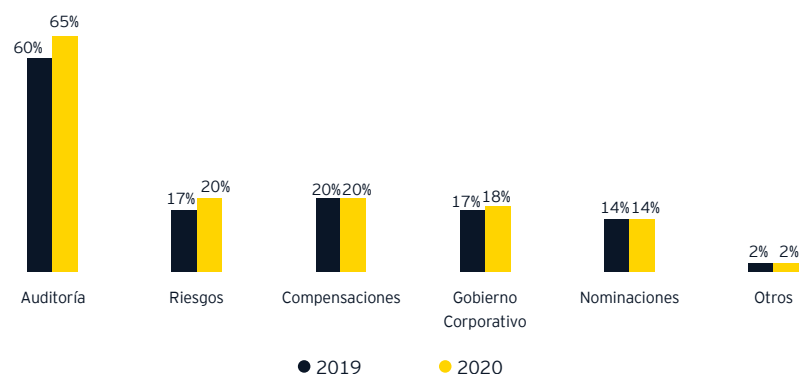
El siguiente gráfico muestra los comités más frecuentemente conformados por los Directorios de las empresas que participaron de esta nueva edición del estudio. Como se puede observar, en este último año, hay un mayor número de empresas que ha conformado comités especializados, con relación al año anterior. Los comités que tuvieron la mayor proporción de nuevas incorporaciones fueron los comités de auditoría, con un incremento de cinco puntos porcentuales, seguido por los comités de riesgos y de gobierno corporativo, con incrementos de tres y un punto porcentual, respectivamente.



Los Directorios deben estudiar la creación de comités especializados que presten apoyo a todo el Directorio en el cumplimiento de sus funciones, en especial, respecto de la auditoría y, según el tamaño y el perfil de riesgo de la empresa, así como también respecto de la gestión de riesgos y las compensaciones.

Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20- OCDE

Conformación de comités especializados del Directorio



b) Comité de Auditoría

Entre las responsabilidades universales de todo Directorio, existen algunas cuya atención diligente requiere de un ejercicio de supervisión permanente y de atención a los detalles sobre aspectos afines a la especialización en materia de reporte financiero, riesgos y control interno. Estas están relacionadas con:

- ▶ Supervisar el trabajo de los auditores financieros y velar por su independencia.
- ▶ Liderar los procesos de selección de los nuevos auditores, para su elección a cargo de los accionistas.
- ▶ Definir las políticas contables y supervisar la existencia de mecanismos que garanticen su cumplimiento.
- ▶ Supervisar los procesos de reporte financiero y revelaciones.
- ▶ Supervisar la existencia de mecanismos para la gestión efectiva de riesgos de cumplimiento normativo, especialmente de aquellos vinculados con responsabilidades fiduciarias propias de empresas públicas.
- ▶ Velar por existencia de mecanismos para la adecuada gestión de riesgos de integridad y fraude.
- ▶ Conformar una función de auditoría interna, supervisar su labor y velar por su independencia.

En línea con el principio de especialización, en virtud del cual se constituyen los comités especializados del Directorio, es una buena práctica de gobierno corporativo que un comité especializado del Directorio se ocupe de estos asuntos. Por lo general, este es conocido como el comité de auditoría.

Considerando la naturaleza de los encargos que el comité de auditoría recibe, es una práctica bien valorada, que denota madurez y transparencia, que este comité esté compuesto, e idealmente presidido, por miembros independientes del Directorio.

El presente estudio analiza justamente la proporción de comités de auditoría de las empresas participantes integrados por al menos un miembro independiente. De acuerdo con los resultados obtenidos, se observó un incremento de 5% en el número de comités de auditoría que cuentan al menos con un miembro independiente en su composición, con relación a los resultados presentados en la edición previa del estudio publicada en el 2019.

Proporción de comités de auditoría

Integrados al menos por un miembro independiente



“

El Directorio debe establecer un comité de auditoría con directores independientes, con una composición mínima de tres integrantes, o, en el caso de empresas más pequeñas, dos. El presidente del Directorio no debería ser integrante de este comité. Además, al menos uno de los miembros debe tener experiencia financiera reciente y relevante.

Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20- OCDE

¿Comité de auditoría o comité de riesgos?

El comité de auditoría, en muchos casos suele asumir funciones de supervisión en materia de gestión de riesgos, focalizándose típicamente en riesgos financieros. En otros casos, ya sea por un requerimiento regulatorio o para maximizar la eficiencia en la supervisión de la gestión de la empresa, vemos empresas que optan por conformar

un comité especializado para atender las necesidades específicas de riesgos, incluyendo una gestión integral que incluye, a demás de los financieros, los riesgos estratégico, operacionales y de cumplimiento normativo. A este comité se le denomina "comité de riesgos". Sin embargo, como hemos visto en el desarrollo de nuestro estudio, hay

algunas empresas que optan por juntar ambas funciones en un solo Comité denominado "comité de auditoría y riesgos".

A continuación se indican los encargos que típicamente se asignan a estos dos comités cuando coexisten en un mismo Directorio:

Funciones usualmente asignadas al Comité de Auditoría y Comité de Riesgos

Auditoría

- ▶ Definir las políticas contables y velar por su cumplimiento.
- ▶ Supervisar el reporte financiero.
- ▶ Supervisar la labor del auditor financiero y velar por su independencia.
- ▶ Supervisar la función de auditoría interna y velar por su independencia.
- ▶ Supervisar la gestión del control interno sobre el reporte financiero.
- ▶ Supervisar la gestión de integridad y riesgos de fraude.
- ▶ Supervisar el cumplimiento normativo y de obligaciones fiduciarias vinculadas con la naturaleza pública de la empresa.

Riesgos

- ▶ Definir el apetito de riesgo.
- ▶ Supervisar los esfuerzos de gestión integral de riesgos empresariales y garantizar su consistencia y alineamiento con el apetito y la estrategia.
- ▶ Ejercer supervisión efectiva sobre iniciativas de gestión especializada de riesgos (p.e. riesgo operacional, de cumplimiento normativo, de mercado, de continuidad del negocio, etc.).
- ▶ Supervisar el cumplimiento normativo vinculado con aspectos operacionales, distintos del reporte financiero.
- ▶ Ofrecer guía y soporte a la gerencia sobre el tratamiento de ciertos riesgos de alta exposición (p.e. *joint ventures*, adquisiciones de activos, proyectos importantes, etc).

Ventajas y retos de contar con comités de auditoría y riesgos por separado

A continuación se muestra un análisis comparativo de las principales ventajas y retos de contar con comités de auditoría y riesgos por separado, en comparación con contar con un único comité de auditoría y riesgos:



Un único comité de Auditoría y Riesgos



Dos comités por separado: Comité de auditoría y comité de riesgos

Oportunidades y retos en la conformación de los comités



Ventajas

- ▶ Buen nivel de coordinación en los esfuerzos de gestión de riesgos, control interno y auditoría interna basada en riesgos, que se puede traducir en una mayor consistencia y equilibrio en la asignación de recursos.



Retos

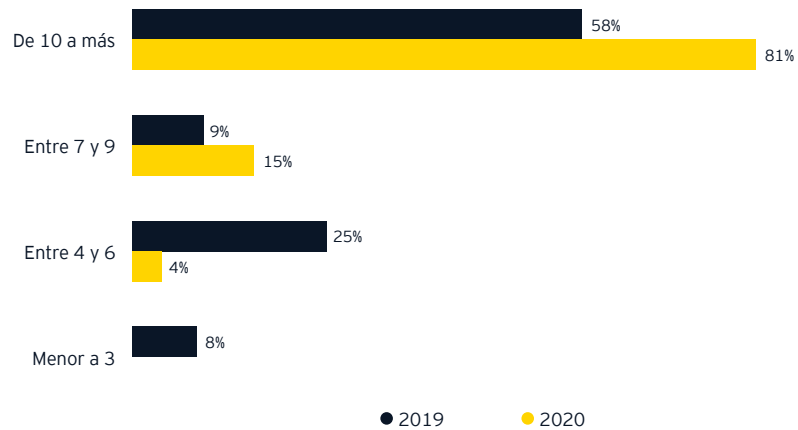
- ▶ Garantizar la independencia de las funciones de control interno y de auditoría interna dado que el control interno es una función de responsabilidad gerencial y la auditoría interna una de responsabilidad del Directorio.
- ▶ Alto nivel de especialización que favorece un óptimo abordaje de asuntos de alta complejidad, tanto en materia de riesgos como en materia de reporte financiero y auditoría.
- ▶ Consistencia, coordinación y comunicación en los esfuerzos de gestión de riesgos, control interno y auditoría interna.
- ▶ Sinergias y eficiencia.

c) Planificación de sesiones

Teniendo en cuenta lo complejo y amplio del encargo del Directorio, es recomendable que este cuente con prácticas y políticas que le ayuden en la administración de sus recursos escasos para garantizar que los asuntos más relevantes sean atendidos en cada ejercicio económico, con la oportunidad y frecuencia apropiadas, y que no hayan omisiones relevantes. La planificación del trabajo del Directorio es una práctica recomendada de buen gobierno corporativo, porque le facilita a este órgano de gobierno realizar los ejercicios diligentes de planificación, anticipación y control, y le permite abordar de manera más eficiente los asuntos de coyuntura, de difícil previsión.

Tomando como línea base su plan de trabajo, el Directorio debe definir la cantidad de sesiones que desarrollará en un año y los asuntos que abordará en cada una de ellas. A continuación se muestra el número promedio de sesiones del Directorio que las empresas participantes del estudio ejecutan al año. Con relación a la edición previa del estudio del 2019, este año se observó un incremento en la frecuencia de las sesiones de este órgano de gobierno, causado principalmente por la urgencia de atención de los asuntos relacionados con el estado de emergencia producto de la crisis del COVID-19.

Cantidad promedio de sesiones del Directorio en un año



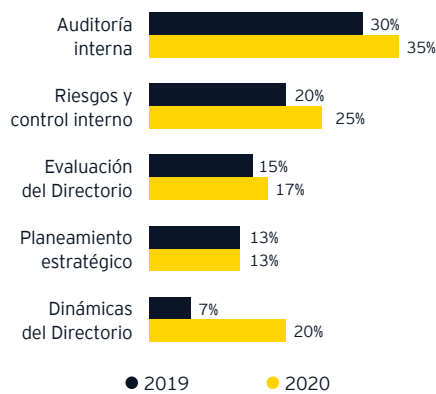
3. Herramientas de gestión

a) Herramientas informáticas

En el año 2020, se ha incrementado significativamente el uso de herramientas informáticas que soportan las labores de supervisión del Directorio.

Como se puede observar en el siguiente cuadro, el uso de herramientas que soportan las dinámicas del Directorio es el que tuvo un mayor incremento con relación al año anterior.

Proporción de empresas que tienen herramientas tecnológicas que soportan las funciones del Directorio



“

En los últimos meses, experimentamos una aceleración de la transformación digital que se había anticipado que ocurriría en tres años.

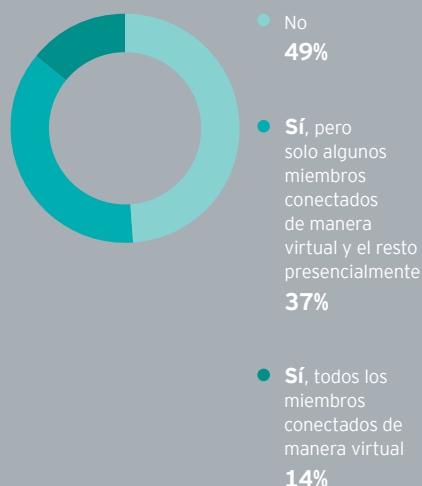
BID 2020

Acerca de las sesiones virtuales del Directorio

Si bien hoy en día el modo remoto o virtual es el más viable para realizar sesiones del Directorio, de acuerdo con el estudio reciente de EY titulado “Avanzando en tiempos de incertidumbre”, el 49% de Directorios no había realizado una sesión virtual antes de la pandemia.

La necesidad de sesionar de manera remota, y el hecho de que estas sesiones se pueden llevar a cabo a través de conexiones no seguras, han descubierto la exposición al riesgo de ciberseguridad, que tiene el agravante de que la información involucrada tiende a ser altamente sensible. Este es uno de los principales factores, dentro del contexto de crisis actual que han impulsado el incremento en el uso de herramientas informáticas para facilitar las dinámicas del Directorio, procurando así una mayor seguridad de la información.

Porcentaje de Directorios que habían sesionado virtualmente ANTES de la pandemia

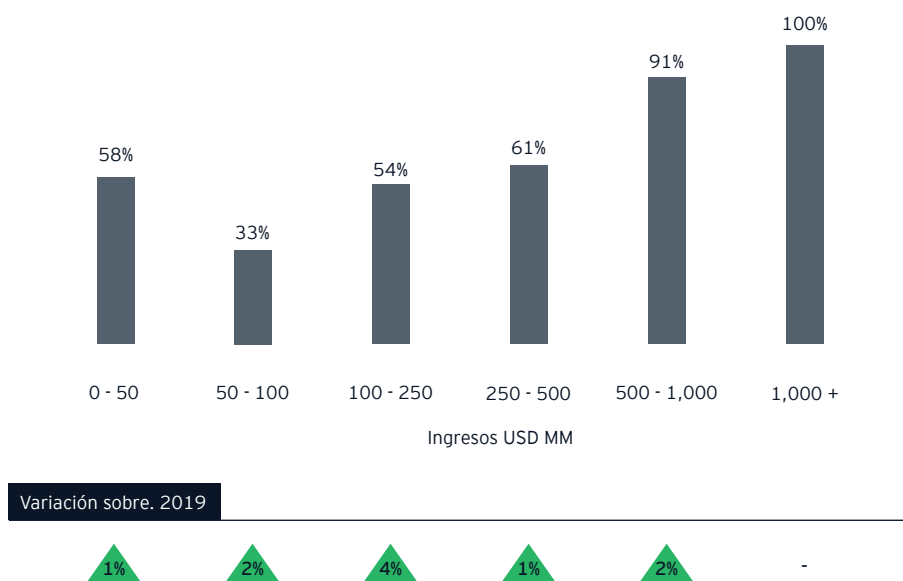


b) Evaluación del gerente general

Disponer de una herramienta que le permita medir formalmente el desempeño del gerente general a través del uso de métricas objetivas y una metodología ordenada, facilita la labor de supervisión, asesoría y retroalimentación del Directorio.

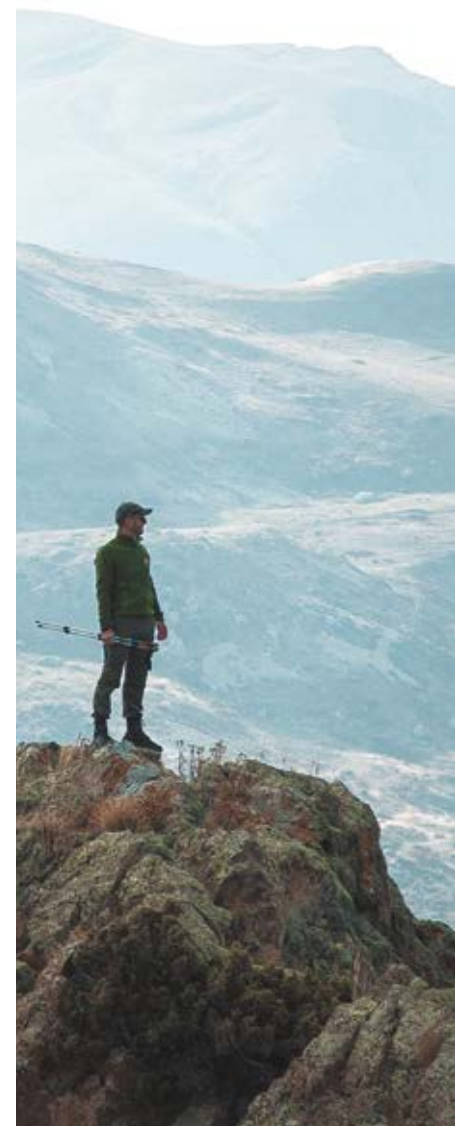
El siguiente gráfico muestra que existe una correlación positiva entre el nivel de ingresos de las empresas que participaron en el estudio y la práctica del Directorio de evaluar formalmente a su gerente general. En adición, en el año 2020 se puede observar un incremento en el porcentaje de empresas que realizan esta práctica con respecto a los resultados obtenidos en el estudio previo realizado en el año 2019.

Proporción de Directorios que evalúan formalmente a su gerente general



En todo tipo de empresas, el Directorio debe liderar la evaluación del desempeño del ejecutivo principal, con periodicidad anual. Esta práctica, debe desarrollarse siguiendo metodologías comúnmente aceptadas.

CAF Lineamientos para un código latinoamericano de gobierno corporativo



c) Autoevaluación del Directorio

La autoevaluación formal que realiza el Directorio sobre su efectividad es un ejercicio reflexivo que tiene por finalidad aspirar a la excelencia a través de la búsqueda permanente de la mejora continua.

Con la finalidad de facilitar su eficacia, este ejercicio debe reunir algunas condiciones, entre las que destacan:

- ▶ Debe ser realizado con una frecuencia apropiada y constante. Idealmente, una vez al año.
- ▶ Debe ser realizado de forma que incentive la participación de todos. Medidas como la confidencialidad y el anonimato son bien apreciadas.
- ▶ Debe permitir evaluar el desempeño del Directorio como órgano colegiado y también el aporte individual de sus miembros.
- ▶ Debe ser asistido o facilitado por un independiente o externo.
- ▶ Debe estar orientado hacia acciones concretas de mejora; es decir, debe terminar en un plan de acción practicable y creíble, sobre el cual se haga un seguimiento apropiado.

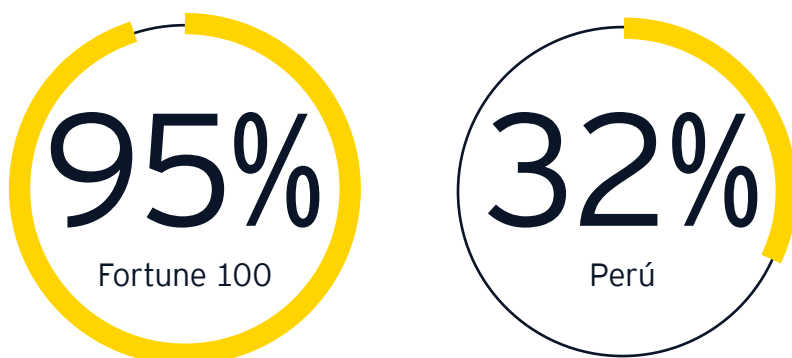
Como resultado del presente estudio, observamos que la proporción de Directorios que autoevalúan su gestión (32%) muestra un ligero incremento con relación al año anterior (30%). Sin embargo, cuando comparamos esta realidad con la de las empresas Fortune 100 (95%), vemos que aún tenemos una brecha muy grande por cubrir.

“

Las evaluaciones anuales del Directorio deben considerar la composición, diversidad y cuán eficientes son los miembros del Directorio para alcanzar sus objetivos. Debe haber una evaluación anual formal y rigurosa del desempeño del Directorio, sus comités, el presidente y una autoevaluación de los directores.

The UK Corporate Governance Code 2018

Proporción de empresas cuyos Directorios se autoevalúan





Gestión de riesgos

Las empresas se encuentran permanentemente expuestas a riesgos o situaciones que pueden poner en peligro las operaciones y reputación del negocio, e incluso, hasta llegar a impactar significativamente la continuidad de la empresa. El año 2020 ha sido un año extraordinario dados los impactos que el COVID-19 tuvo en las organizaciones y muchas empresas se vieron imposibilitadas de continuar operando. Esta coyuntura viene acelerando, en las empresas peruanas, la formalización de una función de gestión integral de riesgos y de continuidad de negocios que sea capaz de prevenir o, en su defecto, reducir los impactos de los riesgos que pongan en peligro la continuidad operativa del negocio.

Las funciones de gestión integral de riesgos y de continuidad de negocios en las empresas constituyen herramientas de gobernanza que contribuyen con el logro de los objetivos estratégicos y -consecuentemente- con una mayor productividad y rentabilidad, reflejándose en el incremento del valor y sostenibilidad de la empresa.

En esta sección presentamos los resultados del estudio con relación a la estructura y a los modelos de gestión integral de riesgos y de continuidad de negocios que las empresas peruanas vienen adoptando, así como su evolución con relación a los resultados mostrados en los dos estudios previos. Así mismo, se analizan también otras consideraciones relacionadas con la estructura y las

herramientas empleadas por las distintas empresas para facilitar la labor de gestión de riesgos.

Por último, esta sección presenta los diez riesgos más críticos que enfrentan las empresas peruanas en esta coyuntura de crisis por el COVID-19, así como los cinco riesgos más importantes por industria.

Como se puede apreciar en este estudio, durante el año 2020, el foco de riesgos de las empresas peruanas se ha visto significativamente transformado con respecto a los años previos, por lo que las empresas han tenido que adaptar sus modelos y sistemas de prevención y control para enfrentar los nuevos riesgos en este nuevo entorno de negocios.

1. Gestión de riesgos empresariales en tiempos de COVID-19

Actualmente las organizaciones se enfrentan a una coyuntura en la que tienen que responder rápida y eficazmente al nuevo entorno empresarial creado a raíz de la crisis del COVID-19, con un enfoque renovado que fortalezca la resiliencia empresarial y que se base en una planificación estratégica de corto y mediano plazo, soportada por un modelo de gestión capaz de dar respuesta efectiva a los nuevos riesgos que afectan a las empresas y a su capacidad de alcanzar sus objetivos de negocio.

Para hacer frente a los retos de este nuevo entorno de negocios, las organizaciones vienen desarrollando acciones para i) responder a la crisis, ii) estabilizar y optimizar el negocio y iii) transformarlo para el logro de la sostenibilidad y continuidad operativa.

Estos retos traen consigo riesgos estratégicos, operacionales, de reporte y cumplimiento regulatorio que requieren ser atendidos. La mejor forma de hacerlo es mediante la implementación de una función de gestión integral de riesgos empresariales. Sin embargo, independientemente de si existe, o no, un área formal de gestión de riesgos, las organizaciones deben realizar actividades que permitan identificar los eventos potenciales de riesgo que puedan afectar a la entidad a fin de establecer actividades de prevención y mitigación que las protejan.

Para garantizar un adecuado enfoque de trabajo, una uniformización de los métodos a utilizar y una estandarización en la aplicación de los criterios de valoración y priorización de los riesgos del negocio, las funciones de gestión de riesgos deben tomar en consideración los niveles de apetito y tolerancia al riesgo definidos por la alta dirección y deben focalizar sus esfuerzos y recursos en los aspectos más relevantes del negocio. La clave para una adecuada gestión de riesgos es el alineamiento estricto de los riesgos considerados críticos con los objetivos estratégicos establecidos por la compañía.

“

El COVID-19 ha cambiado el mundo que conocemos. Su impacto en los gobiernos, en las empresas y en las industrias ha proporcionado una nueva perspectiva sobre cómo vemos y gestionamos los riesgos empresariales.

Jorge Acosta
Socio líder de Consultoría



Responder a la crisis



Estabilizar y optimizar el negocio



Transformar para un crecimiento sostenible

a) Responder a la crisis

Como hemos observado durante el estado de emergencia, las primeras acciones que las empresas desplegaron de forma inmediata para atender la crisis del COVID-19 estuvieron directamente relacionadas con actividades orientadas a resguardar la seguridad y salud de los trabajadores y sus familiares, clientes y proveedores a fin de reducir el riesgo de contagio.

Sin embargo, la crisis trajo consigo una serie de situaciones extraordinarias que también requirieron atención oportuna. Para atender estas situaciones, se activaron comités de crisis en las empresas, conformados por equipos multifuncionales de gerentes de primer nivel para apoyar en la gestión de los distintos frentes de atención generados. Algunas de las actividades principales de los comités de crisis estuvieron relacionadas, entre otros, con:

- ▶ La definición de los protocolos de salud y seguridad orientados a reducir el riesgo de contagio y a mantener la continuidad operativa cumpliendo con los requisitos regulatorios correspondientes.
- ▶ La identificación de los cambios en el entorno de negocios a fin de establecer estrategias de corto y mediano plazo para adaptarse rápidamente a los mismos.
- ▶ El establecimiento de procedimientos de trabajo en remoto tomando en consideración los aspectos de seguridad cibernética recomendados.

- ▶ La revisión de los términos y condiciones de las relaciones contractuales con clientes y proveedores a fin de actualizar ciertas cláusulas que permitan a la compañía una menor contracción de su flujo de caja, así como para mantenerlos informados de los impactos ante los diversos escenarios de la contingencia.
- ▶ La definición de estrategias para resguardar el capital de trabajo.

La crisis del COVID-19 nos deja lecciones aprendidas que permitirán a las empresas estar mejor preparadas para atender futuros eventos de crisis. Entre las referidas acciones se encuentra la elaboración de planes de contingencia y planes de gestión de crisis, a cargo de las funciones de gestión de riesgos, que permitan gestionar apropiadamente los impactos esperados de futuras crisis, a fin de que puedan ser rápidamente activados ante una situación de emergencia que ponga en riesgo la continuidad operativa del negocio.



b) Estabilizar y optimizar el negocio

Cuando las organizaciones se someten a disrupciones significativas, es necesario posteriormente reevaluar sus objetivos, estrategias y riesgos empresariales tomando en consideración los cambios en el entorno de negocios, los riesgos que terceros aportan a la organización, los cambios internos y operativos de la organización y las nuevas necesidades del mercado.

La gestión de riesgos debe centrarse en garantizar que los riesgos y/o oportunidades se evalúen y se alineen a los nuevos objetivos empresariales y a los niveles de apetito y tolerancia establecidos.

Reevaluar el perfil de riesgo de la organización proporcionará información vital para ayudar a sus líderes a tomar decisiones más acertadas para estabilizar y optimizar las operaciones, como parte de su proceso de recuperación.

c) Transformar el negocio para un crecimiento sostenible

Ser ágil es muy importante en un mundo cada vez más competitivo y permite aprovechar las nuevas oportunidades que se presentan en el mercado. Por esa razón, las empresas deben acelerar la adopción de tecnologías digitales, fomentar una cultura de innovación en la organización y flexibilizar sus procesos de negocios para estar en condiciones de adaptarse rápidamente a cambios extraordinarios en el entorno, con los consecuentes cambios en el modelo de operación e incluso en el modelo de negocios.

Comprender bien los cambios en el entorno de negocios (sobre todo luego de un evento disruptivo como el de la crisis del COVID-19) y conocer la exposición de la empresa ante los riesgos emergentes y sus impactos potenciales, es esencial para que los líderes puedan tomar mejores decisiones que permitan transformar el negocio y asignar más eficientemente el capital y los recursos en busca de un crecimiento sostenible.

“

Desde la perspectiva EY, las compañías deben concentrar sus esfuerzos en identificar, evaluar y gestionar los riesgos vinculados a las metas y objetivos estratégicos. Esta tarea debe ser efectuada de manera oportuna, para evitar que el negocio se vea impactado por eventos que pueden, hoy en día, ser gestionados anticipadamente.

Renato Urdaneta
Socio de Consultoría

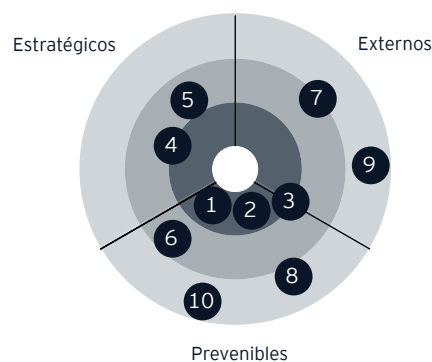


2. Los diez riesgos principales

La coyuntura actual de la pandemia por el COVID-19 ha generado que las empresas no solo tengan que gestionar nuevos riesgos sino también actualizar su priorización de riesgos dado que la pandemia, en algunos casos, ha hecho que se modifique el nivel de criticidad de riesgos ya existente.

En el presente estudio se analizaron los principales riesgos que afectaron a las empresas peruanas participantes del estudio, durante el año 2020. Debido principalmente a la situación de emergencia por la pandemia del COVID-19, se observaron nuevos riesgos emergentes originados por la crisis, así como otros riesgos, propios del negocio y de las industrias correspondientes, que sufrieron un cambio importante en el nivel de prioridad y criticidad, producto de la coyuntura. A continuación presentamos los 10 principales riesgos que los ejecutivos que participaron en este estudio consideraron como prioritarios durante el año 2020.

Los 10 riesgos más críticos en tiempos de COVID-19



“

Durante el año 2020, las organizaciones realizaron con mayor diligencia y agilidad, actualizaciones de sus evaluaciones de riesgos a fin de poder identificar nuevos riesgos emergentes originados por la crisis del COVID-19 y sus impactos potenciales en las organizaciones.

Fabiola Juscamaíta
Associate Partner de Consultoría de EY Perú

Ranking de los 10 riesgos más críticos 2020	Evolución de su relevancia en comparación con 2019	Evolución de su relevancia en comparación con 2017
1° Seguridad y salud ocupacional (S&SO) - Falta de disponibilidad de personal por contagios COVID-19	- ▲	- ▲
2° Liquidez y gestión de capital de trabajo	3° ▲	9° ▲
3° Interrupción de cadena de abastecimiento y distribución	- ▲	- ▲
4° Adaptación de un nuevo modelo operacional	- ▲	- ▲
5° Nuevas tecnologías y adaptación a la era digital	2° ▼	- ▲
6° Continuidad de negocios	- ▲	- ▲
7° Cambios en el comportamiento de la demanda y competencia	- ▲	- ▲
8° Cumplimiento regulatorio y contractual	6° ▼	2° ▼
9° Estabilidad política, regulatoria y económica	4° ▼	6° ▼
10° Ciberseguridad y soporte tecnológico	5° ▼	12° ▲

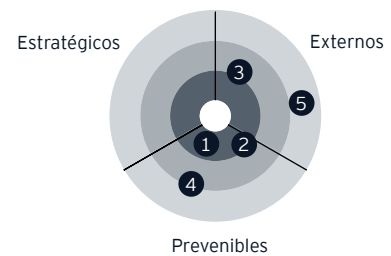
3. Los cinco riesgos más críticos por sector

Los riesgos empresariales, así como el nivel de criticidad de los mismos, impactan de forma distinta a cada empresa dependiendo de la industria a la que pertenecen, así como de otros aspectos propios del negocio y del entorno en el que se desenvuelven, tales como: su ubicación geográfica, entorno político y económico, aspectos regulatorios aplicables, actores y grupos de interés de la organización, entre otros aspectos.

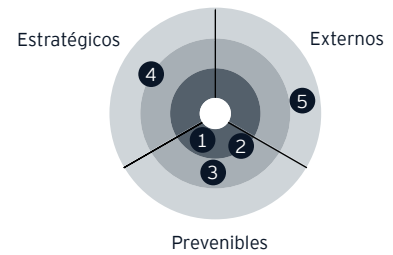
Durante el presente estudio, se analizaron también los principales riesgos que afectaron durante el año 2020 a las industrias de las empresas participantes, según la percepción de los ejecutivos entrevistados. Como se puede observar, la crisis del COVID-19 jugó un rol significativo en la priorización de nuevos riesgos en cada una de las industrias analizadas. A continuación se presentan los cinco riesgos más críticos de cada sector, priorizados según su

nivel de criticidad y comparados con los niveles de criticidad que se presentaron en los estudios previos realizados en los años 2019 y 2017, respectivamente. que los ejecutivos que participaron en este estudio consideraron como prioritarios durante el año 2020.

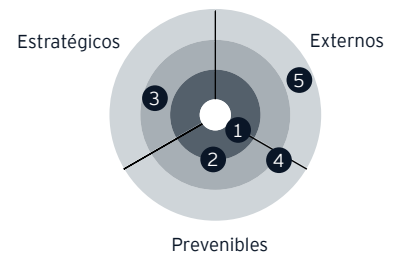
Riesgos priorizados por las empresas en 2020	Ranking 2019	Ranking 2017
Agropecuaria y pesca		
1° S&SO - Falta de disponibilidad de personal por contagios COVID-19	- ▲	- ▲
2° Exigencias sanitarias	3° ▲	2° =
3° Estabilidad política, regulatoria y económica	2° ▼	- ▲
4° Interrupción de cadena de abastecimiento y distribución	- ▲	- ▲
5° Condiciones climatológicas	1° ▼	5° =
Construcción		
1° Liquidez y gestión de capital de trabajo	3° ▲	- ▲
2° S&SO - Falta de disponibilidad de personal por contagios COVID-19	- ▲	- ▲
3° Estabilidad política, regulatoria y económica	2° ▼	- ▲
4° Reputación y protección de la marca	1° ▲	- ▲
5° Cambios en el comportamiento de la demanda y competencia	5° =	3° ▼
Energía y Electricidad		
1° Cumplimiento regulatorio y contractual	2° ▲	1° =
2° Estabilidad política, regulatoria y económica	1° ▼	2° =
3° S&SO - Falta de disponibilidad de personal por contagios COVID-19	- ▲	- ▲
4° Cambios en el comportamiento de la demanda y competencia	- ▲	- ▲
5° Nuevas tecnologías y adaptación a la era digital	- ▲	- ▲



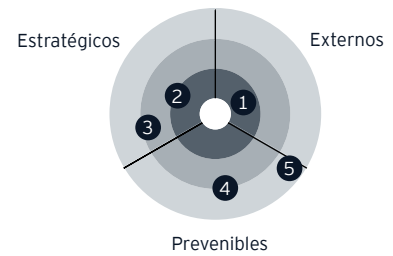
Manufactura			
1° S&SO - Falta de disponibilidad de personal por contagios COVID-19	- ▲	- ▲	
2° Interrupción de cadena de abastecimiento y distribución	- ▲	- ▲	
3° Liquidez y gestión de capital de trabajo	4° ▲		
4° Nuevas tecnologías y adaptación a la era digital	- ▲	- ▲	
5° Cambios en el comportamiento de la demanda y competencia	1° ▼	- ▲	



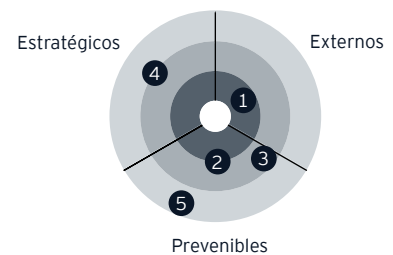
Petróleo y Minería			
1° Conflictos sociales y relaciones con comunidades	1° =	1° =	
2° S&SO - Falta de disponibilidad de personal por contagios COVID-19	- ▲	- ▲	
3° Nuevas tecnologías y adaptación a la era digital	3° =	- ▲	
4° Continuidad de negocios	- ▲	- ▲	
5° Estabilidad política, regulatoria y económica	2° ▼	4° ▼	



Retail y Consumo Masivo			
1° Cambios en el comportamiento de la demanda y competencia	3° ▲	1° =	
2° Nuevas tecnologías y adaptación a la era digital	2° =	- ▲	
3° Adaptación de un nuevo modelo operacional	- ▲	- ▲	
4° S&SO - Falta de disponibilidad de personal por contagios COVID-19	- ▲	- ▲	
5° Continuidad de negocios	- ▲	- ▲	



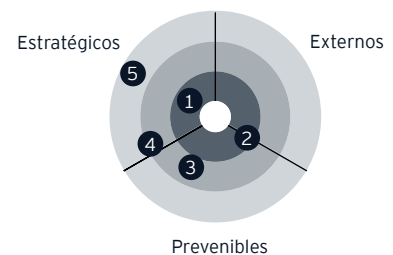
Servicios			
1° Cambios en el comportamiento de la demanda y competencia	- ▲	- ▲	
2° Liquidez y gestión de capital de trabajo	- ▲	- ▲	
3° Continuidad de negocios	- ▲	- ▲	
4° Reputación y protección de la marca	2° ▼	3° ▼	
5° S&SO - Falta de disponibilidad de personal por contagios COVID-19	- ▲	- ▲	



Transportes y Comunicaciones			
1° Cumplimiento regulatorio y contractual	2° ▲	1° =	
2° Confianza y satisfacción del cliente	5° ▲	4° ▲	
3° Nuevas tecnologías y adaptación a la era digital	- ▲	- ▲	
4° Continuidad de negocios	- ▲	- ▲	
5° S&SO - Falta de disponibilidad de personal por contagios COVID-19	- ▲	- ▲	



Educación			
1° Adaptación de un nuevo modelo operacional	- ▲	- ▲	
2° Deserción estudiantil	5° ▲	- ▲	
3° Liquidez y gestión de capital de trabajo	- ▲	- ▲	
4° Personal docente capacitado	- ▲	- ▲	
5° Nuevas tecnologías y adaptación a la era digital	4° ▼	- ▲	



4. La importancia de la gestión de riesgos

¿Por qué es importante gestionar formalmente los riesgos?

La gestión de riesgos brinda a la alta dirección y a otras partes interesadas, internas y externas, la confianza de que los riesgos críticos, tanto a nivel estratégico como operativo, se han identificado y se están gestionando diligentemente. La oportunidad de atención de los riesgos, su alineamiento con la estrategia del negocio así como la madurez de la cultura de riesgos de la organización, son aspectos clave para que el proceso de gestión de riesgos sea exitoso y sirva para proporcionar información relevante para la toma de decisiones.



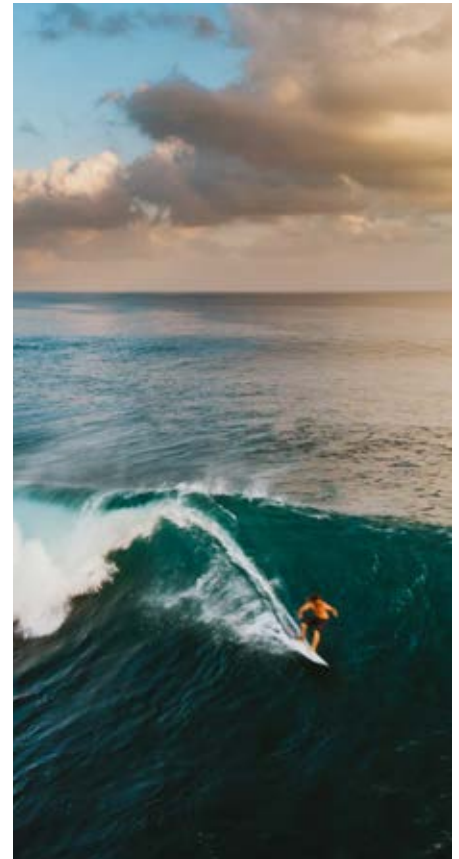
Algunos de los beneficios de la gestión de riesgos empresariales son:

- ▶ Proporciona a los órganos de gobierno y dirección de la empresa y otras partes interesadas información clave sobre las vulnerabilidades del negocio, especialmente en escenarios de alta incertidumbre como los generados por la crisis del COVID-19.
- ▶ Informa a los tomadores de decisiones sobre las áreas que necesitan la asignación de recursos de forma crítica para reducir la exposición a situaciones que podrían impactar negativamente el negocio.
- ▶ Ayuda a fortalecer el sistema de control interno de la empresa.
- ▶ Fomenta una cultura de prevención en la organización.
- ▶ Incrementa la confianza de los inversionistas y de otros grupos de interés sobre la empresa.
- ▶ Facilita la identificación de deficiencias de controles internos así como de ineficiencias operacionales y financieras traduciéndose en una mejora de los resultados del negocio y en una mayor estabilidad financiera.
- ▶ Incrementa la transparencia y confiabilidad de la información.
- ▶ Facilita la identificación de indicios de fraudes o de actos ilícitos.
- ▶ Ayuda a la sostenibilidad del negocio disminuyendo la volatilidad del precio de la acción y contribuyendo al incremento del valor de la empresa.
- ▶ Mejora el gobierno corporativo de la empresa.

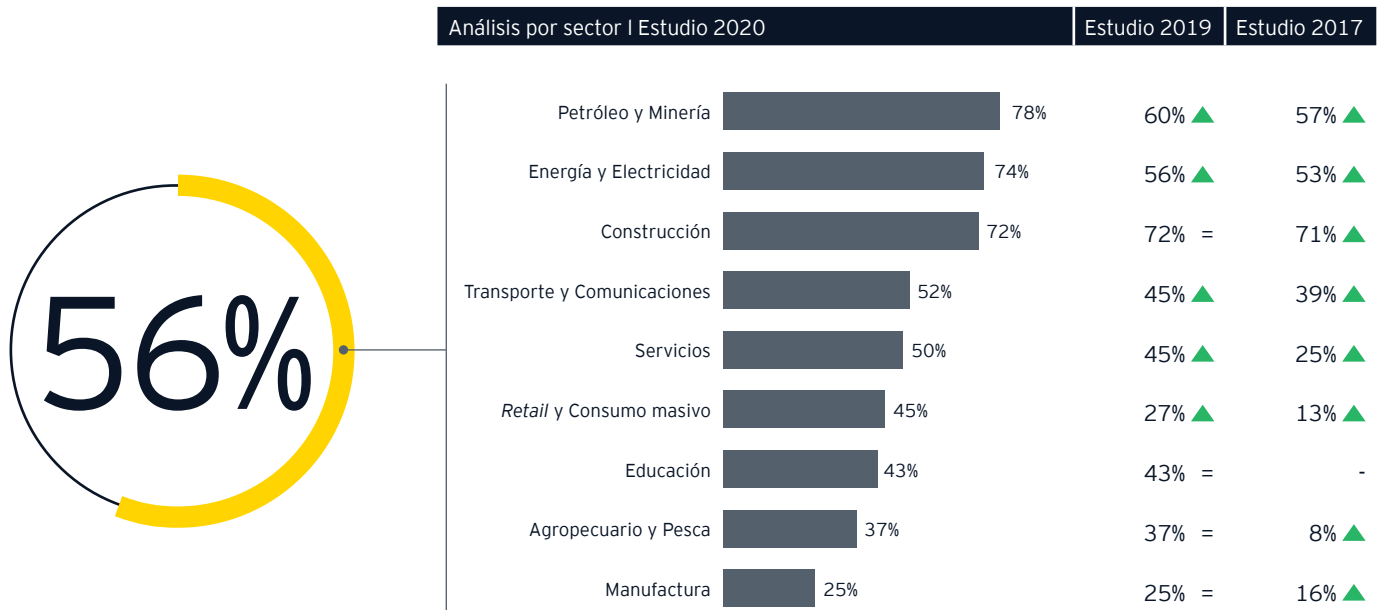
Formalización de un área o función de gestión de riesgos

La gestión de riesgos es una responsabilidad gerencial que debe apoyar a la alta dirección en la identificación de los riesgos estratégicos, operacionales, de reporte y de cumplimiento normativo, principalmente, a fin de facilitar el diseño de estrategias de atención de los mismos para el fortalecimiento del sistema de control interno. Las empresas vienen formalizando, cada vez más, áreas o funciones que se hagan cargo de esta tarea en coordinación estrecha con las distintas unidades de negocio de la empresa. El encargado de la función de gestión de riesgos debe facilitar el proceso de identificación de los mismos, pero no recae en él la responsabilidad de la identificación misma de los riesgos o del diseño de los controles o de la implementación de mecanismos de mitigación. Son los dueños de los procesos de negocio los responsables de estas tareas dado que son ellos quienes mejor conocen sus procesos y están en mejores condiciones de ejecutarlas.

El estudio muestra que el 56% de las empresas participantes manifestó contar con un área o función formal responsable de la gestión de riesgos empresariales (distinta al área de auditoría interna). Tal como se puede observar en el gráfico que se presenta a continuación, el presente estudio denota una tendencia creciente en el porcentaje de empresas que manifestaron contar con un área formal de gestión de riesgos, si las comparamos con los resultados obtenidos en los estudio previos realizados en los años 2019 y 2017. Esta situación se explica por la mayor conciencia que vienen teniendo las empresas peruanas sobre los beneficios que esta función trae y por el interés de mejorar su gobierno corporativo mediante la implementación de mejores prácticas empresariales que ayuden a fortalecer el ambiente control en la organización.



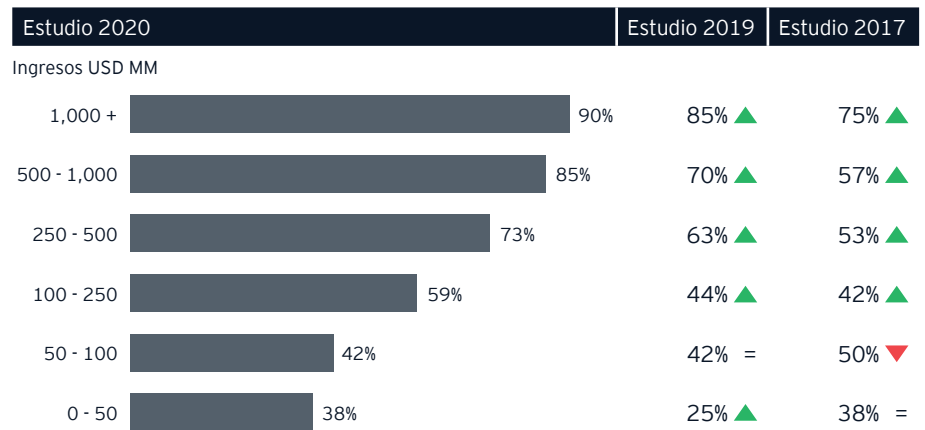
Proporción de empresas que manifestaron haber establecido un área de gestión de riesgos



Conformación de una función de gestión de riesgos y su relación con los ingresos

Tal como se observó en los estudios anteriores, nuevamente el presente estudio confirma que existe una relación directamente proporcional entre el tamaño de la empresa, medido en función de sus ingresos, y la conformación de un área de gestión de riesgos. Es decir, a mayor el nivel de ingresos de las empresas, mayor probabilidad de que ésta cuente con un área o función formal de gestión de riesgos, dado que normalmente el nivel de ingresos se asocia a una mayor complejidad que requiere mayor nivel de formalización para mantener los riesgos del negocio debidamente controlados y monitoreados.

Proporción de empresas con funciones de gestión de riesgos de acuerdo con sus niveles de ingresos



Cantidad de personas que conforman el área de gestión de riesgos

Al igual que en los estudios previos, el presente estudio confirma nuevamente la relación directa existente entre el tamaño de la organización, medido en función de sus ingresos, y la cantidad de personas que conforman sus áreas de gestión de riesgos. Las empresas que tienen mayores ingresos suelen tener áreas de gestión de riesgos más numerosas.

Sin embargo, el tamaño del área de Gestión de riesgos depende de una serie de factores relacionados no solo al tamaño de la organización, sino también a la complejidad de las operaciones, a la regulación a la que está expuesta, a si es una empresa listada en bolsa o no, y/o a la madurez de la cultura de riesgos y de gobierno corporativo de la organización.

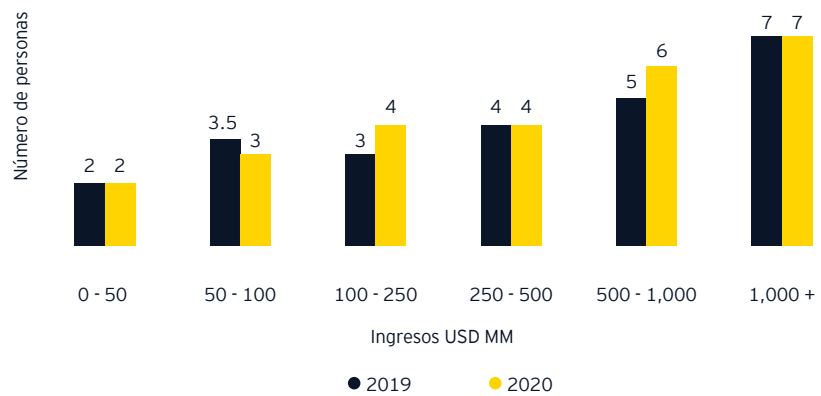
Política de gestión de riesgos

La política de gestión de riesgos es una herramienta que permite a la compañía establecer las pautas y directrices para el proceso de identificación y tratamiento de los riesgos del negocio, alineado al nivel de apetito al riesgo definido por cada organización. La política de gestión de riesgos considera el establecimiento de la estructura de gobierno de la función, sus roles y responsabilidades, los canales de reporte, los niveles de autonomía para la atención y reporte de los mismos así como los modelos, métodos y criterios de gestión de riesgos a considerar.

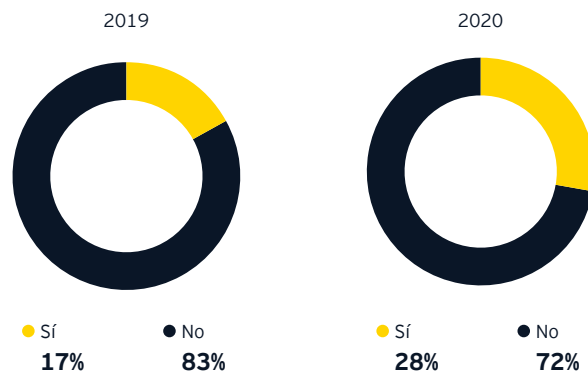
De acuerdo con el presente estudio, esta practica de formalizar una política de gestión de riesgos viene presentando una tendencia positiva observándose un incremento de 11 puntos porcentuales con relación al resultado obtenido en el estudio previo del año 2019. Este año el porcentaje de empresas que manifestó

haber formalizado una política de gestión de riesgos fue de 28% en comparación al 17% observado en el estudio realizado en el año 2019. Vemos así que las empresas vienen fortaleciendo y formalizando cada vez más sus prácticas de gestión de riesgos de acuerdo con estándares internacionales y prácticas líderes. Lo anterior muestra una vez más el creciente interés de las empresas peruanas de seguir fortaleciendo el ambiente de control de su organización.

Tamaño del área de gestión de riesgos evaluado en función del nivel de ingresos de la empresa



Proporción de empresas que cuentan con una política de gestión de riesgos

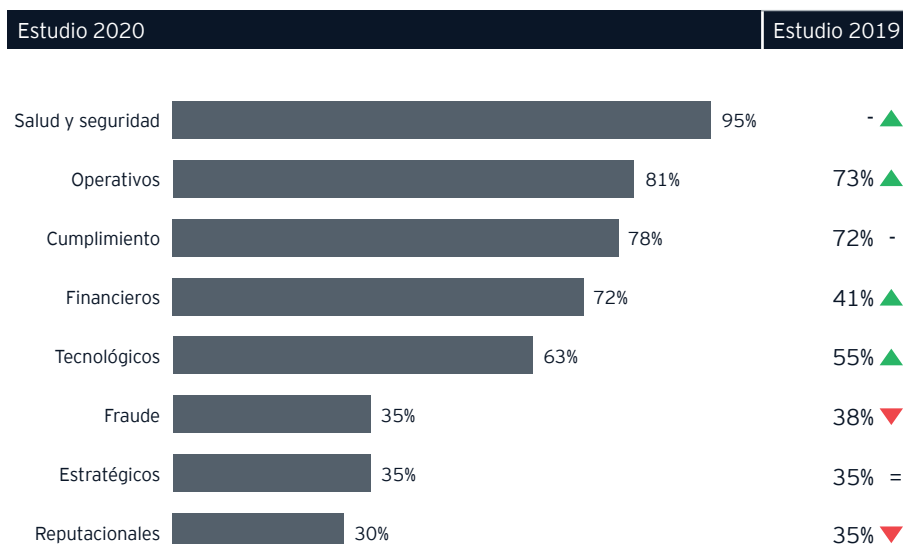


Tipos de riesgos gestionados por las empresas

El gráfico que se muestra a continuación, presenta los tipos de riesgos que fueron gestionados, en mayor medida, por las empresas participantes del estudio. A diferencia de los estudios previos, este año observamos que la gran mayoría de las empresas priorizó los esfuerzos de gestión de riesgos en aquellos aspectos directamente relacionados con la crisis del COVID-19, tales como:

- ▶ La salud y seguridad de sus trabajadores, principalmente para reducir o evitar los contagios del COVID-19.
- ▶ Riesgos operacionales, relacionados a mantener la continuidad operativa dado el nuevo entorno de negocios.
- ▶ Riesgos relacionados con el cumplimiento regulatorio, producto de las imposiciones regulatorias emitidas por las entidades reguladoras del país para hacer frente a los desafíos del COVID-19.
- ▶ Riesgos financieros, focalizados principalmente en mejorar el capital de trabajo y en la reestructuración financiera.
- ▶ Riesgos tecnológicos, relacionados principalmente con la adopción de nuevas tecnologías digitales para el trabajo en remoto.

Proporción de tipos de riesgos gestionados



Línea de reporte de la gestión de riesgos

Como se ha venido desarrollando a lo largo de esta sección, a fin de mantener un foco adecuado, la gestión de riesgos debe estar alineada fuertemente con la estrategias de la compañía; por lo cual es una buena práctica que la supervisión de esta función sea realizada directamente por la gerencia general. Así mismo, los resultados de la gestión de riesgos deben reportarse periódicamente al Directorio a fin de proveerles de mayores herramientas para la toma de decisiones.

Se observa en esta edición del estudio que, entre las empresas que manifestaron contar con una función de riesgos, el 52% de ellas reporta al Directorio.

Por otro lado, el 48% que no lo hace se compone de la siguiente manera:

- ▶ El 42% reporta a la gerencia general
- ▶ El 28% reporta a una gerencia de primera línea
- ▶ El 30% reporta a una gerencia que está debajo de la primera línea de reporte a la gerencia general.

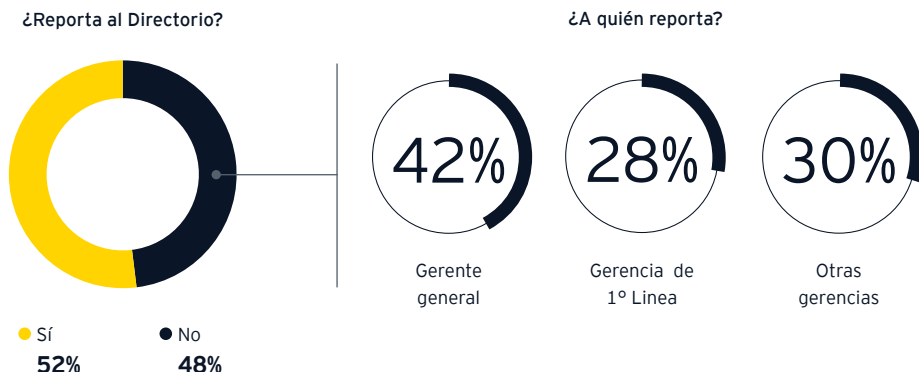
Frecuencia de reporte de la gestión de riesgos

La alta dirección debe definir una frecuencia apropiada para recibir reportes periódicos sobre las iniciativas de gestión de riesgos. Esta debe adaptarse al tono y apetito que definan desde lo alto el Directorio y la gerencia, de forma tal que les permitan ejercer, de forma diligente y efectiva, su labor de supervisión.

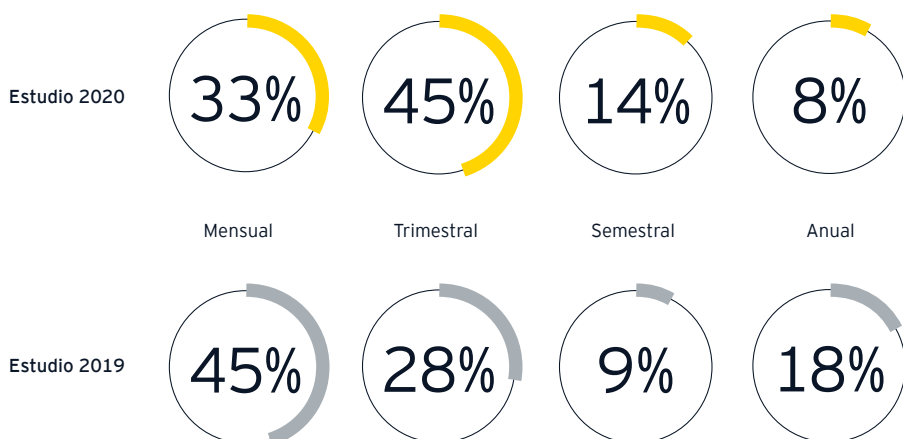
Si bien los resultados que muestra este estudio denotan una aparente disminución en la frecuencia de reporte al Directorio, esta se refiere a los reportes ordinarios de gestión de riesgos según el plan original.

Sin embargo durante el año 2020, la mayoría de empresas estableció comités de crisis para atender específicamente los riesgos relacionados a la pandemia.

¿A quién reporta la gestión de riesgos?



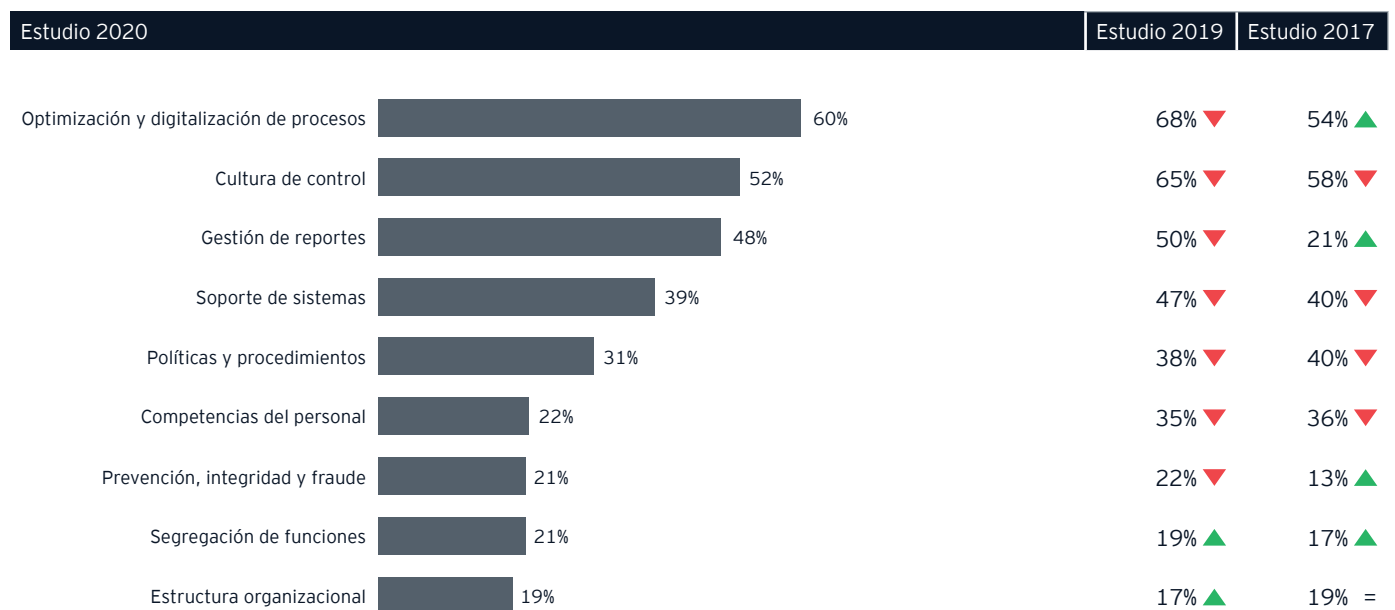
Frecuencia con la que la gestión de riesgos reporta al Directorio



5. Oportunidades de mejora para fortalecer la gestión de riesgos

A continuación se muestran las principales áreas de mejora que los altos ejecutivos que participaron en el estudio identifican para fortalecer la gestión de riesgos en sus organizaciones.

Principales oportunidades de mejora para la gestión de riesgos



Como se puede observar, los aspectos más comúnmente identificados como prioritarios para el fortalecimiento de la gestión de riesgos son la optimización de procesos, el fortalecimiento de la cultura de control y la gestión de reportes a la alta dirección.

6. Ambiente de control

Un adecuado ambiente de control proporciona una base consistente sobre la cual una organización puede afianzar una sólida cultura de gestión de riesgos y un sistema de control interno eficaz. Está significativamente influenciado por las acciones y decisiones de la alta dirección. Por tal razón, para que sea eficaz, no solo debe desarrollar mecanismos de control adecuados, sino además, debe ser capaz de ejercer un estímulo positivo para movilizar a las personas.

El código de conducta puede ser una herramienta útil para este propósito. Cuando se predica con el ejemplo, ayuda a la alta dirección a definir el tono desde lo alto.

Código de conducta

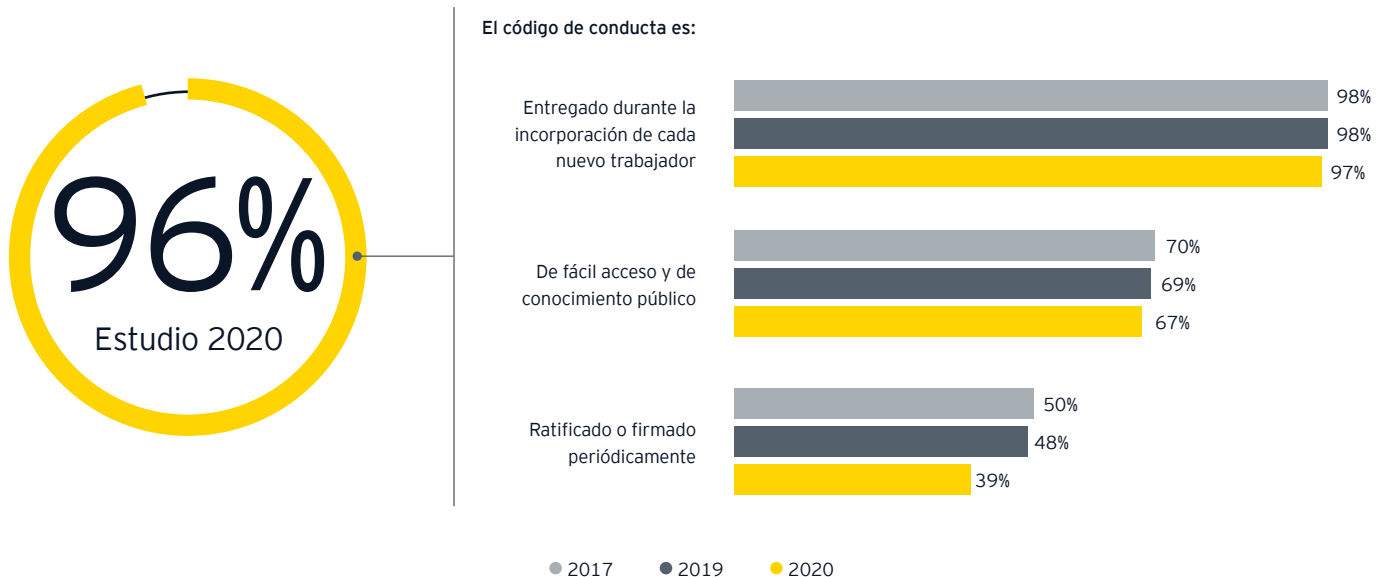
El código de conducta es la declaración de la empresa a la sociedad sobre los estándares que deben guiar la conducta de las personas que, de cualquier modo, la representan, en el ejercicio de sus actividades ordinarias vinculadas con ella.

Una condición necesaria para favorecer el cumplimiento del código de conducta por parte de los trabajadores es garantizar su legitimidad. Por tal razón, es una práctica recomendada que la alta dirección los involucre activamente, tanto en su desarrollo, como en su despliegue, capacitación y sensibilización.

Empresas que tienen un código de conducta

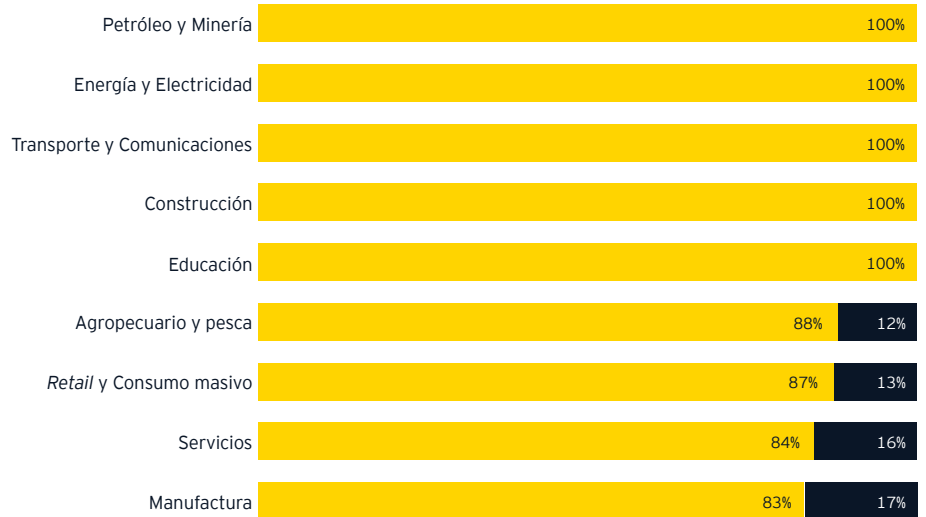
Respecto de la proporción de empresas que tienen un código de conducta, nuestro estudio muestra que esta se ha incrementado en un 17% en los últimos 3 años, considerando los resultados obtenidos en la primera edición del estudio del año 2017.

Empresas que tienen un código de conducta



El código de gobierno corporativo para las sociedades peruanas de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) propone la existencia de un código de conducta al cual se adhieran tanto los altos ejecutivos de la empresa, como sus trabajadores. En adición, sugiere la designación de un responsable para la supervisión de su cumplimiento, quien debe reportar directamente al gerente general.

Proporción de empresas que cuentan con un código de conducta analizada por sector



● Sí cuentan con un código de conducta

● No cuentan con un código de conducta



Canales de denuncias

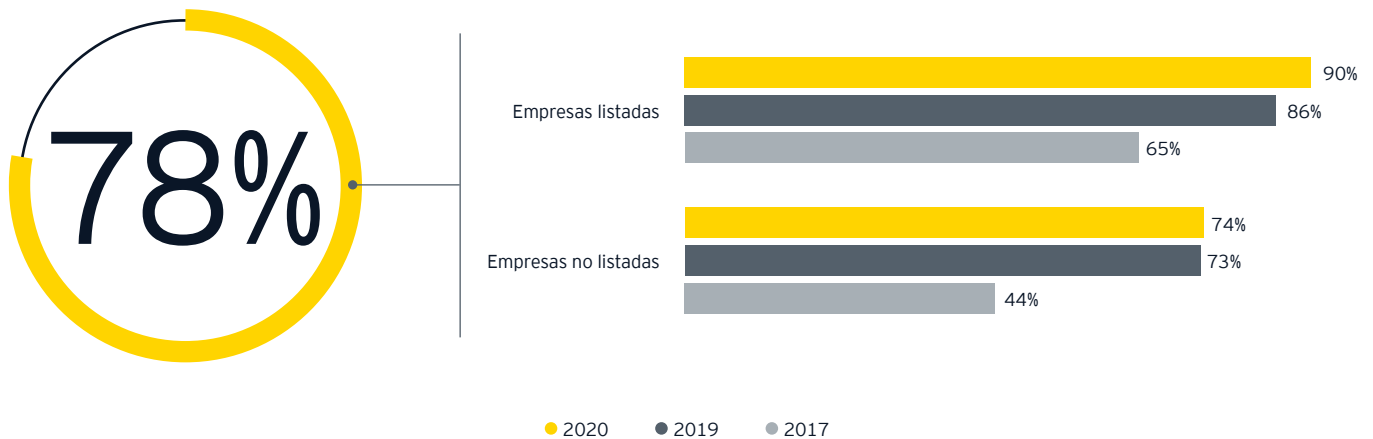
Los canales de denuncia son herramientas puestas a disposición por parte de las compañías para que sus diversos grupos de interés puedan comunicar o reportar cualquier irregularidad sensible para la compañía, relacionada con potenciales desviaciones o incumplimientos del código de conducta, políticas internas y/o normativa vigente.

Con el objetivo de promover la efectividad de los canales de denuncias, es muy importante generar confianza en ellos. Garantizar una política de no represalia, así como medidas eficaces de protección al denunciante pueden ser muy útiles cuando van acompañadas de una pronta atención a las denuncias recibidas y una demostración de objetividad y justicia en la adopción de medidas.

El resultado del presente estudio refleja que el 78% de las empresas participantes manifestó contar al menos un canal de denuncias. Esta proporción se ha incrementado significativamente con relación a los resultados obtenidos en el primer estudio desarrollado en el año del 2017, como se puede apreciar en el gráfico que se presenta a continuación.

Asimismo, al igual que en los estudios previos, el presente estudio confirma nuevamente que las empresas listadas cuentan con esta herramienta en una proporción significativamente mayor a las empresas que no listan sus valores en algún vínculo o bolsa de valores.

Proporción de empresas que cuentan con canales de denuncias



7. Gestión de continuidad de negocios y resiliencia organizacional

El COVID-19 ha generado impactos económicos en todos los sectores. Esto ha generado mucha conciencia en torno de la relevancia de la gestión de continuidad del negocio y la resiliencia organizacional.

Muchas empresas que contaban con funciones, planes o estrategias aisladas de continuidad lograron ofrecer respuestas flexibles y ágiles ante los eventos disruptivos y los nuevos desafíos a los que se vieron expuestas como consecuencia de la crisis generada por la pandemia.

Sin embargo, aún hay mucho camino por recorrer en materia de gestión de continuidad de negocios. Según nos muestra este estudio, solo el 11% de las empresas participantes manifestó contar con una gestión integrada de continuidad de negocios que, ante situaciones de emergencias y/o crisis, permita una respuesta ágil con estrategias basadas en un análisis holístico de impactos, amenazas y vulnerabilidades organizacionales que puedan afectar los procesos operativos que dan soporte a los principales productos o servicios de la organización.

Proporción de empresas que cuentan con una gestión integrada de continuidad de negocios



“

Las empresas de todo el mundo están tratando de enfrentar el impacto que el COVID-19 está teniendo en sus negocios. Aunque los impactos han sido considerables, la crisis también ha revelado oportunidades para que las empresas puedan desarrollar más su capacidad de resiliencia, a fin de estar mejor preparados para recuperarse ante una futura situación de crisis como la que nos tocó vivir.

Jorge Acosta
Socio líder de Consultoría



Gestión de continuidad del negocio

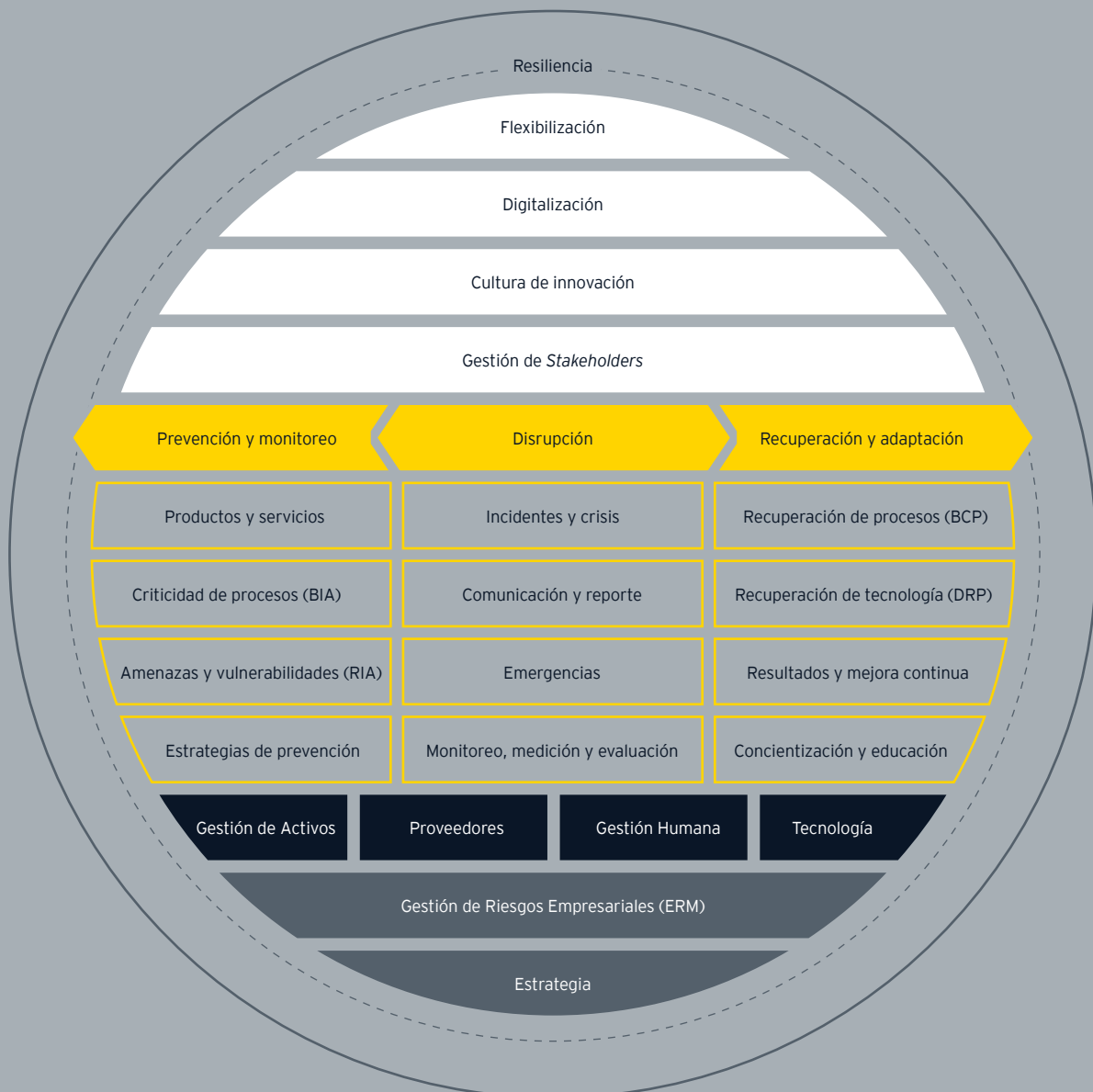
La gestión de continuidad del negocio es un proceso integral y continuo que tiene por objeto garantizar la existencia de los recursos y las estrategias necesarias para recuperar los procesos críticos de la empresa ante un evento disruptivo. Esta permite a las empresas desarrollar su capacidad de anticipación, respuesta y adaptación ante la ocurrencia de un evento imprevisto y con consecuencias extremas.

Una consideración muy importante de la gestión de continuidad es que no hay que esperar a que se materialice un evento

catastrófico para poder gozar de sus beneficios. Por ejemplo, contar con un adecuado modelo de continuidad permite robustecer la confianza de los distintos Stakeholders de la empresa sobre su capacidad para lograr sus objetivos.

La gestión de continuidad se construye sobre la base de un sistema de gestión de riesgos empresariales; por lo tanto, su capacidad mitigatoria estará estrechamente vinculada con la calidad de los cimientos que este le provee.

Un modelo de continuidad debe abordar la adecuada gestión de sus cuatro áreas de foco fundamentales, que son: los recursos humanos de la empresa, los activos que esta posee para generar ingresos, los terceros clave (p.e. proveedores) y, finalmente, pero no menos importante, la tecnología. Esto, con el agregado adicional de que debe satisfacer la adecuada gestión de cualquier potencial evento de disrupción de manera integral en el tiempo; esto significa antes, durante y después del evento.



Resiliencia organizacional

La resiliencia organizacional se refiere a la capacidad que tiene una empresa de recuperarse ante un evento disruptivo y de adaptarse a un nuevo entorno de negocios en un momento de crisis. Existen circunstancias en las que la recuperación de un proceso al curso normal del negocio después de una crisis se hace inviable. Ante estas circunstancias las empresas requieren cambiar su modelo de negocios para adaptarse a un nuevo entorno empresarial.

La crisis desatada por el COVID-19 nos hizo más conscientes que nunca de la necesidad de desarrollar habilidades que favorezcan nuestra capacidad de resiliencia y nos enseñó que las empresas deben desarrollar acciones específicas para atender los impactos generados por una emergencia y estar en capacidad de desarrollar rápidamente estrategias de respuesta asociadas a las siguientes dimensiones:

1. Salud y bienestar del empleado
2. Demanda - Protección del cliente y marca
3. Cadena de suministros y comercio global
4. Gestión de riesgos
5. Tecnología y seguridad de la información
6. Obligaciones legales
7. Gestión del personal
8. Gobierno y responsabilidad social
9. Gestión financiera y del inversionista

“

La resiliencia es un arte que se perfecciona con la práctica.

Renato Urdaneta
Socio de Consultoría



8. Programa de prevención de riesgos de corrupción

El escenario actual del COVID-19 está creando una tormenta perfecta para las malas conductas en las organizaciones, al exponerlas a los esquemas ya conocidos de fraude corporativo. En efecto, los actos de fraude requieren de tres elementos (Triángulo del Fraude): oportunidad (p.e. migración a la modalidad del trabajo remoto y consecuente flexibilización de controles), presión (p.e. incertidumbre laboral, reducción de sueldos y presión por mantener el estilo de vida que se tenía previo a la pandemia) y racionalización (p.e. convencimiento de que es la forma correcta de actuar en momentos de crisis). La crisis generada por el COVID-19 crearía espacios para que los tres factores confluyan.

En el Perú, la Ley No.30424, modificada por el D. Leg. No. 1352 y la Ley No. 30835, y reglamentada por el D.S. No. 002-2019-JUS; que amplía la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por los delitos de corrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo, puede en

su aplicación atribuirle a las personas jurídicas responsabilidad administrativa por los delitos mencionados que cometan no solo sus empleados, sino los terceros que actúen en beneficio de ellas.

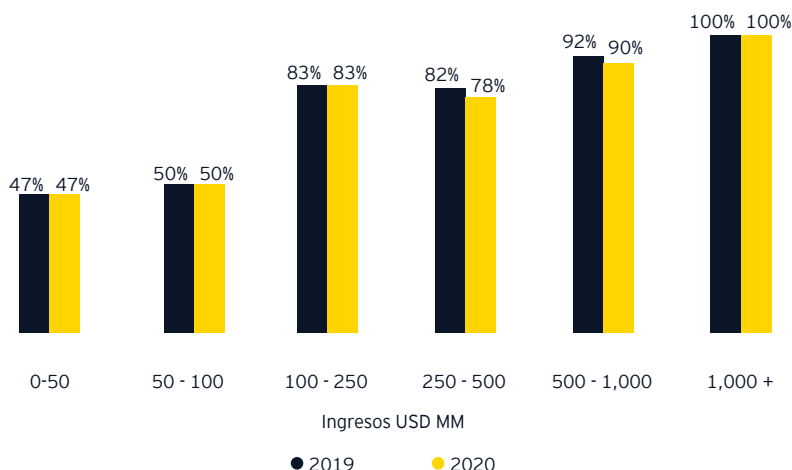
La Ley incentiva la adopción e implementación de un Modelo de Prevención de Delitos o Programa de Prevención de Riesgos de Corrupción con la finalidad de fomentar una cultura de integridad y buenas prácticas corporativas, así como de acceder al beneficio de eximirse o de atenuar la responsabilidad administrativa que le correspondería en los supuestos de que la persona jurídica sea comprendida en una investigación o proceso penal por la comisión de alguno de los delitos establecidos en la Ley No. 30424.

El 68% de las empresas participantes del estudio manifestaron haber adoptado este requerimiento o estar en proceso de adoptarlo. En adición, deja ver que existe una alta correlación positiva entre el nivel de ingresos de las empresas y la adopción de este tipo de programas.

Proporción de empresas que cuentan con un programa de prevención de riesgos de corrupción



Proporción de empresas que cuentan con un programa de prevención, analizada en función de sus ingresos



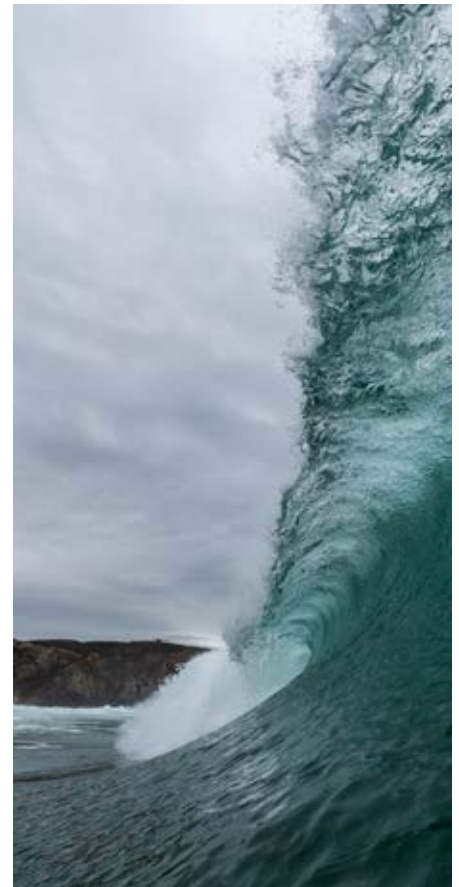
La coyuntura actual refleja la necesidad de reforzar la cultura de integridad. Las organizaciones que ya han implementado modelos o programas de prevención, deben centrar sus esfuerzos en mejorar su efectividad. El monitoreo permanente, la medición y la retroalimentación son herramientas imprescindibles para crear un círculo virtuoso de mejora continua.

9. Estrategia y desempeño

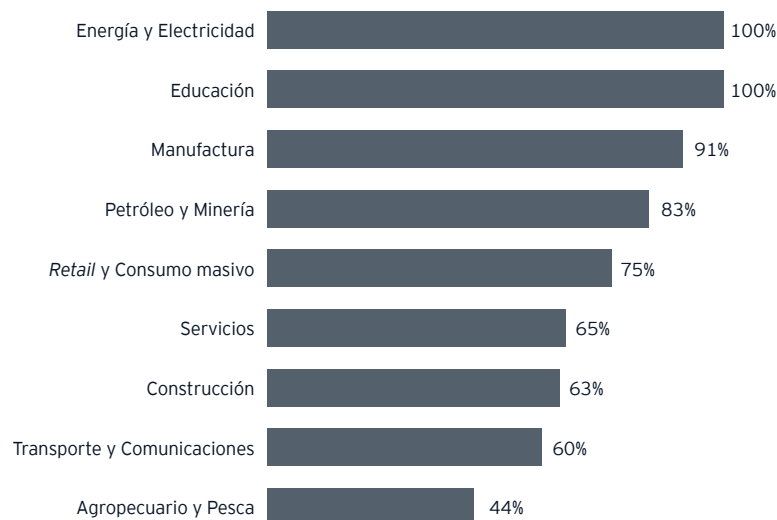
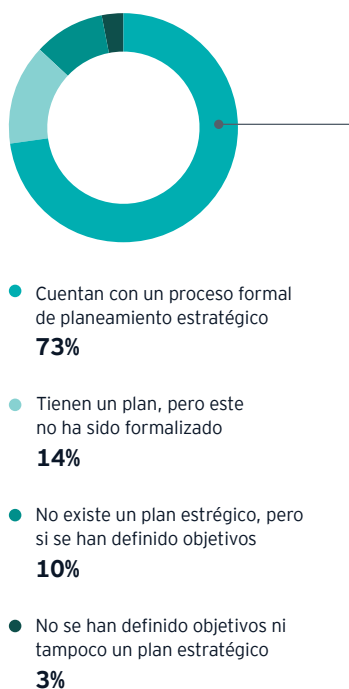
Los riesgos y la estrategia son dos caras de una misma moneda, llamada desempeño. Los riesgos son consustanciales a la definición de los objetivos y la estrategia definida para alcanzarlos. Por esa razón, una adecuada gestión de riesgos empresariales tiene por objeto acercar a la empresa al logro de su estrategia.

De esa lógica se desprende además, que un componente fundamental para una gestión de riesgos eficiente, consistente y bien enfocada es la definición formal del apetito de riesgo, que a la vez se basa en la definición de objetivos.

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta nueva edición del estudio, el 73% de empresas declara tener un proceso formal de planeamiento estratégico. Esta cifra se incrementó en dos puntos porcentuales con relación a la obtenida en la edición de 2019.



Empresas que han implementado un proceso formal de planeamiento estratégico



Quando se preguntó a las empresas que cuentan con un proceso formal de planeamiento estratégico, si realizan un seguimiento periódico sobre su cumplimiento, un **87%** respondió que sí lo hacen.

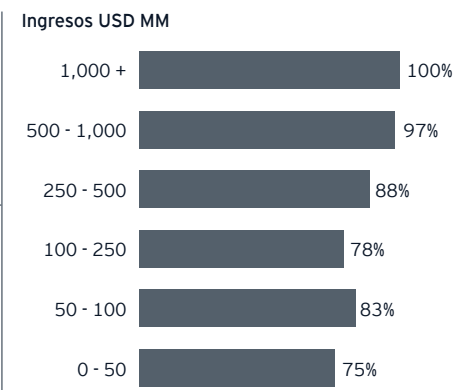
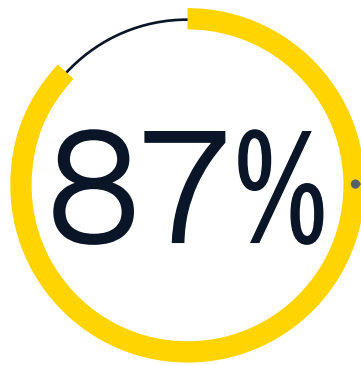
Evaluación de desempeño del personal

La capacidad de atraer, desarrollar y retener a los profesionales que mejor se ajusten a los perfiles que la empresa necesita para lograr sus objetivos y estrategias es un elemento fundamental de una gestión de riesgos efectiva.

Las evaluaciones del desempeño del personal son una herramienta clave para potenciar esta capacidad, pues cuando son bien manejadas, pueden generar un escenario perfecto de beneficio mutuo, en el que todos ganan y la principal favorecida es la empresa. En adición, favorecen el robustecimiento de la cultura organizacional en torno a la meritocracia.

De las empresas que participaron en el estudio, el 87% manifestó que cuenta con un programa de evaluación de desempeño del personal. De la misma manera, se identificó que conforme mayor es en el nivel de ingresos, mayor es la proporción de empresas que realiza una evaluación formal del desempeño de sus colaboradores.

Proporción de empresas que cuentan con un programa de evaluación del desempeño de su personal



Nivel de madurez de las estrategias digitales para la adaptación al cambio

El COVID-19 no solo nos hizo ver lo frágiles que somos, sino que debemos reevaluar críticamente cuán maduros realmente somos con relación a las tecnologías y estrategias digitales que hoy se tornan críticas para la sostenibilidad del negocio.

Si bien se espera que la curva de madurez digital muestre una pendiente positiva en el tiempo, en la práctica hemos visto que las empresas, si bien han desplegado grandes esfuerzos para acelerar el paso de la digitalización, vienen encontrando brechas significativas con relación a las tecnologías necesarias para soportar adecuadamente el nuevo entorno de negocios en estos tiempos de crisis. Los resultados de este estudio nos dejan ver que, a pesar de que muchas empresas han progresado con relación al año anterior en cuanto a su madurez digital, los criterios usados por los altos ejecutivos para autoevaluar dicho nivel de madurez este año se han vuelto más estrictos como consecuencia de haber podido contrastar sus expectativas contra un golpe de realidad.

Como resultado de este estudio se aprecia que los niveles de madurez percibidos se mantienen en niveles similares a los presentados en el estudio del año 2019, con excepción de la ciberseguridad, cuya percepción de madurez disminuyó principalmente por la sobreexposición reciente que han tenido muchas empresas como consecuencia de las medidas de confinamiento y la necesidad de trabajo en remoto.

Innovación en las organizaciones

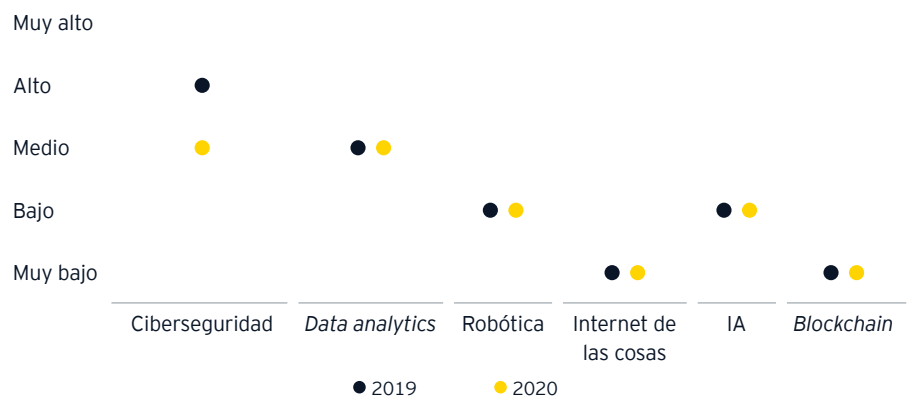
Si bien una buena parte de las organizaciones encuestadas afirma tener un área especializada en innovación (63%), consideramos que esta debe convertirse en uno de los componentes clave de la filosofía de trabajo en las compañías, sobre todo, en esta nueva normalidad. Una fuerte cultura de innovación en las empresas es clave para mejorar su nivel de resiliencia.

Una de las formas básicas para innovar es la capacidad de ser flexibles en escenarios cambiantes, así como buscar planes alternativos cuando surgen riesgos externos que ponen a prueba la capacidad de resiliencia de las organizaciones.

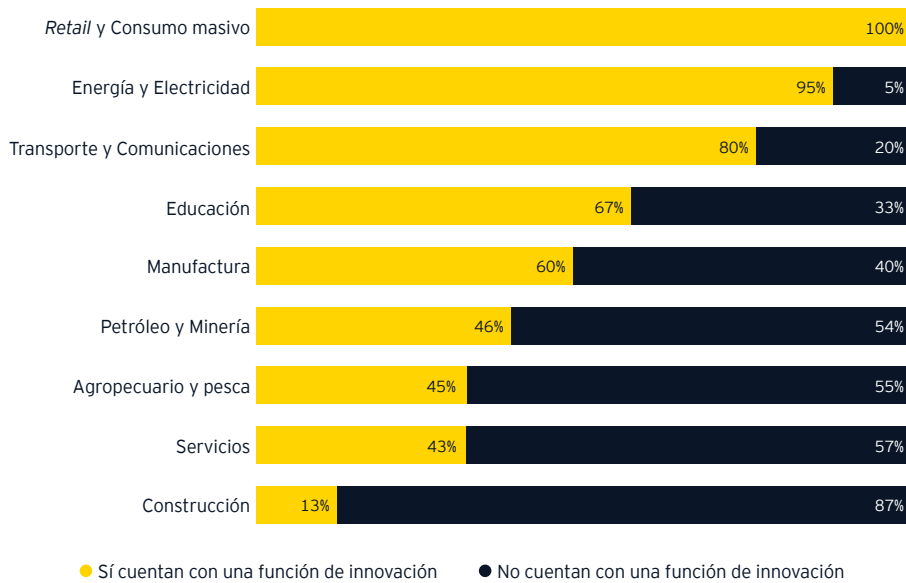
Proporción de empresas que cuentan con iniciativas de innovación



Nivel de madurez percibido de las estrategias digitales



Análisis por industria



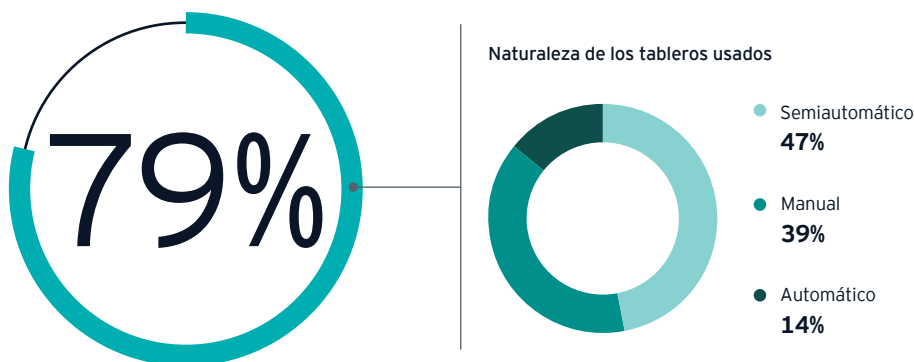
Tablero de control gerencial

Hoy más que nunca es esencial que la gerencia disponga de información relevante y oportuna para la toma de decisiones. Algunas herramientas clave para proveer datos que soporten la toma de decisiones y la gestión de riesgos empresariales son los tableros de control gerencial y de indicadores de riesgo; estos últimos permiten el monitoreo de los riesgos clave, así como de los controles internos que mitigan dichos riesgos.

Es recomendable disponer de una estructura que permita disponer de estos tableros en tiempo real para que la información pueda ser evaluada oportunamente.

De acuerdo con nuestro estudio, el 79% de las empresas cuentan con tableros de control gerenciales que, en su gran mayoría, se genera de forma semiautomática.

Proporción de empresas que cuentan con tableros de control gerenciales





3 Auditoría interna

El impacto del COVID-19 ha forzado a las organizaciones a buscar nuevas respuestas a escenarios nunca antes vistos. Estos desafíos, sumados a los retos de una era transformadora, en un mundo cada vez más conectado globalmente y en constante evolución por la adopción de nuevas tecnologías, representan una oportunidad para la función de auditoría interna. Por otro lado, las funciones de auditoría interna se vienen también exponiendo al escrutinio de una gama cada vez más amplia y exigente de grupos de interés, quienes esperan que la función logre un equilibrio entre el nivel de respuesta al riesgo y el costo de la implementación del control asociado, sin que esto implique restar flexibilidad al negocio.

De acuerdo con el Instituto de Auditores Internos (IIA, por sus siglas en inglés) la auditoría interna

es una actividad independiente y objetiva, de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor a las organizaciones y contribuir con el logro de sus objetivos. Esta percepción es más valorada en estos tiempos de pandemia, siempre que “el valor” pueda convertirse en aportes tangibles para la mejora del negocio, manteniendo el alineamiento con las necesidades estratégicas de la organización, tal como se establece en el Modelo de las tres líneas de defensa del IIA 2020.

La función de auditoría interna es un brazo del Directorio, cuyo propósito es soportarlo en su labor de supervisión y asesoría a la gerencia en la gestión de riesgos empresariales. La auditoría interna de hoy en día requiere, por tanto, una labor más allá del aseguramiento, que sea capaz de

abordar los riesgos emergentes, que se adapte en un entorno de constante cambio, que cuente con habilidades y competencias multidisciplinarias y emplee tecnologías innovadoras que le permitan responder a mayores exigencias, convirtiéndose finalmente en una auditoría de alto impacto.

Al llegar a este punto en la lectura del presente estudio, queda claro que el COVID-19 ha cambiado para siempre la forma en que trabajamos y esto incluye a la función de auditoría interna. Mediante el uso ágil e inteligente de la tecnología y soluciones digitales, es más factible monitorear la efectividad de los controles internos, e inclusive adoptar modelos predictivos que permitan conocer el comportamiento de los controles antes de que se materialicen los riesgos. De esta manera, la función de auditoría interna se convierte en un asesor estratégico y brinda mayores beneficios y valor al negocio.

Entre los aspectos de la función de auditoría interna que en esta sección se abordan se encuentran su conformación, naturaleza, independencia, recursos, herramientas, perfiles y otras consideraciones relevantes del ejercicio de su encargo.

1.

Punto de partida: ¿Cómo se conforma una función de auditoría interna?

El 87% de las empresas participantes en nuestro estudio manifestó contar con una función de auditoría interna. Este porcentaje se mantiene en comparación con la información recogida en el estudio del año 2019, sin embargo los ejecutivos que participaron del estudio manifestaron que debido a la pandemia tuvieron reducciones presupuestales, reajustes de sus planes de auditoría, reducciones y reasignaciones de equipo así como en algunos casos la migración a un *co-sourcing* de la función de auditoría interna.

Existe aún un porcentaje de empresas, equivalente al 13%, que no cuentan con una función de auditoría interna. Al consultar a los ejecutivos sobre las razones por las cuales sus organizaciones no cuentan con esta función, el 41% de ellos manifestó que se debe principalmente al bajo nivel de madurez de control interno existente en la organización.

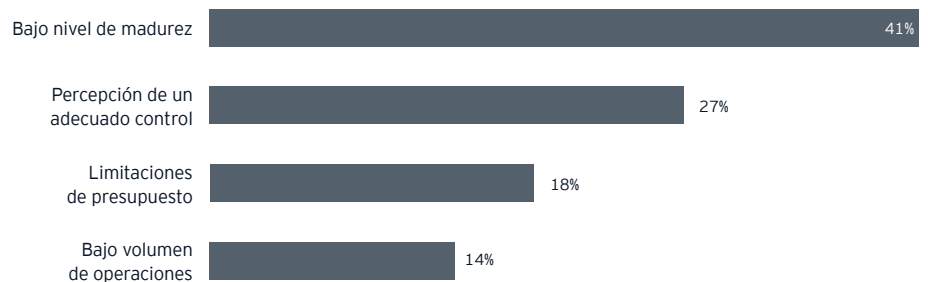
Cuanto mayores los ingresos de las empresas, mayor es la tendencia a contar con una función de auditoría interna

Al analizar la proporción de empresas que han conformado una función de auditoría interna en perspectiva con sus niveles de ingresos, observamos que existe una correlación positiva entre ambas variables.

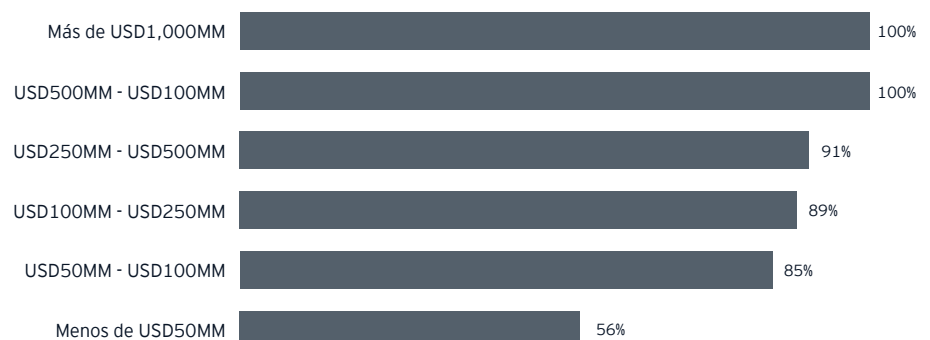
Proporción de empresas que manifiestan haber constituido una función de auditoría interna



¿Por qué no se ha constituido una función de auditoría interna?



Constitución de una función de auditoría interna en correlación con los ingresos



Naturaleza de la función de auditoría interna: propia o tercerizada

Una organización puede optar por tener una función de auditoría interna con recursos propios o contar con un rol de apoyo (parcial o completo) de una empresa especializada.

No existe un único modelo recomendable para establecer la función de auditoría interna y corresponde a cada empresa determinar el tipo de estructura que se acomoda más a sus necesidades, ya sea por el tamaño y complejidad de la organización, el nivel de madurez de sus prácticas de gobierno corporativo, su presupuesto, los recursos de los que dispone, el entorno y requerimientos regulatorios, su plan de visión a futuro u otros.

De las empresas participantes que cuentan con una función de auditoría interna, el 33% indicó que esta se encuentra tercerizada de forma total o parcial a una empresa especializada. Esta proporción muestra una tendencia creciente respecto a los resultados obtenidos en los dos estudios previos.

Asesoramiento externo

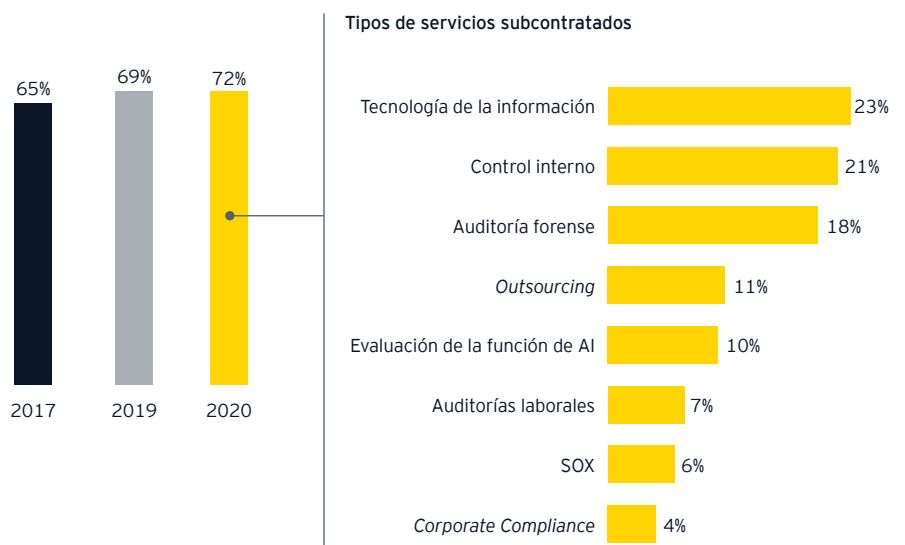
El marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna indica que el auditor interno puede contar con asesoramiento externo especializado o asistencia competente en caso de requerirse estas capacidades como un complemento al equipo interno o en caso de que la compañía carezca de una función propia.

Como resultado del estudio, observamos que existe una tendencia de las empresas a contratar cada vez más servicios especializados de auditoría interna. Los servicios que con mayor frecuencia se requieren están relacionados con aspectos de alta especialización o amplia experiencia, tales como tecnología de la información, control interno, y evaluaciones forenses requeridas normalmente para evaluar situaciones o sospechas de fraudes.

Naturaleza de la función de auditoría interna



Proporción de empresas que subcontratan servicios especializados



El aporte relevante que otorga la función de auditoría interna al negocio

Como se indica en el modelo de las tres líneas de defensa del IIA 2020, la auditoría interna debe proporcionar aseguramiento y asesoramiento independiente y objetivo sobre la adecuación y eficacia de la gobernanza y la gestión de riesgos en búsqueda del logro de los objetivos de la organización.

El modelo de las tres líneas de defensa involucra a todos los miembros de la organización y establece responsabilidades para la alta dirección relacionadas con el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como responsabilidades de control segregadas en 3 niveles o líneas de defensa. La primera y segunda línea de defensa corresponden a responsabilidades gerenciales orientadas a gestionar y controlar adecuadamente los riesgos del negocio, mientras que la tercera línea recae en la función de auditoría interna y es una función que soporta al Directorio, de manera independiente y con información objetiva respecto a cómo la gerencia está respondiendo ante los riesgos significativos de la organización.

► La primera línea de defensa es la responsable de los procesos que generan los productos o servicios de la organización, en los cuales también se gestionan los riesgos que pueden contribuir o evitar que se alcancen los objetivos organizacionales.

► La segunda línea soporta a la gerencia en el desarrollo, supervisión y mejora continua de la gestión de riesgos contribuyendo a una gestión eficaz de los riesgos y controles en la organización.

► La tercera línea de defensa, representada por la auditoría interna, proporciona al Directorio aseguramiento y asesoría independiente y objetiva respecto de la adecuación y eficacia del gobierno y la gestión de riesgos.

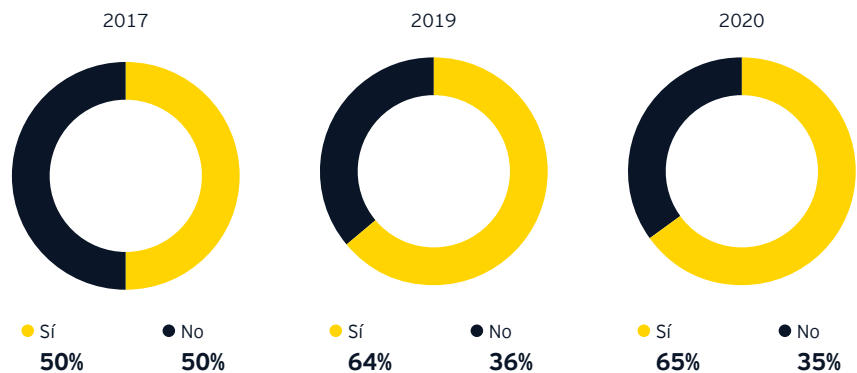
La auditoría interna debe estar cerca del negocio sin perder objetividad e independencia, puesto que a través del conocimiento y comprensión de la organización puede ayudar a convertir los riesgos en oportunidades, mediante la identificación de mejoras en los procesos de negocios y asesorías en prácticas líderes en gestión de riesgos; convirtiendo la función de auditoría interna en un socio estratégico en la organización.

Como parte de este estudio, se evaluó la percepción que tienen los ejecutivos entrevistados sobre el valor que aporta la función de auditoría interna.

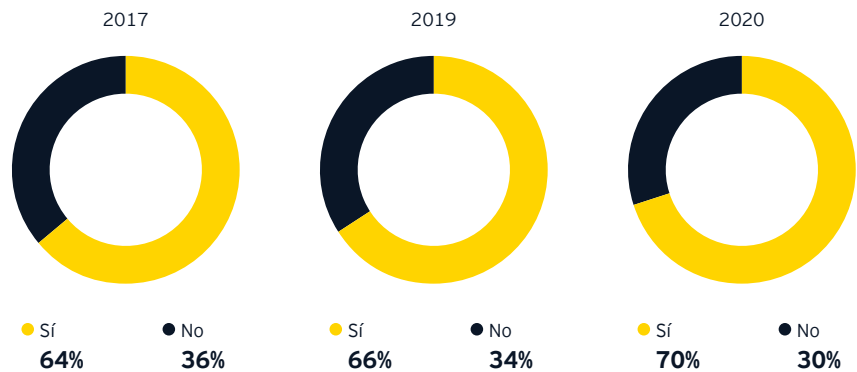
Nuestro estudio mostró un incremento en la percepción de los ejecutivos sobre el rol estratégico que ocupan sus funciones de auditoría interna con relación a los resultados obtenidos en el 2019.

En su opinión, ¿su función de AI ocupa un rol estratégico?

Auditoría interna propia



Auditoría interna tercerizada



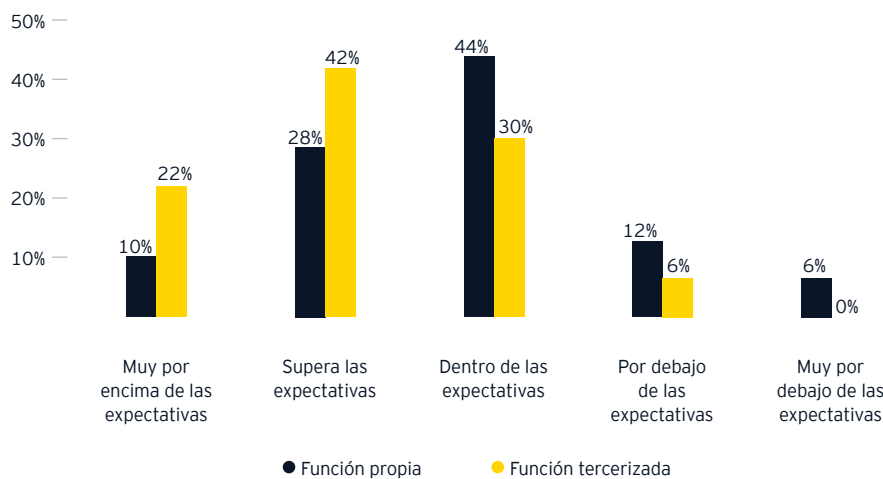
Richard F. Chambers, presidente y CEO del Instituto de Auditores Internos Global en su libro *Lessons Learned on the Audit Trail* indica: Las partes claves interesadas tienen la última palabra sobre si la función de auditoría interna está “haciendo bien su trabajo”, y juzgan la función no por su buen funcionamiento, sino por el valor que perciben que genera para ellos.

Entre algunas de las recomendaciones y estrategias para comunicar el valor de la auditoría interna, que se indican en la publicación, podemos resaltar:

- ▶ Enfoque proactivo y no solo reactivo en la identificación y monitoreo de riesgos.
- ▶ Comunicación continua de resultados, más allá de los informes formales al cierre de un compromiso de auditoría.
- ▶ Creación de conciencia sobre lo que hace la auditoría interna y el potencial con el que cuenta para agregar valor al negocio.
- ▶ Construir confianza basada en la comprensión de las prioridades que cada gerencia tiene, ya que sobre estas, será medida la percepción de valor que agregue la función.



Nivel de satisfacción de la alta dirección sobre la función de auditoría interna



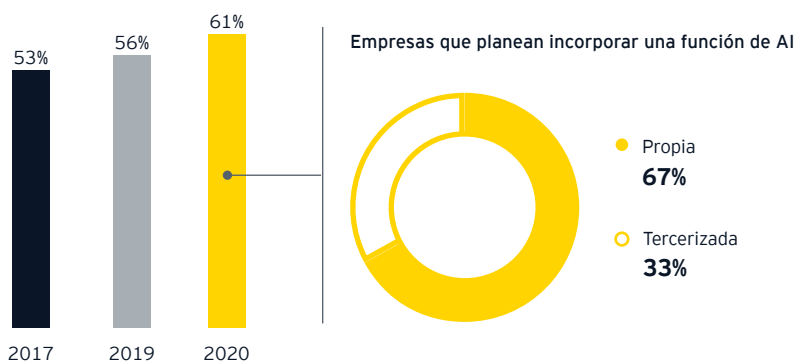
El resultado de la consulta a los ejecutivos sobre su nivel de satisfacción con la función de auditoría interna fue en suma positivo. El 64% considera que la función tercerizada, supera o excede las expectativas de la alta dirección y el 38% tiene igual percepción con respecto a la función propia.

Planes para la incorporación de una función de auditoría interna

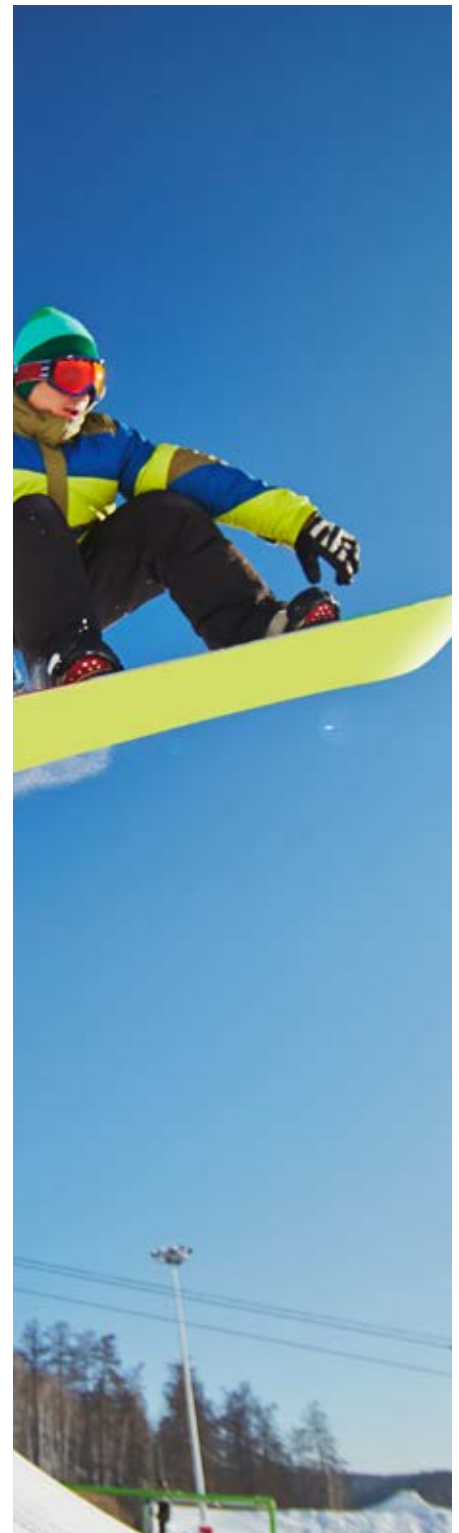
Según el Instituto de Auditores Internos, una actividad de auditoría interna dedicada, independiente y eficaz, ayuda tanto a la gerencia, como al cuerpo de supervisión a cumplir sus responsabilidades, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar la eficacia del diseño y la ejecución del sistema de control interno y los procesos de gestión de riesgos.

Una auditoría de alto impacto, evalúa proactivamente los riesgos emergentes y recomienda mejoras ya no solo desde un punto de vista reactivo, sino también preventivo, mediante el uso de alertas tempranas y el trabajo conjunto e integrado con otras áreas de riesgo, convirtiéndose en un asesor de confianza.

Proporción de empresas que planean incorporar una función de auditoría interna



Del grupo de empresas que no cuenta con una función de auditoría interna (13%), el 61% planea incorporar esta función en el corto o mediano plazo. Este porcentaje se incrementó en 5 puntos porcentuales con relación al estudio del año 2019. Asimismo, de las empresas que sí planean esta incorporación, el 33% tiene intención de hacerlo de forma tercerizada.



2. Atributos clave de la función de auditoría interna

En esta sección abordamos los atributos más relevantes con los que debe contar una función de auditoría interna, de acuerdo con el Instituto de Auditores Internos:

- ▶ Independencia y objetividad
- ▶ Aptitud y cuidado profesional

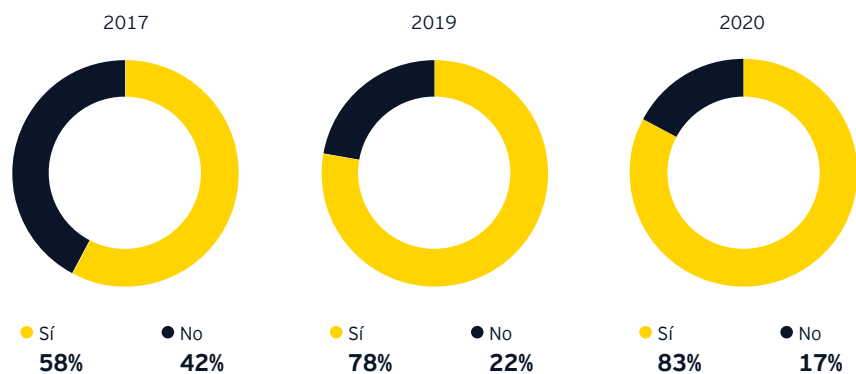
a) Independencia y objetividad

Como se enuncia en uno de los principios del modelo de tres líneas de defensa 2020 del IIA, la independencia de la auditoría interna de la gerencia es fundamental para su objetividad, autoridad y credibilidad.

Como parte de nuestro estudio, se evaluó la percepción de los ejecutivos de las empresas que cuentan con una función de auditoría interna sobre la independencia que tiene esta con respecto a la gerencia.

Como resultado, se observó que existe una mayor percepción de independencia en las empresas en comparación con los resultados que se obtuvieron en los estudios previos realizados en los años 2017 y 2019.

¿Considera que la función de auditoría interna es realmente independiente?



Línea de reporte de la función de auditoría interna

Una condición necesaria para cumplir con el principio de independencia de la función de auditoría interna es que ésta no dependa jerárquicamente de la gerencia ni reporte funcionalmente a ella; su línea de reporte debe ser al Directorio o al comité de auditoría. Esto implica que el auditor interno debe asistir regularmente a las sesiones del Directorio o del comité de auditoría, y en ellas reportar los resultados de su gestión.

El siguiente cuadro muestra la línea de reporte de las funciones de auditoría interna de las empresas participantes, clasificadas en función de su naturaleza: propia y tercerizada.

Los resultados muestran un ligero incremento con relación a los estudios anteriores, en la proporción de funciones de auditoría interna independientes que reportan directamente al Directorio, como dictan las prácticas líderes.

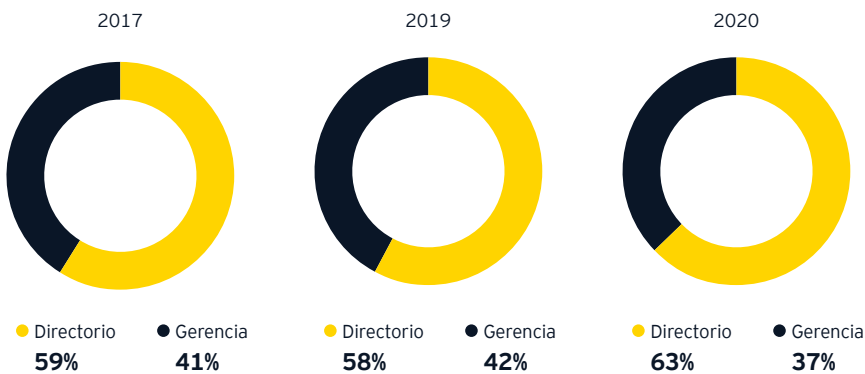


El gobierno de una organización requiere estructuras y procesos apropiados que permitan aseguramiento y asesoramiento por parte de un rol de auditoría interna independiente para proporcionar claridad y confianza, así como para promover y facilitar la mejora continua, a través de una investigación rigurosa y una comunicación perspicaz.

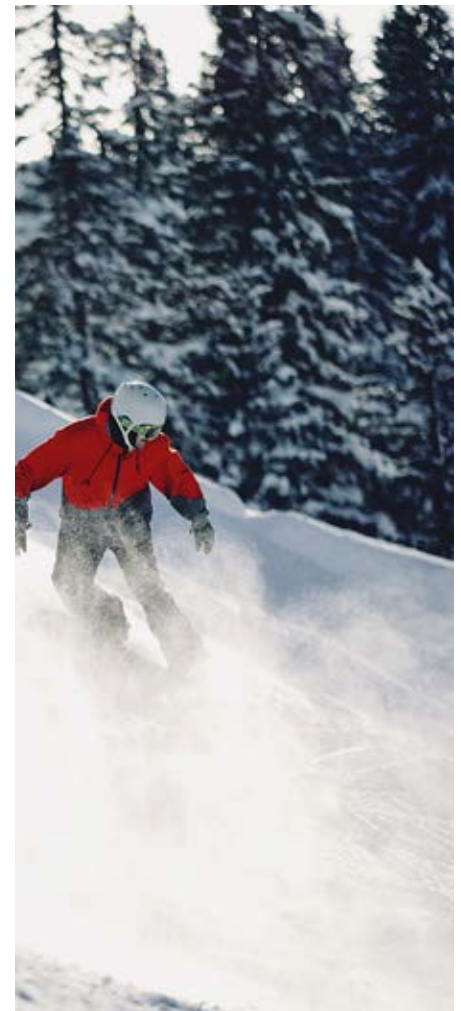
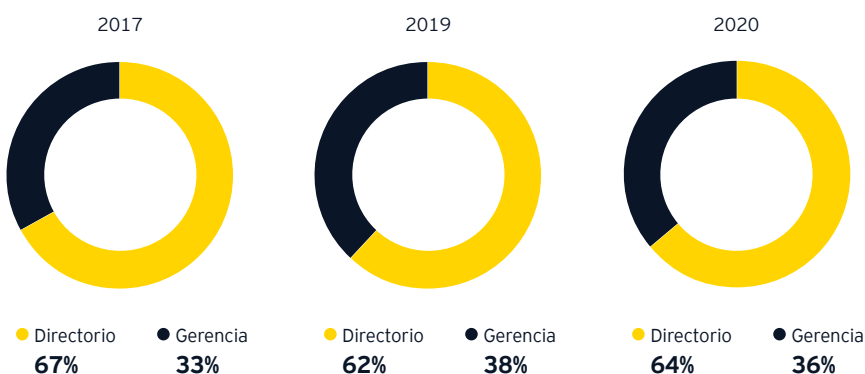
Modelo de las tres líneas 2020 (IIA)

Línea de reporte de las funciones de auditoría interna

Auditoría interna propia



Auditoría interna tercerizada



Cuanto mayores los ingresos de las empresas, más frecuente es que sus funciones de auditoría interna reporten al Directorio

Los resultados del estudio muestran que las empresas de mayores ingresos reflejan una mayor frecuencia con la que los Directorios ejercen supervisión sobre la función de auditoría interna.

Independencia: percepción vs. realidad

Si bien el reporte al Directorio es un atributo importante, este no es suficiente para determinar que una función de auditoría interna es realmente independiente.

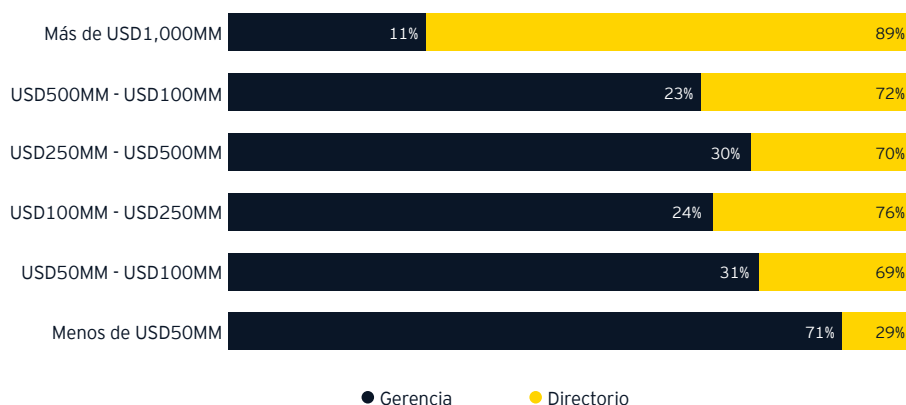
En la búsqueda de encontrar soluciones para dar respuesta a la crisis, muchas organizaciones optaron por hacer partícipes a los auditores internos de los equipos de gestión de crisis, continuidad, y/o recuperación del negocio conformados. Esto generó gran valor debido a que permitió a los auditores internos contribuir con su visión de riesgos y conocimiento transversal del negocio.

La función de auditoría interna para proteger su independencia y objetividad en sus interacciones con la gerencia debe establecer salvaguardas en las que se defina su rol de participante, observador, educador ó consultor en las actividades o sesiones en las que sea requerida su participación.

Al analizar comparativamente la percepción de independencia de quienes conforman la función de auditoría interna y compararla con la independencia observable, basada en un criterio objetivo como lo es la existencia de la línea de reporte al Directorio; podemos apreciar que la percepción de independencia es notablemente mayor que la que podríamos deducir a partir de las limitaciones en el nivel de reporte definido de acuerdo con la estructura organizativa en la que la función de auditoría interna se desarrolla.

Por otro lado, los datos que arroja el estudio, indican que en aquellas empresas donde se terceriza la función de auditoría interna, la percepción de independencia es un mayor que donde existe una función propia.

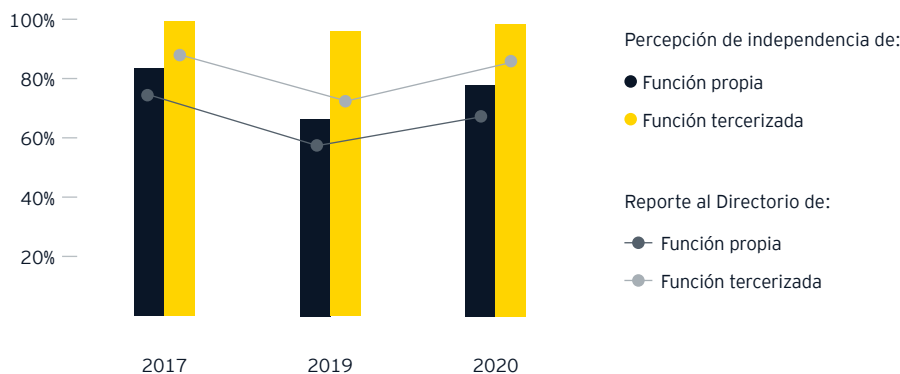
Línea de reporte analizada por niveles de ingreso



De acuerdo con el modelo de las tres líneas de defensa - 2020, definido por la IIA; la independencia se establece mediante:

- ▶ La rendición de cuentas ante el órgano de gobierno;
- ▶ El acceso sin restricciones a las personas;
- ▶ Los recursos y los datos necesarios para completar su trabajo; y
- ▶ La ausencia de prejuicios o interferencias en la planificación y prestación de servicios de auditoría.

Percepción de independencia vs. reporte al Directorio



b) Aptitud y cuidado profesional

El marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna indica que las labores de auditoría interna deben cumplirse con aptitud y cuidado profesional. En estos tiempos resulta particularmente importante la labor diligente del auditor interno, por lo cual listamos a continuación algunas recomendaciones para fortalecer dichas cualidades:

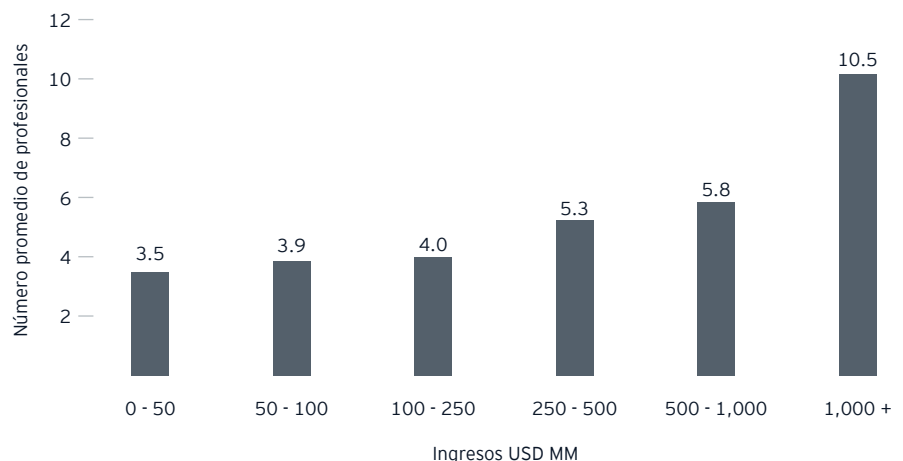
- ▶ Es importante pensar en los riesgos a largo plazo y en la readaptación de los negocios al "nuevo normal", más allá de enfocar los recursos en atender los riesgos inmediatos.
- ▶ El trabajo remoto, más allá de una barrera, puede convertirse en una oportunidad de comunicación rápida y de colaboración en tiempo real.
- ▶ Si bien la función se enfrenta en estos meses a una difícil labor para obtener documentación de respaldo, ya que los procesos han cambiado y los propietarios de la información no cuentan con las mismas facilidades, es importante flexibilizar los procedimientos sin eludir su rol objetivo e independiente de aseguramiento y consulta.

Por otro lado, es importante reconocer que el perfil de la función está cambiando, incluyendo la condición adaptativa en un entorno de constante cambio y conformándose por profesionales con habilidades y competencias que ayuden a reforzar herramientas innovadoras que les permitan responder a mayores exigencias, convirtiéndose finalmente en una auditoría de alto impacto.

Cantidad de profesionales del equipo de auditoría

En cuanto al número de miembros de los equipos de auditoría, de acuerdo con nuestro estudio, se puede observar que existe una correlación positiva entre el nivel de ingresos de las empresas que participaron en el estudio y el tamaño de su equipo de auditoría interna; correlación que se ha mantenido en proporciones similares en las dos pasadas ediciones del estudio.

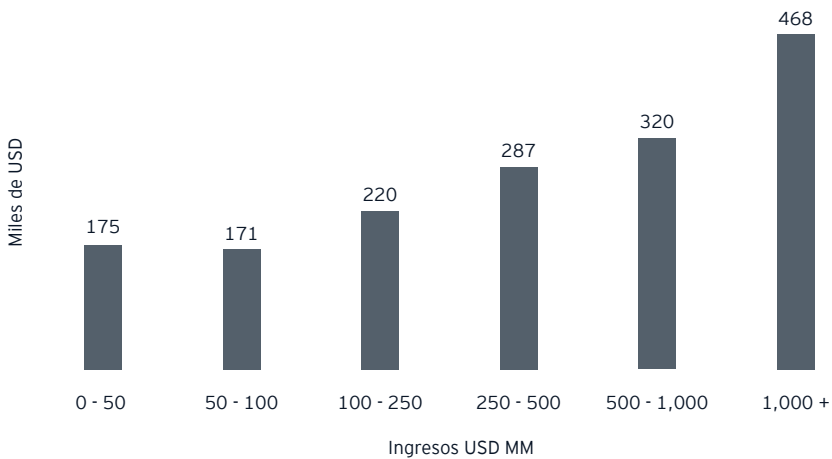
Cantidad de profesionales promedio de los equipos de auditoría interna en función al nivel de ingresos de las empresas



3. Pautas para la elaboración del presupuesto

Para el ejercicio y despliegue del plan anual, la función de auditoría interna debe contar con un presupuesto propio aprobado por el Directorio.

Presupuesto de auditoría interna



El Informe "COVID-19: The Initial impact on internal audit worldwide" realizado por el IIA, indica que el 46% de los encuestados en América Latina percibió disminuciones en el presupuesto de la función de Auditoría Interna.

Según el estudio, los impactos más importantes de la crisis en las funciones de auditoría interna estuvieron relacionados principalmente con la disminución en el presupuesto y con la disminución en la dotación de equipos. El mencionado estudio mostró también que hubo un impacto en la disminución de dotación de personal, sin embargo este se presentó en una menor medida.

Esta situación no necesariamente es nociva para la función de AI, ya que la fuerza a repensar en nuevas formas de trabajar, teniendo la oportunidad de agregar agilidad y eficiencia al trabajo. El riesgo principal es que la disminución del presupuesto reste fluidez y perjudique la continuidad de la función por falta de herramientas o recursos suficientes que permitan ejecutar diligentemente las actividades.



4. Anticipando escenarios: Elaboración del plan de auditoría basado en riesgos

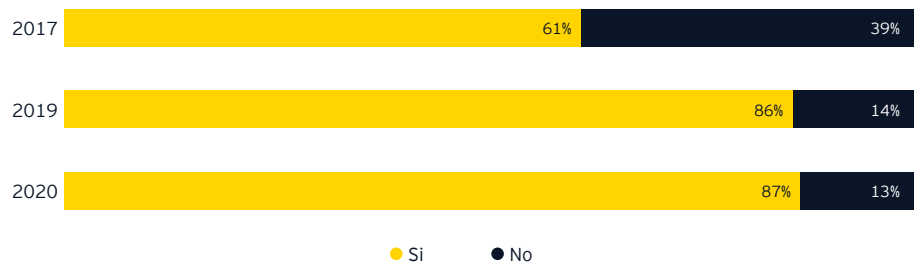
Con el objetivo de brindar una seguridad razonable sobre la efectividad del diseño del control interno, las organizaciones definen sus planes de auditoría basándose en los riesgos críticos del negocio. Los resultados de nuestro estudio muestran que la gran mayoría de empresas que ha constituido una función de auditoría interna manifiesta que ésta cuenta con un plan de auditoría basado en riesgos.

La mayoría de empresas encuestadas ya contaban con un plan de auditoría preparado y aprobado a inicios del 2020. Sin embargo, dada la situación de pandemia, muchos auditores se han visto forzados a replantear no solo su plan de auditoría, sino también sus enfoques, buscando nuevas formas de trabajar, y tratando de llevar a cabo auditorías más eficientes.

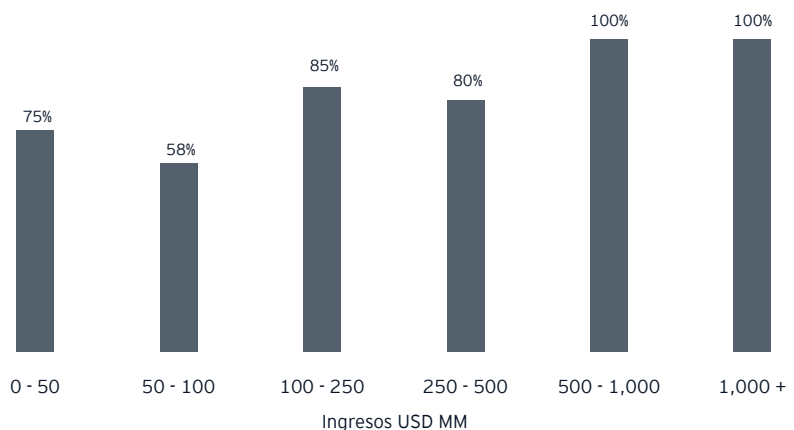
De acuerdo con el Informe “2020 North American Pulse of Internal Audit”, el análisis de tendencia de composición del Plan de Auditoría muestra que éste no cambia drásticamente de un año a otro, concentrándose el mayor porcentaje en temas operativos y de cumplimiento. En este año hemos visto a las organizaciones -con cada vez más frecuencia- solicitar el apoyo de auditoría interna para atender las medidas impuestas por el gobierno para dar respuesta a la pandemia, primando la preocupación por los aspectos regulatorios, convirtiéndose este en un factor relevante en la modificación del plan.

Al analizar la información desde la perspectiva del ingreso, se observa una correlación positiva entre esta variable y la proporción de funciones de auditoría interna que elaboran planes de auditoría basados en riesgos. Es decir, cuanto mayores son los ingresos, mayor es el esfuerzo por planificar el trabajo de la función de la auditoría interna, con el objetivo de asegurarse de abordar, dentro de un ejercicio, los asuntos más relevantes y estratégicos para el negocio.

Proporción de funciones de auditoría interna que basan sus actividades en un plan de auditoría basado en riesgos



Elaboración de un plan de auditoría en función de los ingresos



5. Visión a futuro de la función de auditoría interna

Vivimos en una era transformadora, en la que la tecnología está remodelando la sociedad y el mundo de los negocios.

Este panorama dinámico ofrece muchas oportunidades, pero trae consigo riesgos nuevos y cada vez más complejos, así como mayores exigencias de los *stakeholders*.

Mediante el uso ágil e inteligente de la tecnología y soluciones digitales es más factible realizar análisis continuos de los riesgos y controles, convirtiendo a la función de auditoría interna en asesor estratégico que brinden mayores beneficios al negocio.

El proceso de la digitalización de la función de auditoría interna considera tres componentes clave:

► **Modelo operativo:** Constituye el enfoque metodológico que se recomienda que la función siga para lograr una auditoría ágil y continua, a manera de aliado del negocio. En este sentido, se esperaría que la función cuente con un plan de auditoría flexible, así como con tableros de control que le permita el monitoreo de riesgos y la efectividad de controles en tiempo real, y que el plan se someta a benchmarks con empresas similares del sector, no solo en el ámbito local, sino también en el ámbito global.

► **Talento:** Una de las piezas más relevantes de la función, pues comprende al equipo humano con competencias y habilidades multidisciplinarias y más orientadas al análisis de altos volúmenes de datos y uso de herramientas digitales, a fin de que gestionen una función de auditoría interna ágil y continua.

► **Tecnología:** Es el habilitador de la digitalización de la función, pues sin la incorporación de una tecnología que permita el análisis predictivo, empleando grandes volúmenes de datos, minería de datos, automatización de procesos o pruebas repetitivas de auditoría (robotización), entre otras tecnologías, sería más complejo la adopción de una auditoría ágil y continua.

Proporción de funciones de auditoría interna que basan sus actividades en un plan de auditoría basado en riesgos



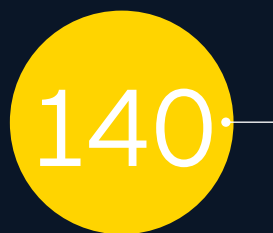
Realizar la digitalización de la función de auditoría interna involucra la implementación de un modelo operativo ágil, dinámico, integrado, confiable y oportuno que cuente con herramientas digitales para la planificación, ejecución y reporte, así como el fortalecimiento de las competencias digitales y analíticas de los equipos de auditoría interna.

Asimismo, contempla soportes tecnológicos que faciliten, entre otras cosas, el alineamiento de la estrategia con los riesgos del negocio, la actualización de la priorización de los procesos críticos, el análisis de los riesgos y controles asociados y el análisis avanzado de datos que permita una identificación de tendencias y patrones capaces de alertar en tiempo real las desviaciones del sistema de control interno establecido.

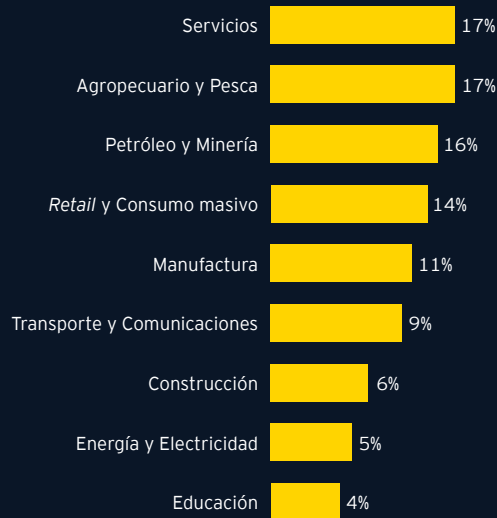
Ficha técnica

Empresas participantes del estudio

A continuación se presenta la composición de las empresas que formaron parte del presente estudio



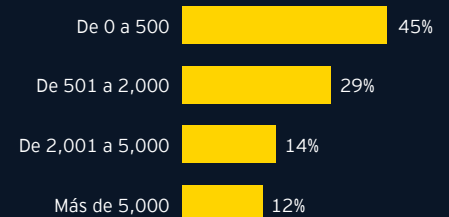
Industrias



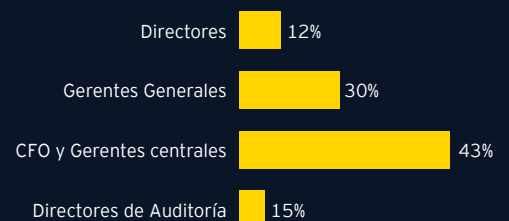
Empresas por niveles de ingresos



Empresas por nivel de empleados



Ejecutivos entrevistados





Contactos EY Perú

Paulo Pantigoso
Country Managing Partner
paulo.pantigoso@pe.ey.com

Jorge Acosta
Socio líder de Consultoría
jorge.acosta@pe.ey.com

Renato Urdaneta
renato.urdaneta@pe.ey.com

Beatriz Boza
beatriz.boza@pe.ey.com

Oscar Meléndez
oscar.melendez@pe.ey.com

Jorge Garrido
jorge.garrido@pe.ey.com

Fabiola Juscamaita
fabiola.juscamaita@pe.ey.com

Guadalupe Urbina
guadalupe.urbina@pe.ey.com

Boris Vargas
boris.vargas@pe.ey.com

Declaración

Esta publicación contiene información en forma resumida y está pensada solamente como una guía general de referencia y de facilitación de acceso a información. Este documento de ninguna manera pretende sustituir cualquier investigación exhaustiva o la aplicación del criterio y conocimiento profesional. Asimismo, la constante dinámica de los mercados y su información resultante puede ocasionar la necesidad de una actualización de la información incluida en este documento. EY no se hace responsable por los resultados económicos que alguna persona, empresa o negocio pretenda atribuir a la consulta de esta publicación. Ante la necesidad de resolver cualquier duda o consulta sobre los asuntos abordados en esta publicación o relacionados con ellos, les recomendamos contactarnos.



Agradecimientos

Jorge Acosta
Andrea Álvarez
Beatriz Boza
Karin Fernandini
Lorena Fortunic
Ramiro Gálvez
Nathalie Gambini
Jorge Garrido
Martín Guerrero
Fabiola Juscamaita
Óscar Meléndez
Alberto Mendoza
Miya Mishima
Andrea Murguía
Paulo Pantigoso
Lúcia Rojas
Lourdes Sánchez
Guadalupe Urbina
Renato Urdaneta
Boris Vargas
Juan Vizcarra

Acerca de EY

EY es la firma líder en servicios de auditoría, impuestos, transacciones y consultoría. La calidad de servicio y conocimientos que aportamos ayudan a brindar confianza en los mercados de capitales y en las economías del mundo. Desarrollamos líderes excepcionales que trabajan en equipo para cumplir nuestro compromiso con nuestros stakeholders. Jugamos un rol fundamental en la construcción de un mundo mejor para nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades.

Para más información visite:

www.ey.com/pe

© 2020 EY.

Todos los derechos reservados..

Lima

Av. Víctor Andrés Belaúnde 171

Av. Jorge Basadre 330

San Isidro - Lima

Teléfono: +51 (01) 411 4444

Arequipa

Av. Bolognesi 407

Yanahuara - Arequipa

Teléfono: +51 (054) 484 470

Chiclayo

Av. Federico Villarreal 115, Salón Cinto

Chiclayo - Lambayeque

Teléfono: +51 (074) 227 424


Trujillo


Av. El Golf 591, Urb. Del Golf III Etapa,


Víctor Larco Herrera 13009, Sala Puémape


Trujillo - La Libertad


Teléfono: +51 (044) 608 830

 /EYPeru

 @EYPeru

 /company/ernstandyoung

 @ey_peru

 /EYPeru

 ey.com/pe

ISBN: 978-612-48218-8-2



9 786124 821882