

# Agenda del Directorio 2016



## Audit Committee Institute

El camino que las empresas tendrán que recorrer este 2016 será particularmente un reto dado el nivel de volatilidad global e incertidumbre causado, por ejemplo, por el panorama geopolítico, los precios de las materias primas cotizadas, las tasas de interés, las fluctuaciones monetarias, el crecimiento lento en los mercados emergentes, así como los avances tecnológicos que perturban a las industrias establecidas y los modelos de negocios. En este ambiente, el centro de atención de los directores corporativos seguirá intensificándose a medida que los inversionistas y reguladores analizan la contribución del Directorio con la estrategia, riesgo y cumplimiento. Haciendo uso de las perspectivas obtenidas a partir de las interacciones con los directores y líderes empresariales durante el último año, el Audit Committee Institute ha destacada seis puntos clave que los Directorios deben considerar a medida que examinan y llevan a cabo sus agendas 2016

### **Profundizar el compromiso del Directorio en la estrategia y evaluar la validez continua de los supuestos en el núcleo de la estrategia**

Dada la volatilidad e incertidumbre global, y las fuerzas que afectan los modelos de negocio corporativos y a la industria en su totalidad, el rol tradicional del Directorio de "revisar y estar de acuerdo" en la estrategia ya no es adecuado. Abordar estas incertidumbres y las fuerzas del mercado requiere un nuevo nivel de contribución con la estrategia por parte del Directorio, trabajando estrechamente con la Gerencia en un "proceso continuo".<sup>1</sup> Se deben entender los supuestos fundamentales esenciales para la estrategia de la empresa. ¿Qué tan sólido es el proceso de la Gerencia para monitorear la validez continua de estos supuestos? ¿Entrega el proceso de monitoreo, señales oportunas que indican cuándo puede ser necesario un ajuste estratégico? ¿Trabaja el Directorio junto a la Gerencia en la estrategia de manera continua y tiene un entendimiento profundo del ambiente empresarial de manera que puede reconocer cuando es necesaria una corrección estratégica? ¿Está el Directorio en guardia contra el pensamiento del "status quo", particularmente cuando la empresa presenta un buen rendimiento? ¿Son coherentes los objetivos y las medidas a corto plazo con la estrategia y fomentan la creación de valor a largo plazo?<sup>2</sup> ¿Considera la visión a largo plazo de la empresa los asuntos de sostenibilidad (por ejemplo, sostenibilidad ambiental, social, de salud y seguridad) y los beneficios del "valor compartido" con la empresa, sus clientes y colaboradores, la cadena de suministro y otras partes interesadas?

### **Hacer del desarrollo de talento una prioridad estratégica**

Los resultados de la Encuesta Anual a los CEO's de KPMG<sup>3</sup> indican un incremento en la brecha entre las necesidades de talento y los recursos de talento, generado en

gran medida por el impacto de la globalización, digitalización y cambios demográficos, así como el aumento en las expectativas que los líderes funcionales (Investigación y Desarrollo, Tecnología, Recursos Humanos, Finanzas) asuman roles más estratégicos. ¿Existe un plan, coherente con la estrategia, que pronostique las necesidades de talento tanto para el corto como para el largo plazo? ¿Qué categorías de talento escasearán y cómo competirá la empresa de manera exitosa para obtener talento en esas áreas? En términos generales, mientras los *Millennials*, o generación del milenio, se unen a la fuerza de trabajo en grandes cantidades y las reservas de talento se vuelven globalmente diversas, ¿Qué tan bien posicionada está la empresa para atraer, desarrollar y retener los mejores talentos en todos los niveles? Si bien el plan de sucesión del CEO ya es una prioridad para la mayoría de los Directorios, los directores líderes van más allá con la participación directa en el plan de sucesión para los roles clave tales como el CFO, y el monitoreo del desarrollo de talentos y el plan de sucesión en toda la organización

### **Reevaluar la vulnerabilidad de la empresa a la interrupción del negocio así como su preparación ante las crisis.**

Tal como demuestra la reciente crisis geopolítica, los actos terroristas, los desastres naturales, las amenazantes pandemias, las infracciones cibernéticas - la interconexión global de los negocios plantea desafíos prácticamente para todas las empresas. Adicionalmente, fallas de integridad - incluso aquellos incidentes aislados - pueden generar la atención de los medios de comunicación, distrayendo e interrumpiendo la actividad normal del negocio. Se debe garantizar que la Gerencia esté considerando un espectro más amplio de situaciones hipotéticas desde las relaciones con la cadena de suministro y ventas, y los canales de distribución de la empresa. ¿El plan de respuesta a las crisis de la empresa es consistente y está listo para ser aplicado?

<sup>1</sup> Informe del NACD Blue Ribbon Commission sobre el Desarrollo de la estrategia, Octubre 2014

<sup>2</sup> Informe del NACD Blue Ribbon Commission sobre el Directorio y la creación de valor a largo plazo, Septiembre 2015

<sup>3</sup> Perspectivas de los Gerentes Generales de los Estados Unidos 2015: el imperativo del crecimiento en un ambiente más competitivo, KPMG

¿El plan es probado y actualizado regularmente? ¿Toma en cuenta las posibles fallas de la infraestructura crítica, por ejemplo, redes de telecomunicaciones (teléfono y/o internet), sistemas financieros, transporte, y el suministro de energía; y la pérdida de un líder comercial clave? ¿Qué tan rápida y adecuadamente reacciona una empresa ante una crisis, puede tener un impacto significativo y a largo plazo en su reputación y desempeño. Establezca las pautas y monitoree de cerca el compromiso de los líderes con dichas pautas, así como también la cultura en toda la organización de manera global.

### **Perfeccionar y ampliar las discusiones con el Directorio sobre el riesgo y la seguridad cibernética**

A pesar de la tremenda atención en la seguridad cibernética, el escenario del riesgo cibernético permanece inestable y poco claro, incluso mientras las expectativas de una supervisión más comprometida aumentan. A medida que el escenario cibernético evoluciona, la supervisión del Directorio, y la naturaleza de la conversación, también deben evolucionar. Las discusiones están cambiando de la prevención (*se cometerán infracciones cibernéticas*) a la detección y contención; y se enfocan cada vez más en las “adyacencias” de la empresa que pueden servir como punto de entrada para los *hackers*. Ayudar a elevar la mentalidad de riesgo cibernético de la empresa a un nivel empresarial es un rol crítico para el Directorio, incluyendo a los líderes de negocio, así como asegurar que el riesgo cibernético se maneje como riesgo de negocio o empresarial, y no como un simple riesgo de TI. ¿Las discusiones sobre fusiones y adquisiciones, el desarrollo de producto, la expansión a nuevas localidades; y las relaciones con los proveedores, clientes, socios, asesores, y otras partes externas, toman en cuenta el riesgo cibernético? Se debe ayudar a asegurar que la conciencia, y responsabilidad, de la seguridad cibernética se extienda en la organización con una mentalidad de seguridad, capacitación adecuada, y preparación para responder a incidentes. ¿Recibe la seguridad cibernética tiempo regular y adecuado en la agenda del Directorio? ¿Necesita el Directorio un comité separado para enfocarse en dicho tema? ¿Dónde se encuentran las vulnerabilidades más importantes de la empresa, y cómo se protegen la mayoría de los conjuntos de datos críticos? ¿Nos comparamos con otros en nuestra industria? ¿Tenemos una puntuación de seguridad y un plan sólido de respuesta a incidentes cibernéticos?

### **Promover el trabajo efectivo con los accionistas, incluyendo a los activistas.**

En una encuesta de gobierno corporativo reciente,<sup>4</sup> el 70% de los encuestados señaló que la Gerencia o el Directorio se comunicó proactivamente con los accionistas e inversionistas

institucionales más importantes de la empresa, más que el 62% en el 2014. Los Directorios pueden esperar que los accionistas sigan buscando mayor información sobre asuntos como accesos a proxy, aumentos salariales determinados por asamblea, composición y renovación del Directorio, contribuciones políticas, y responsabilidad social corporativa. Se debe comprender de qué manera la Gerencia se comunica y trabaja con sus accionistas clave, y aclarar el rol del Directorio en las comunicaciones con los inversionistas, particularmente sobre asuntos tales como las compensaciones a los ejecutivos y el liderazgo del Directorio. ¿Conocemos y nos comprometemos con nuestros accionistas y entendemos sus prioridades? ¿Entendemos la agenda activista? (Es probable que la compensación ejecutiva, el rendimiento de la Gerencia, la estrategia, la separación de negocios no relacionados, la distribución de capital, y la composición del Directorio estén en su radar). ¿Hemos realizado alguna evaluación de vulnerabilidad activista y tomado las medidas de seguimiento adecuadas?

### **Mantener la atención en la composición del Directorio**

¿Ha cambiado la composición del Directorio a medida que el negocio y los ambientes de riesgo se han vuelto más complejos? ¿Mantienen el ritmo las habilidades del Directorio a medida que la globalización, la tecnología, la desestabilización del modelo de negocios y otros cambios dan una nueva forma al panorama empresarial? ¿Contamos con el personal adecuado, no solo para el negocio en su estado actual, sino que para ayudar a dar forma la estrategia de la empresa para el futuro? Se debe evaluar continuamente si el Directorio cuenta con la mezcla correcta de habilidades, formación, experiencias y diversidad de pensamiento, y si trabaja efectivamente como un grupo. ¿Estamos abordando de manera directa el rendimiento del director? ¿Cuándo contratamos nuevos directores, estamos seleccionando de una amplia red con la finalidad de mejorar las fortalezas y diversidad general de la mezcla? ¿Existe un proceso de incorporación sólido que permita a los nuevos directores contribuir desde el primer día? Como señala Heidrick & Struggles: “Ahora, mientras la idea de renovación del Directorio sigue fortaleciéndose junto con el estímulo de las preocupaciones sobre la diversidad, la composición del Directorio está ganando atención y se está observando con lupa.”<sup>5</sup>

Ver también la “Agenda del Comité de Auditoría 2016” de KPMG en [www.kpmg.com/pe](http://www.kpmg.com/pe)

<sup>4</sup> 2015 Spencer Stuart Board Index

<sup>5</sup> Encuesta sobre el Directorio de Heidrick & Struggles, 2015

## **Acerca del Instituto**

### **Instituto de Directores de KPMG en Perú**

En el año 2012, KPMG en Perú creó el Instituto de Directores de KPMG en Perú. El propósito del Instituto de Directores es contribuir a que los Directores sean más efectivos en su actuación y capacidad de supervisión sobre la Gerencia, la gestión de riesgos y los reportes financieros, cubriendo temas relevantes a través de: estudios globales y mejores prácticas con la comunidad de negocios y mediante encuentros con Directores de importantes empresas del país, donde fomentan conversatorios que buscan el intercambio de ideas y mejores prácticas.



### **Instituto del Comité de Auditoría de KPMG**

Patrocinado en más de 30 países de todo el mundo, el Instituto de Comité de Auditoría de KPMG proporciona al Comité de Auditoría y a los miembros del Directorio los conocimientos prácticos, recursos y oportunidades de intercambio entre colegas centrándose en el fortalecimiento de la supervisión de la información financiera y la calidad de la auditoría, así como la gama de desafíos que enfrentan los Directorios y las empresas de hoy, desde la gestión del riesgo y las tecnologías emergentes hasta la estrategia y el cumplimiento global. Obtenga más información acerca de las mesas redondas del ACI, los webcasts, las conferencias anuales del Comité de Auditoría, y otros recursos educativos para los Directores en [www.kpmg.com/globalaci.com](http://www.kpmg.com/globalaci.com)

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.