

Agenda del Directorio 2017

Audit Committee Institute

En el 2017, el desempeño corporativo seguirá requiriendo de ciertos puntos fundamentales: administrar riesgos clave, innovar y capitalizar nuevas oportunidades, y, ejecutar estrategias. Sin embargo, el *contexto* está cambiando rápida –y tal vez profundamente– a medida que los avances tecnológicos, la disrupción de los modelos de negocio, las altas expectativas de los inversionistas y otras partes interesadas, así como, la volatilidad global y cambios políticos están desafiando a las empresas y a sus Directorios a reconsiderar el desarrollo y la ejecución de sus estrategias, y el significado de ser un líder empresarial. Basándonos en los resultados de nuestra reciente encuesta - y en nuestras interacciones con los directores y líderes empresariales durante el último año - hemos destacado siete puntos que los Directorios deben de considerar a medida que ayudan a guiar a sus empresas en el futuro.



Reconocer que conectar y calibrar la estrategia y el riesgo es más importante, y más desafiante, que nunca.

En los últimos meses el voto a favor del *Brexit* en el Reino Unido y el triunfo de Trump en los Estados Unidos, han generado gran diferencia ya que tomaron por sorpresa a la mayoría de los observadores - y a muchas estrategias empresariales - generando importantes implicancias para los mercados globales y el panorama geopolítico en general. El que tan pocos hayan predicho estos intensos cambios a pesar del análisis exhaustivo en la etapa previa a ambos eventos, es un fuerte recordatorio para las empresas de cómo las señales del mercado pueden pasar inadvertidas (ya sea porque se prefirió seguir el orden establecido, la tendencia a lo familiar o la complacencia confortable) y el campo de juego puede verse alterado de un día para el otro. El panorama geopolítico se aclarará, pero se espera que el panorama competitivo se mantenga dinámico y confuso, dejando poco tiempo de espera. Los avances tecnológicos y la incesante innovación, la disrupción de los modelos de negocio, la aparición de los *millennials* y otros cambios demográficos, la evolución de las necesidades de los clientes y las expectativas de los colaboradores - entre otros - pondrán en valor la agilidad corporativa y la capacidad de cambiar rápidamente a medida que las condiciones también cambian. Piense en la transformación constante, en la gestión del riesgo de talento y las oportunidades que ofrece la "nueva" tecnología. ¿La gerencia tiene un proceso efectivo para monitorear cambios en el entorno externo y poner a prueba la validez continua de

supuestos estratégicos y de riesgo? ¿Este proceso advierte anticipadamente si es necesario hacer algún ajuste? ¿El Directorio cuenta con las personas y perspectivas adecuadas para establecer los vínculos necesarios entre las fuerzas externas y la estrategia y perfil de riesgo de la empresa? Haga de la estrategia un debate continuo (en lugar de una "decisión" anual) que incorpore la toma inteligente de riesgos y la planificación rigurosa de escenarios con abundantes situaciones posibles sobre la mesa. En resumen, "estrategia y riesgo" son temas que deben ser programados y desarrollados en cada discusión en las reuniones del Directorio.



Desarrollar y ejecutar la estrategia basándose en el impacto total.

Como señalamos al inicio, el contexto para el desempeño corporativo está cambiando rápidamente a medida que las fuerzas políticas, sociales y reguladoras reconfiguran el panorama competitivo. La importancia del papel de la corporación en la sociedad se está desplazando de la periferia al centro del pensamiento corporativo, ya que las expectativas de los inversionistas, clientes, colaboradores y otras partes interesadas desafían a las empresas a comprender el impacto total de las estrategias y actividades de la compañía. El desarrollo y la ejecución de las estrategias requieren un enfoque holístico que abarque toda la gama de riesgos y oportunidades –tales como riesgos financieros, de reputación, regulatorios y los relacionados a los recursos y el talento, entre otros–

que afectan a la empresa y a otras partes interesadas en el largo plazo.



Examinar la composición del Directorio: ¿se encuentra alineado el talento del Directorio con la estrategia de la empresa y las necesidades futuras?

Dadas las demandas del ambiente de negocios y riesgos actuales (y el creciente escrutinio por parte de los inversionistas, reguladores y medios de comunicación), alinear el talento del Directorio con la estrategia de la empresa - tanto a corto como a largo plazo, a medida que la estrategia evoluciona - debería ser una prioridad. No es de sorprender que el 43% de los encuestados en nuestra reciente encuesta "*Building a Great Board*", hayan indicado que la "resistencia al cambio" y el "seguir el orden establecido" son obstáculos para sus esfuerzos en el Directorio. Considere las principales recomendaciones de la NACD (Asociación Nacional de Directores Corporativos) en su informe "*Building the Strategic Asset Board*", y del informe "*Seeing Far and Seeing Wide: Moving Toward a Visionary Board*" de WCD (Women Corporate Directors) y KPMG. Como se señala en estos informes, los directores deben centrarse directamente en la composición/diversidad del Directorio y plan de sucesión, evaluaciones sólidas, límites de los mandatos, reclutamiento e incorporación de directores, liderazgo del Directorio, comunicación a las partes interesadas y formación continua para los directores - todo ello adaptado a la empresa y a la industria. En resumen, una "actualización periódica del Directorio" debe dar paso a una mejora sólida y continua, y a un plan activo de sucesión del Directorio.



Prestar especial atención a los riesgos potenciales que plantea la alta administración, la cultura y los incentivos.

Si bien un proceso sólido de gestión de riesgos es esencial para prevenir y mitigar los eventos de riesgo, esto no es suficiente. Tal como lo hemos visto en años recientes, varias de las crisis que más daño han causado a las empresas - daños financieros, de reputación y legales - han sido aquellas causadas por un colapso en la alta administración, la cultura y los incentivos de la organización. En consecuencia, los Directorios necesitan prestar especial atención a estos riesgos importantes, que pueden representar el mayor de los riesgos para la empresa. En el entorno empresarial de hoy en día, es más importante que nunca que el Directorio sea extremadamente sensible al estilo de su liderazgo (y al ejemplo que este da) y que refuerce la cultura de la compañía - es decir, lo que la empresa hace, cómo lo hace y su cultura de cumplimiento - incluyendo un compromiso de gestionar los principales riesgos de la empresa.



Reevaluar los esfuerzos de la empresa en prevención y preparación ante las crisis.

La prevención y preparación ante la crisis ha tomado una creciente

importancia y urgencia para los Directorios y equipos directivos, a medida que la lista de crisis que las empresas vienen enfrentando en los últimos años va creciendo. La prevención de crisis va de la mano con una buena gestión del riesgo - identificar y anticipar riesgos, y poner en marcha un sistema de controles para prevenir tales eventos de riesgo y mitigar su impacto si ocurrieran. Estamos viendo claramente un mayor enfoque por parte de los Directorios en los riesgos operativos clave en toda la empresa - por ejemplo, los riesgos de la cadena de suministro y la subcontratación, los riesgos de la tecnología de la información y de la seguridad de los datos. ¿Entendemos los riesgos operacionales críticos de la empresa? ¿Qué ha cambiado en el entorno operativo? ¿Ha experimentado la empresa alguna falla en los controles? ¿La administración es sensible a los signos de alerta temprana con respecto a la seguridad, la calidad del producto y el cumplimiento? Por supuesto, incluso las empresas mejor preparadas experimentarán una crisis; pero aquellas empresas que respondan con rapidez y eficacia - incluyendo comunicaciones sólidas - podrán aguantar mejor las crisis. Evalúe si el plan de crisis de su empresa está alineado con su perfil de riesgo, la frecuencia con la que se actualiza el plan y el alcance de los simulacros de crisis que llevan a cabo la Gerencia y el Directorio. ¿Se siguen protocolos de comunicación para mantener al Directorio informado sobre los eventos y las respuestas de la empresa?



Reevaluar el programa de participación de los accionistas de la empresa.

La participación de los accionistas se está convirtiendo rápidamente en una prioridad absoluta para las empresas a medida que los inversionistas institucionales responsabilizan cada vez más a los Directorios por el desempeño de la empresa y exigen mayor transparencia, incluyendo el diálogo directo con los directores independientes. Los inversionistas institucionales esperan involucrarse con las empresas de cartera, especialmente cuando los inversionistas tienen dudas sobre la gobernabilidad o cuando la participación se hace necesaria para tomar una decisión de voto más informada. En algunos casos, los inversionistas exigen un diálogo con los directores independientes. Como resultado, los Directorios deben obtener periódicamente actualizaciones de la administración sobre sus prácticas de participación: ¿Conocemos y dialogamos con nuestros accionistas más grandes, y entendemos sus prioridades? ¿Contamos con la gente adecuada en nuestros equipos de trabajo? ¿Cuál es la posición del Directorio en cuanto a reunirse con los inversionistas? ¿Cuáles de los directores independientes deberían participar? La estrategia, la remuneración de los ejecutivos, el desempeño de la Gerencia, las iniciativas ambientales y de sostenibilidad, y la composición y desempeño de los Directorios seguramente se encuentran bajo el radar de los inversionistas.



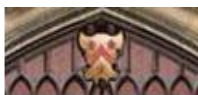
Perfeccionar y ampliar las discusiones de los Directorios sobre riesgo cibernético y la seguridad.

A pesar de la creciente atención dada a la seguridad cibernética, el panorama de riesgo cibernético sigue siendo inestable y confuso, incluso a medida que aumentan las expectativas de una supervisión más comprometida. A medida que el panorama cibernético evoluciona, la supervisión de los Directorios - y la naturaleza de la conversación - tiene que seguir evolucionando. Las discusiones están pasando de la prevención a un énfasis en la detección y control, y están cada vez más centradas en lo que rodea a las empresas, que puede convertirse en puntos de entrada para los hackers. El "Internet de las Cosas" y los registros digitales que rodean a las personas, empresas, procesos y productos requieren conversaciones más profundas - si no totalmente diferentes. El Directorio debe ayudar a elevar la mentalidad del riesgo cibernético de la compañía en toda la empresa - incluyendo a los líderes empresariales clave - y ayudar a asegurar que el riesgo cibernético sea manejado como un riesgo de negocios o empresarial, no simplemente un riesgo de TI. ¿Las discusiones sobre fusiones y adquisiciones, el

desarrollo de productos, la expansión hacia nuevas geografías - y las relaciones con proveedores, clientes, socios, asesores y otros terceros - constituyen un factor de riesgo cibernético? Ayude a asegurar que la concientización y responsabilidad por la seguridad cibernética impregnen a la empresa, con una mentalidad de seguridad, capacitación adecuada y preparación para responder ante incidentes. ¿Se le ha dado el tiempo y la regularidad adecuada al riesgo de seguridad cibernético en la agenda del Directorio? ¿Necesita el Directorio un comité separado para enfocarse en él? ¿Dónde se encuentran las vulnerabilidades más grandes de la empresa, y cómo se están protegiendo sus datos más críticos? ¿Nos comparamos a otros en la industria? ¿Tenemos un cuadro de resultados de seguridad cibernética y un plan de respuesta sólido contra incidentes cibernéticos? ¿Los directores trabajan bajo el supuesto de que todo correo electrónico puede llegar a ser público en cualquier momento?

Ver también Agenda del Comité de Auditoría, 2017 de KPMG en www.kpmg.com/pe

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 35 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/globallaci.com