

# Agenda del Directorio 2019

## Board Leadership Center



En el 2019, las agendas del Directorio deben continuar evolucionando. Las implicancias del cambio de las reglas de juego por la transformación digital, el escrutinio a la cultura corporativa, las crecientes demandas para abordar aspectos medioambientales y sociales, las expectativas de los inversionistas hacia una mayor participación y diversidad del Directorio, y la creación de valor a largo plazo deben impulsar un enfoque más preciso en el posicionamiento de la empresa para el futuro. Ligada a las preocupaciones generadas por las crecientes tensiones comerciales, el resurgimiento de la deuda, las altas valoraciones, y los cambios políticos en EE. UU., Reino Unido y otros países, el 2019 requerirá un cuidadoso equilibrio entre el enfoque a corto plazo, la agilidad y la reflexión a largo plazo.

Basándonos en los resultados de nuestro reciente trabajo y conversaciones con Directores y líderes empresariales a lo largo del último año, hemos destacado siete asuntos que los Directorios deben tener en cuenta al enfocar las agendas de 2019 en los desafíos críticos cotidianos y los venideros:

- Enfoque en la composición del Directorio: ¿Se encuentra alineado y diversificado el talento del Directorio con la estrategia de la empresa y sus necesidades futuras?
- Debe reconocer que conectar la disrupción digital con la estrategia y la gestión de riesgos es más importante y complejo que nunca.
- Orientar a la empresa hacia la creación de valor a largo plazo y comprender los puntos de vista de los stakeholders.
- Priorizar la sucesión del CEO y el desarrollo del talento en toda la organización.
- Evaluar, supervisar y reforzar la cultura corporativa como un activo estratégico y un riesgo crítico.
- Continuar perfeccionando los debates sobre la ciberseguridad y la protección de datos personales pues es clave en la gestión de riesgos.
- Reevaluar la preparación y la prevención de crisis de la empresa.



### Examinar la composición del Directorio: ¿Se encuentra alineado y diversificado el talento de los Directorios con la estrategia de la empresa y sus necesidades futuras?

Los inversionistas se centran cada vez más en la composición del Directorio, expresando preocupación por la falta de diversidad, la baja rotación de sus ejecutivos y si estos poseen las habilidades adecuadas para guiar a la empresa y su estrategia en el futuro. Si bien la determinación de las necesidades actuales y futuras de la empresa es la base para evaluar y mejorar la composición del Directorio, existe una amplia gama de temas relacionados a la composición del Directorio que requieren la atención y el liderazgo de este. Ello incluye la planificación de la sucesión, los límites de edad y plazo, la diversidad y las evaluaciones individuales de los Directores, su remoción ante un bajo desempeño, y la actualización de los miembros.

Indica el presidente del Grupo Internacional Vanguard, William McNabb, en una carta que escribió a los Directores de empresas públicas el año pasado, el Directorio «es uno de los activos estratégicos más importantes de una empresa», y el Grupo busca «un Directorio de alto funcionamiento, bien compuesto, independiente, diverso y experimentado con prácticas efectivas de evaluación continua». La Contraloría y el Fondo de Pensiones de la ciudad de Nueva York, como parte de su proyecto de rendición de cuentas de Directorios, enviaron cartas a más de 150 empresas en el 2018 solicitando que revelen las habilidades, el género, la raza y la orientación sexual (opcional) de sus Directores en una matriz sobre Directorios en el servidor *proxy*.

Desde junio de 2018, 49 empresas han elegido nuevos y diversos Directores, y otras 24 empresas se comprometieron públicamente a incluir mujeres y personas de diferentes razas en su grupo de candidatos para cada búsqueda del Directorio. Algunos de los inversionistas institucionales más grandes, incluyendo BlackRock y State Street, han anunciado que votarán en contra o retendrán los votos de los Directores, principalmente los comités de nominación y buen gobierno corporativo, debido a la falta de diversidad de género en el Directorio. La Ley de California, recientemente aprobada, exige que las empresas, con sede en esa zona, tengan al menos una mujer en su Directorio a finales de 2019, y exhorta a que se logren progresos en lo que se refiere a diversidad. La composición y diversidad del Directorio debe ser el enfoque objetivo del Directorio 2019 y un tema a discutir con los inversionistas institucionales de la empresa, incluso mediante una mayor divulgación en el servidor *proxy* de la empresa.



### **Reconocer que conectar la disrupción digital con la estrategia y la gestión de los riesgos es más importante y complejo que nunca.**

Los avances en la tecnología digital —p. ej., el almacenamiento en la nube, la automatización de procesos, el aprendizaje automático, la inteligencia artificial, el blockchain— y la velocidad a la que estos avances se están produciendo, están revolucionando los modelos de negocio y transformando la forma en que las empresas hacen negocios. Según lo establecido en el Informe de 2018, *Gobernanza Adaptativa: Supervisión del Directorio de Riesgos Disruptivos*, de la comisión de expertos de la Asociación Nacional de Directores Corporativos (NACD), es posible que los procesos de gestión de riesgos empresariales tradicionales no estén diseñados para abordar los riesgos disruptivos que presentan estos avances digitales o para valorar si las hipótesis clave en las que se basan la estrategia y el modelo de negocio de la empresa continúan siendo válidas. El Directorio debe ayudar a la Gerencia a volver a evaluar los procesos de la empresa para identificar los riesgos y oportunidades que presentan los avances digitales y para evaluar su impacto en la estrategia de la empresa. ¿La Gerencia cuenta con un proceso efectivo para supervisar los cambios tecnológicos en el entorno externo? ¿Dicho proceso proporciona una alerta temprana de que podría ser necesario realizar algún ajuste en la estrategia? Además, deben entender cómo la empresa recopila, protege, analiza y usa los datos. Bajo estos conceptos, se han planteado las siguientes preguntas relevantes: ¿Cuáles son los objetivos de la estrategia digital de la empresa y cómo puede el uso de *big data* y de *data analytics* ayudar a impulsar el negocio? ¿La empresa cuenta con las herramientas, la tecnología, los recursos y el talento adecuados para desarrollar un programa de *big data* de calidad? ¿Cómo se determina qué información genera valor para la empresa —p. ej. Información sobre clientes, empleados, proveedores y procesos de negocio— y cómo se administra la información de manera ética y responsable? El Directorio debe ayudar a la empresa a validar las hipótesis estratégicas, controlar cómo cambia la visión general, pensar de manera diferente, y adoptar una actitud ágil y atenta a lo que está sucediendo en el mundo. En resumen, la disrupción digital, la estrategia y el riesgo deben tener relación en los debates del Directorio.



### **Orientar a la empresa hacia la creación de valor a largo plazo y comprender las opiniones de los principales stakeholders.**

Los grandes inversionistas —p. ej., Blackrock, Vanguard, State Street, entre otros— continúan expresando sus expectativas acerca de que las empresas se enfoquen en la creación de valor a largo plazo y en los factores que la impulsan: la estrategia y riesgo, el talento, la inversión en investigación y desarrollo, la cultura e incentivos, y los problemas medioambientales, sociales y de buen gobierno corporativo (particularmente, el cambio climático y la diversidad). Al mismo tiempo, estos inversionistas resaltan la importancia de la sostenibilidad del modelo de negocio de la empresa.

En su carta a los CEO de 2018, Larry Fink —CEO de BlackRock— abordó este tema, y resaltó el propósito y un modelo de buen gobierno corporativo dirigido a los *stakeholders*: «Sin un propósito, ninguna empresa pública o privada puede alcanzar su máximo potencial. A la larga, perderá la aprobación de sus principales *stakeholders*. Cederá ante las presiones para distribuir las ganancias a corto plazo y, en el proceso, sacrificará las inversiones en el desarrollo de sus empleados, la innovación y los desembolsos de capital. Todo lo anterior es necesario para su crecimiento a largo plazo. Quedará expuesta a campañas activistas que integran un objetivo más claro, incluso si el objetivo solo persigue los fines más limitados y cortoplacistas. Y, finalmente, la empresa generará ganancias insuficientes para los inversionistas, quienes dependen de estas para financiar su jubilación, adquirir viviendas o hacer frente a sus estudios universitarios».

William W. George, investigador principal de la Escuela de Negocios de Harvard, calificó la carta de Fink de «inspiradora y contundente» y afirmó que «no debería haber ningún debate entre el modelo de la creación de valor para todos los *stakeholders* y los que están a favor de la creación de valor para todos los accionistas. El valor para todos los accionistas es el resultado de contar con una misión definida y un conjunto de valores que motivan a los empleados a prestar un servicio a los clientes. Aquellas empresas que desde el inicio buscan 'maximizar el valor para todos los accionistas' destruyen el valor que estos intentan crear porque se niegan a realizar inversiones a largo plazo, las cuales son necesarias para la creación de valor sostenible para todos los accionistas». Martin Lipton de Wachtell Lipton dijo que la carta de Fink «establece el tipo de compromiso entre las sociedades y sus accionistas que BlackRock busca para asegurar su colaboración contra la presión de los activistas... [y] se debe tomar muy en cuenta al momento de desarrollar las prácticas de relaciones con los inversionistas...»

El debate entre los accionistas y los *stakeholders* puede parecer de carácter filosófico, pero consideramos que es una discusión que debe estar presente en todo Directorio, ya que plantea preguntas prácticas acerca de la estrategia de la empresa y además de cómo se debe informar sobre dicha estrategia a los inversionistas y otros *stakeholders*.



## Priorizar que la sucesión del CEO y el desarrollo del talento en toda la organización sean una prioridad.

De las responsabilidades que se otorgan al Directorio, solo algunas son más importantes que contratar y despedir al CEO, una realidad que sigue destacando, especialmente cuando el Directorio no esté bien preparado. Debido a la complejidad que plantea el entorno empresarial y de riesgos de la actualidad, es necesario que la empresa cuente con un CEO adecuado para aplicar estrategias, gestionar los riesgos y crear valor a largo plazo. El Directorio debe garantizar que la empresa está preparada para un cambio —tanto planificado como no planificado— de CEO. La planificación de la sucesión del CEO es un proceso dinámico y continuo, y los Directorios siempre deben pensar en preparar a posibles candidatos. La planificación de la sucesión debe comenzar el día en el que se designa a un nuevo CEO. ¿Qué grado de solidez presentan los procesos y actividades de planificación de la sucesión del CEO? ¿Existen planes de sucesión para otros ejecutivos clave? ¿Nos comprometemos con la diligencia debida sobre el «cómo» y el «qué» del historial laboral de un candidato al momento de contratar a un nuevo CEO u otro ejecutivo clave?

La importancia de tener un CEO adecuado está estrechamente relacionada con el contar con los profesionales necesarios —desde los directivos superiores hasta el último profesional— para desarrollar la estrategia de la empresa y realizar un seguimiento de la misma. Los inversionistas institucionales son cada vez más claros sobre la importancia del capital humano y los programas de desarrollo de talento y su relación con la estrategia. Tenemos previsto que las empresas se enfrentarán a desafíos cada vez mayores al momento de identificar, desarrollar y mantener a los mejores profesionales en todos los niveles de la organización. ¿La Gerencia cuenta con un plan de talento alineado con la estrategia y prevé las necesidades a corto y largo plazo? ¿En qué categorías profesionales hay escasez de personal y cómo va a lograr competir la empresa para conseguir a los mejores profesionales? En términos más generales, a medida que los millennials ingresen al mercado laboral y el personal calificado se diversifique a nivel global, ¿la empresa podrá atraer, desarrollar y retener a los mejores profesionales en todos los niveles?



## Evaluar, supervisar y reforzar la cultura corporativa como un activo estratégico y un riesgo crítico.

La cultura corporativa es una prioridad para las empresas, los accionistas, los reguladores, los empleados y los clientes, así como también debe serlo para los Directorios. Los casos de acoso sexual, manipulación de precios, prácticas comerciales desleales y otras malas prácticas —con la cultura corporativa como principal responsable— situaron directamente a los Directorios en el centro de atención: ¿Dónde se encontraba el Directorio? ¿Qué hace el Directorio para transformar la cultura corporativa?

Dado que la cultura corporativa desempeña un papel importante para impulsar el desempeño y la reputación de una empresa, para bien o para mal, los Directorios están adoptando una estrategia más dinámica al momento de comprender, determinar y evaluar la cultura corporativa. Entre sus recomendaciones destacan las siguientes: centrarse en las pautas de la Alta Dirección y tener tolerancia cero con conductas contrarias a los valores y estándares éticos de la empresa, incluyendo cualquier «pacto de silencio» en torno a dicha conducta. Estar pendiente de las señales tempranas de alerta, y verificar que la empresa cuenta con mecanismos de denuncia de irregularidades y otras herramientas de alerta, y que los empleados los utilizan sin miedo a represalias.

Comprender la cultura existente en la empresa —las reglas escritas y no escritas— y utilizar todas las herramientas disponibles —encuestas, auditoría interna, líneas directas, redes sociales, supervisión directa de plantas e instalaciones— para supervisar la cultura corporativa. Reconocer que es más fácil controlar las pautas de la Alta Dirección que controlar la actividad de los niveles intermedios de la organización y su impacto en los niveles inferiores de la misma. ¿Cómo gana visibilidad el Directorio sobre los niveles intermedios e inferiores de la organización? ¿Los empleados tienen la confianza para reportar comportamientos inadecuados a instancias superiores y consideran que sus preocupaciones serán tomadas en serio? Asegurarse de que las estructuras de incentivos estén alineadas con la estrategia y fomenten los comportamientos adecuados, y analizar detenidamente la propia cultura del Directorio en busca de señales de pensamiento de grupo o debates que carezcan de independencia, o distintas opiniones. Centrarse no sólo en los resultados, sino también en los comportamientos que los fomentan.



## Continuar perfeccionando los debates del Directorio sobre la ciberseguridad y la protección de datos personales pues es clave en la gestión de riesgos.

Las ciberamenazas se han vuelto más sofisticadas y agresivas, con implicaciones para casi todas áreas del negocio. Ataques a las principales empresas muestran que en la actualidad cualquier organización conectada a Internet es vulnerable. Los debates del Directorio deberían dejar de lado la prevención para pasar a la detección, contención y respuesta, y abordar la ciberseguridad como una cuestión que involucra a toda la empresa y afecta a la estrategia, al cumplimiento normativo, al desarrollo de productos, a las fusiones y adquisiciones, a la expansión hacia nuevas zonas geográficas y a las relaciones con proveedores y clientes. Se requiere un diálogo sólido y transparente en el Directorio para ayudar a la empresa a aprender a convivir con el riesgo cibernético y hacer de la ciberseguridad el objetivo principal de la empresa.

¿Con qué frecuencia se evalúa la madurez del marco de gestión de riesgos de ciberseguridad de la empresa? ¿Cómo se mantiene la empresa al día de los cambios normativos y las nuevas disposiciones legales? ¿La empresa se mantiene al día de las prácticas sectoriales y de la aplicación de las leyes? ¿La empresa cuenta con un plan previamente revisado y sometido a prueba con respecto a la preparación y respuesta ante incidentes? ¿El Directorio obtiene toda la información que necesita (panel de control cibernético) para supervisar los esfuerzos en materia de ciberseguridad?

¿Qué riesgos plantea el uso de *big data* y quién se encarga de tomar decisiones sobre la recopilación y uso de datos? Tanto el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) — reglamento europeo recientemente aprobado— como otras leyes de protección de datos personales — deben fomentar evaluaciones rigurosas de las prácticas que realizan las empresas. De hecho, dado que la protección de datos personales está estrechamente relacionada con la confianza y la reputación, es fundamental comprobar cuál es la realidad de la empresa, es decir, si quiere cumplir adecuadamente sus funciones.



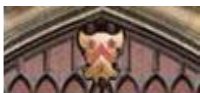
## Volver a evaluar la prevención y preparación ante las crisis empresariales.

La prevención y preparación ante las crisis han adquirido una mayor importancia y urgencia para las Gerencias y los Directorios, dado que la lista de crisis que las empresas han debido afrontar en los últimos años sigue creciendo. La prevención de las crisis está estrechamente relacionada con una buena gestión de riesgos —identificando y anticipando riesgos, e introduciendo un sistema de control para prevenir las crisis y reducir su efecto en caso llegase a ocurrir. Se puede observar una mayor atención por parte de los Directorios a los riesgos culturales y operativos clave en toda la empresa —por ejemplo, los riesgos de la cadena de suministro y tercerización, los riesgos de la tecnología de la información y seguridad de la información. ¿El Directorio comprende los riesgos operativos críticos de la empresa? ¿Qué ha cambiado en el entorno operativo? ¿La empresa ha experimentado algún fallo de control? ¿La Gerencia está pendiente de las señales tempranas de alerta en lo que respecta a la seguridad, la calidad del producto y el cumplimiento?

El Directorio debe garantizar que la Gerencia considere distintos escenarios hipotéticos: desde las cadenas de suministro y la solidez financiera de los proveedores hasta los riesgos geopolíticos, los desastres naturales, los ataques terroristas y las ciberamenazas. ¿El plan de respuesta de la empresa ante las crisis es sólido y está listo para aplicarse? ¿Se realizan simulacros o se somete a prueba el plan y este se actualiza cuando es necesario? ¿Se tiene en cuenta la posible pérdida de infraestructuras cruciales —p. ej., las redes de telecomunicaciones, los sistemas financieros, el transporte y los suministros de energía? ¿Se dispone de protocolos de comunicación para mantener informado al Directorio sobre los acontecimientos y las respuestas de la empresa? Por supuesto, incluso las empresas mejor preparadas atravesarán alguna crisis, pero aquellas que respondan con rapidez y eficacia podrán afrontarla mejor

[www.kpmg.com/pe](http://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 40 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: [kpmg.com/be/ac](http://kpmg.com/be/ac)

KPMG en Perú