



Sobre la agenda de la junta 2020

Centro de Liderazgo

Dar prioridad a las agendas de la junta será particularmente desafiante en 2020, ya que las implicaciones que cambian el juego de la innovación tecnológica y digital, las crecientes demandas para abordar los problemas ambientales y sociales, el escrutinio de la cultura corporativa y las expectativas de los inversores para una mayor participación de la junta, la diversidad y el rendimiento a largo plazo, impulsan un mayor enfoque en posicionar a la compañía para el futuro. En combinación con las preocupaciones sobre la economía (crecientes tensiones comerciales, resurgimiento de la deuda, inminente corrección del mercado) y el estancamiento político en los Estados Unidos, el Reino Unido y otros lugares, el próximo año requerirá un cuidadoso equilibrio de enfoque a corto plazo, agilidad y pensamiento a largo plazo.

Con base en los conocimientos de nuestro trabajo y las interacciones con los directores y líderes empresariales, destacamos ocho puntos para que las juntas consideren a medida que enfocan sus agendas 2020 en los desafíos críticos que están entre manos y en el camino a seguir:

- Vincular las discusiones de la sala de juntas sobre estrategia, riesgo y disrupción global.
- Comprender cómo la empresa alinea las ganancias y el propósito.
- Desarrollar el talento en la sala de juntas en torno a la estrategia de la empresa y las necesidades futuras.
- Ayudar a establecer el tono y a monitorear de cerca la cultura en toda la organización.
- Enfocar la seguridad cibernética y la privacidad de los datos de manera integral, como la gobernanza de los datos.
- Hacer que la sucesión del CEO y el desarrollo del talento sean una prioridad.
- Tener un plan de respuesta a la crisis y practicarlo.
- Ser proactivo al comprometerse con los accionistas, incluidos los activistas.



Vincular las discusiones de la sala de juntas sobre estrategia, riesgo y disrupción global.

Las guerras comerciales, el Brexit, el creciente populismo, los ataques cibernéticos a la infraestructura crítica y la amenaza de conflicto militar en los puntos críticos geopolíticos, combinados con la ausencia de liderazgo global y el deterioro de la gobernanza internacional, continuarán impulsando la volatilidad e incertidumbre global. Como señaló Ian Bremmer, fundador y presidente del Grupo Eurasia, este entorno “requerirá más inversión en la planificación de escenarios y pruebas de estrés. También significa elaborar planes de contingencia para acortar las cadenas de suministro, reducir los costos fijos a largo plazo y limitar la exposición comercial a las relaciones políticas que tienen un potencial considerable para ir al sur”.

Las empresas también deben abordar la posible disrupción de los modelos de negocio planteados acelerando los avances en tecnologías digitales como la automatización de procesos robóticos, machine learning, inteligencia artificial y blockchain. ¿Son adecuados los procesos de gestión de riesgos de la compañía para abordar la velocidad y el impacto disruptivo de estos avances, y para evaluar la validez continua de los supuestos clave que forman la base de la estrategia y el modelo comercial de la compañía? Es probable que los competidores de mañana sean diferentes a los de ayer.

Ayude a la gerencia a reevaluar los procesos de la compañía para identificar los riesgos y oportunidades que plantea la disrupción (geopolítica, tecnológica y digital, social y ambiental) y su impacto en la estrategia a largo plazo de la compañía.

¿Existe un proceso efectivo para monitorear los cambios en el entorno externo y proporcionar una alerta temprana de que podrían ser necesarios ajustes a la estrategia? Ayudar a la empresa a probar sus suposiciones estratégicas y observe cómo está cambiando el panorama general: conectar puntos, pensar de manera diferente y mantenerse ágil y alerta a lo que está sucediendo en el mundo. En resumen, la disrupción, la estrategia y el riesgo deben estar juntos en las discusiones en curso en la sala de juntas.



Comprender cómo la empresa alinea las ganancias y el propósito.

El crecimiento corporativo y el retorno de los accionistas aún requieren lo esencial: administrar riesgos clave, innovar, capitalizar nuevas oportunidades y ejecutar estrategias, pero el contexto para el desempeño corporativo está cambiando rápidamente y quizás de manera profunda. Los problemas sociales crecientes, incluidos los empleos y los salarios, la desigualdad de ingresos, los problemas climáticos y ambientales, la salud y la seguridad, y los llamados a una mayor diversidad e inclusión, junto con soluciones gubernamentales limitadas, continúan elevando las expectativas de las corporaciones para ayudar a abordar las brechas y repensar su responsabilidad en relación con la sociedad.

Los principales inversores institucionales han enfatizado durante mucho tiempo sus expectativas para que las empresas expliquen cómo abordan los problemas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en el contexto de la creación de valor a largo plazo. El activismo de los empleados y los consumidores con respecto a los problemas de ESG se encuentra en sus primeras etapas, pero está creciendo, impulsado, en gran medida, por la generación de los millennials. Continuamos viendo una serie de propuestas de accionistas sobre temas de ESG, particularmente en los temas "E" (medio ambiente) y "S" (sociales). Más recientemente, haciéndose eco del enfoque del CEO de BlackRock, Laurence Fink, en cuanto a "vincular el propósito y las ganancias", la Business Roundtable (BRT) emitió su declaración sobre el Propósito de una Corporación, en la cual los CEO firmantes se comprometieron a "llevar a sus compañías a beneficiar a todos los interesados - clientes, empleados, proveedores, comunidades y accionistas".

Las reacciones de las comunidades de negocios e inversores a la declaración de BRT han variado ampliamente. Algunos lo ven como un compromiso importante con las partes interesadas por parte de las empresas estadounidenses. Otros, como el Consejo de Inversores Institucionales, expresaron su preocupación de que la declaración socava las nociones de responsabilidad gerencial ante los accionistas, y que las juntas y los gerentes deben mantenerse enfocados en el valor para los accionistas a largo plazo. Sin embargo, otros ven la declaración como algo normal.

Independientemente de si una empresa apoya o no la Declaración de BRT, es probable que se enfrente a una presión cada vez mayor de las partes interesadas para desarrollar su propia declaración de propósito (si es que no lo ha hecho ya) articulando el compromiso de la compañía con las partes interesadas y la forma en que tendrá en cuenta las consideraciones de las partes interesadas en los esfuerzos para crear valor a largo plazo. Los inversores, los clientes, los empleados y otras partes interesadas desafían a las compañías a comprender que existe un vínculo inextricable entre el propósito y las ganancias. La junta tiene un papel clave que desempeñar para dar forma al debate y establecer el tono y las expectativas para vincular el propósito y las ganancias. A medida que las expectativas de las partes interesadas sobre la transparencia y la divulgación con respecto a estos temas continúan aumentando, la junta debe ser intencional sobre cómo se involucra con la administración en estos temas. (Para más información sobre la comunicación de actividades relacionadas con ESG a los accionistas, consulte [Sobre la agenda del comité de auditoría 2020](#).)



Desarrollar el talento en la sala de juntas en torno a la estrategia de la empresa y las necesidades futuras.

Dadas las demandas del entorno comercial y de riesgos actual, las juntas se centran cada vez más en alinear su composición con la estrategia de la compañía, tanto hoy como a largo plazo. El talento y la diversidad en la sala de juntas también son el frente y el centro para los inversores, reguladores y otras partes interesadas. Dicho esto, está claro que el mundo está cambiando notablemente más rápido que los tableros.

De acuerdo con el índice de empresas S&P 500 de la Junta de Spencer Stuart 2019 de Estados Unidos, la rotación de la junta sigue siendo baja (0,88 nuevos directores por junta anualmente). La duración promedio del director (8 años) ha cambiado un poco, mientras que la edad promedio del director ha aumentado ligeramente en la última década (a 62,7). El progreso en la diversidad de la junta es constante, pero aún queda un largo camino por recorrer - el 26 por ciento de los directores de S&P 500 son mujeres y el 19 por ciento de los directores en las 200 principales empresas son afroamericanos, latinos o asiáticos. Los mecanismos que limitan la tenencia (límites de plazo y límites obligatorios de edad) han tenido un impacto limitado, y eso no es sorprendente: solo el 5 por ciento de las juntas tienen límites de mandato para directores independientes, y la edad de jubilación obligatoria más común es de 75 años, y muchas juntas expresamente permiten excepciones a la política.¹

El mayor nivel de participación de los inversores en este tema destaca la frustración de los inversores por el lento ritmo de cambio en las salas de juntas y señala el desafío central con la composición de la junta: un panorama cambiante de negocios y riesgos. Para abordar las amenazas competitivas y la disrupción del modelo de negocio, las innovaciones tecnológicas y los cambios digitales, el riesgo cibernético y la volatilidad global se requiere un enfoque proactivo

1. Índice de la Junta Spencer Stuart de EE. UU. de 2019.

para la construcción y la diversidad de la junta: habilidades, experiencia, género y raza/etnia. Como parte de su Proyecto de Responsabilidad de la Junta Directiva 3.0, en octubre, la Oficina de Contralor de la Ciudad de Nueva York envió cartas a 56 compañías de S&P 500 solicitando que “adoptasen una política de búsqueda de diversidad que requiriese que en las listas iniciales de candidatos de entre los nuevos nominados a directores y directores ejecutivos (CEO) apoyados por la gerencia se incluyesen candidatos racial y étnicamente diversos” (a veces denominada “Regla Rooney”).

Es evidente que la composición y la diversidad de la junta deberían ser un área clave del enfoque de la junta en 2020, como tema para las comunicaciones con los inversores institucionales de la compañía, la mejora de la divulgación en el poder de la compañía y el posicionamiento estratégico de la junta para el futuro.



Ayudar a establecer el tono y monitorear de cerca la cultura en toda la organización.

¿La empresa garantiza que las personas hagan lo correcto? Los titulares de acoso sexual, el aumento de precios, las prácticas agresivas de ventas y otras irregularidades continúan colocando la cultura corporativa al frente y en el centro de las empresas, los accionistas, reguladores, empleados y clientes. Las juntas mismas también están en los titulares, particularmente en casos de crisis corporativas autoinfligidas, con inversores, reguladores y otros que preguntan: “¿dónde estaba la junta?”

Dado el papel fundamental que desempeña la cultura corporativa para impulsar el rendimiento y la reputación de una empresa, para mejor o, como lo demuestra #MeToo, para peor, vemos que las juntas adoptan un enfoque más proactivo para comprender, configurar y evaluar la cultura corporativa. Tener un “enfoque láser” en el tono, establecido por la alta gerencia, y tolerancia cero para conductas que sean inconsistentes con los valores y estándares éticos de la compañía, incluido cualquier “código de silencio” en torno a dicha conducta. Ser sensible a las primeras señales de advertencia y verificar que la empresa tenga en funcionamiento mecanismos de denuncia de irregularidades y otros mecanismos de denuncia, y que los empleados no tengan miedo de usarlos.

Comprender la cultura real de la compañía (las reglas no escritas versus las publicadas en el muro de la sala de descanso); usar todas las herramientas disponibles (encuestas, auditoría interna, líneas directas, redes sociales, recorridos en los pasillos e instalaciones de visitas) para monitorear la cultura y verla en acción. Reconocer que el tono en los sectores superiores es más fácil de medir que el estado de ánimo en el medio y el ruido en los sectores inferiores. ¿Cómo gana la junta visibilidad en los niveles medio e inferior de la organización? Asegurarse de que las estructuras de incentivos se alineen con la estrategia y fomentan los comportamientos correctos, y analizar detenidamente la propia cultura de la junta en busca de signos de pensamiento grupal o discusiones que carecen de independencia o voces contrarias. Concentrarse no solo en los resultados, sino también en los comportamientos que conducen los resultados.



Enfocar la seguridad cibernética y la privacidad de los datos de manera integral, como gobernanza de datos.

En nuestras conversaciones con los directores, está claro que muchas empresas necesitan un enfoque más riguroso y holístico para la gobernanza de los datos: los procesos y protocolos establecidos en torno a la integridad, la protección, la disponibilidad y el uso de los datos.

Las juntas han avanzado en el monitoreo de la efectividad de la seguridad cibernética de la administración, por ejemplo, con una mayor experiencia en TI en la junta y los comités relevantes, informes de paneles específicos de la compañía para mostrar riesgos críticos y conversaciones más sólidas con la gerencia, que se enfoca en riesgos críticos de ciberseguridad, resistencia operativa y las estrategias y capacidades que la gerencia ha implementado para minimizar la duración y el impacto de una violación cibernética grave. A pesar de estos esfuerzos, dada la creciente sofisticación de los ciberatacantes, la ciberseguridad seguirá siendo un desafío clave.

La gobernanza de datos se superpone con la ciberseguridad, pero es más amplia. Por ejemplo, el gobierno de datos incluye el cumplimiento de las leyes y regulaciones de privacidad específicas de la industria, así como también las nuevas leyes y regulaciones de privacidad que rigen cómo se procesan, almacenan, recopilan y usan los datos personales (de clientes, empleados o proveedores). Los ejemplos incluyen el Reglamento general de protección de datos de la UE que entró en vigencia en mayo de 2018 y la Ley de privacidad del consumidor de California que entrará en vigencia en enero de 2020. La gobernanza de los datos también incluye las políticas y los protocolos de la compañía con respecto a la ética de los datos, en particular, la gestión de la tensión entre cómo la compañía puede usar los datos del consumidor de una manera legalmente permitida con las expectativas del consumidor sobre cómo se usarán sus datos. Gestionar esta tensión plantea importantes riesgos de reputación y confianza para las empresas y representa un desafío crítico para el liderazgo.

Para ayudar a desarrollar un enfoque más riguroso en torno a la supervisión de la gobernanza de datos:

- Insista en un marco sólido de gobernanza de datos que deje en claro cómo y qué datos se recopilan, almacenan, administran y utilizan, y quién toma las decisiones con respecto a estos temas.
- Aclare qué líderes empresariales son responsables de la gobernanza de datos en toda la empresa, incluidos los roles del director de información, el director de seguridad de la información y el director de cumplimiento.
- Reevalúe cómo la junta, a través de la estructura de su comité, asigna y coordina la responsabilidad de supervisión de los marcos de ciberseguridad y gobernanza de datos de la compañía, incluida la privacidad, la ética y la higiene.



Hacer que la sucesión del CEO y el desarrollo del talento sean una prioridad.

Pocas responsabilidades de la junta son más importantes que contratar y despedir al CEO, una realidad que sigue acaparando los titulares, particularmente si la junta es sorprendida desprevenida. Dado el complejo y disruptivo entorno comercial y de riesgos, es esencial que la empresa tenga al CEO adecuado para impulsar la estrategia, navegar el riesgo y crear valor a largo plazo para la empresa. La junta debe asegurarse de que la empresa esté preparada para un cambio de CEO, planificado y no planificado. La planificación de la sucesión del CEO es un proceso dinámico y continuo. Las juntas siempre deben estar pensando en desarrollar candidatos potenciales, y la planificación de la sucesión debe comenzar el día en que se nombre a un nuevo CEO. ¿Qué tan robustos son los procesos y las actividades de planificación de sucesión de la junta? ¿Existen planes de sucesión para otros ejecutivos clave?

Claramente vinculado a la importancia de tener el CEO adecuado está el tener el talento requerido, desde los sectores superiores de la organización hasta los inferiores, para ejecutar la estrategia de la compañía y mantenerla en el camino. Los inversores institucionales son cada vez más expresivos en cuanto a la importancia de los programas de desarrollo de talento y capital humano y su vínculo con la estrategia. Esperamos que las empresas enfrenten un desafío cada vez más difícil para encontrar, desarrollar y retener el talento que se requiere en todos los niveles de la organización. ¿El plan de talento de la gerencia se alinea con su estrategia y necesidades de pronóstico a corto y largo plazo? ¿Qué categorías de talento son escasas y cómo competirá la empresa con éxito por este talento? En términos más generales, a medida que los millennials y los empleados más jóvenes se unen a la fuerza laboral en grandes cantidades y los grupos de talentos se vuelven globalmente diversos, ¿está la empresa posicionada para atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos en todos los niveles? Los comités de compensación deben continuar enfocando su atención en el desarrollo del talento y considerar incluir la planificación de la sucesión y el desarrollo del talento como una medida de desempeño vinculada a los planes de pago.



Tener un plan de respuesta a la crisis y practicarlo.

Es un punto de datos aleccionador: Entre 2010 y 2017, los titulares con la palabra "crisis" y el nombre de una de las 100 compañías más importantes según la lista de Forbes aparecieron un 80 por ciento más a menudo que en la década anterior.²

Incluso las compañías mejor preparadas experimentarán una crisis, y las compañías que responden rápida y efectivamente tienden a enfrentar mejor las crisis. La preparación para crisis va de la mano con una buena gestión de riesgos, identificando y anticipando riesgos y estableciendo un sistema de controles para ayudar a prevenir crisis o mitigar su impacto. Claramente, estamos viendo un mayor enfoque

de la junta en los riesgos culturales, así como los riesgos operativos clave en toda la organización global extendida, por ejemplo, los riesgos de la cadena de suministro y la subcontratación, los riesgos de la tecnología de la información y la seguridad de los datos, etc. ¿Entiende la junta los riesgos operativos críticos de la compañía? ¿Qué ha cambiado en el entorno operativo? ¿Ha experimentado la empresa alguna falla de control? ¿La administración es sensible a las señales de advertencia temprana con respecto a la seguridad, la calidad del producto y el cumplimiento?

Ayude a garantizar que la administración esté evaluando un amplio espectro de escenarios hipotéticos, desde las cadenas de suministro y la salud financiera de los vendedores hasta los riesgos geopolíticos, los desastres naturales, los actos terroristas y las amenazas cibernéticas. ¿El plan de respuesta a la crisis de la compañía es sólido y está listo para funcionar? ¿Cubre diferentes escenarios? ¿El plan se prueba activamente o se simula y se actualiza según sea necesario? ¿Tiene en cuenta la pérdida de infraestructura crítica, por ejemplo, redes de telecomunicaciones, sistemas financieros, transporte y suministros de energía? ¿Incluye protocolos de comunicación para mantener a la junta informada de los eventos y la respuesta de la empresa, y para dirigirse a los grupos de interés de la empresa?



Ser proactivo al comprometerse con los accionistas, incluidos los activistas.

La participación de los accionistas sigue siendo una prioridad para las empresas, ya que los inversores institucionales cada vez más responsabilizan a las juntas del desempeño de la empresa y exigen una mayor transparencia, incluida la participación directa con los directores independientes. Los inversores institucionales esperan poder comprometerse con las compañías de la cartera, especialmente cuando existen inquietudes de gobernanza o cuando se necesita la participación para tomar una decisión de voto mucho más informada. Las juntas deben solicitar actualizaciones periódicas de la gerencia sobre las prácticas de participación de la empresa: ¿Conocemos y participamos con nuestros accionistas más grandes y entendemos sus prioridades? ¿Contamos con las personas adecuadas en el equipo de compromiso? ¿Cuál es la posición de la junta en la reunión con los inversores? ¿Qué directores independientes deberían estar involucrados? Y quizás lo más importante, ¿está la compañía brindando a los inversionistas una imagen clara y actual de su desempeño, sus desafíos y visión a largo plazo?

Como se refleja en las tendencias de poder de 2019, la estrategia, la compensación ejecutiva, el desempeño de la administración, las iniciativas de ESG y la composición y desempeño de la junta permanecerán directamente en el radar de los inversores durante la temporada de representaciones de 2020. También podemos esperar que los inversores se enfoquen en cómo las empresas están adaptando sus estrategias para abordar las incertidumbres y dinámicas económicas y geopolíticas que configuran el entorno empresarial y de riesgos en 2020.

² Sanjay Kalavar y Mihir Mysore, "Are you prepared for a corporate crisis?" McKinsey Quarterly (abril de 2017).

Acerca del Centro de Liderazgo de la Junta de KPMG

El Centro de Liderazgo de la Junta de KPMG aboga por un gobierno excepcional para ayudar a impulsar el valor corporativo a largo plazo y mejorar la confianza de los inversores. A través de una variedad de programas y perspectivas, incluyendo el Instituto del Comité de Auditoría de KPMG, la Fundación WomenCorporateDirectors, y más, el Centro se compromete con directores y líderes empresariales para ayudar a articular sus desafíos y promover la mejora continua de la gobernanza de las empresas públicas y privadas. Aprovechando los conocimientos de los profesionales de KPMG y los expertos en gobernanza de todo el mundo, el Centro ofrece un liderazgo de pensamiento práctico (sobre riesgo y estrategia, talento y tecnología, globalización y cumplimiento, informes financieros y calidad de auditoría, y más), todo a través de la lente de la junta. Más información en kpmg.com/us/blc.

Contact us

kpmg.com/blc

T: 1-800-808-5764

E: us-kpmgmktblc@kpmg.com

Algunos o todos los servicios descritos en este documento pueden no estar permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus filiales o entidades relacionadas.

kpmg.com/socialmedia



La información contenida en este documento es de carácter general y no pretende abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque nos esforzamos por proporcionar información precisa y oportuna, no podemos garantizar que dicha información sea exacta a partir de la fecha en que se reciba o que seguirá siéndolo en el futuro. Nadie debe actuar sobre dicha información sin el asesoramiento profesional adecuado después de un examen exhaustivo de la situación particular.

© 2019 KPMG LLP, una sociedad de responsabilidad limitada de Delaware y firma miembro de los EE. UU. de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Todos los derechos reservados. El nombre y el logotipo de KPMG son marcas comerciales registradas o marcas comerciales de KPMG International. NDP036383A-1A