

# Prioridades en la agenda del Consejo de Administración 2020

KPMG Board Leadership Center



**Dar prioridad a las agendas del Consejo será particularmente desafiante en 2020, ya que las implicaciones de la innovación tecnológica y disrupción digital cambian el juego. Las crecientes demandas para abordar los problemas medioambientales y sociales, el escrutinio de la cultura corporativa, las expectativas de los inversionistas de contar con una mayor participación del Consejo, la diversidad y el desempeño a largo plazo impulsan un enfoque más concreto para posicionar a una compañía en el futuro.**

**Así mismo, el año 2020 requerirá de un cuidadoso equilibrio a corto plazo, y un pensamiento a largo plazo debido a: las preocupaciones sobre la economía global (crecientes tensiones comerciales, el incremento de la deuda, una inminente corrección del mercado), la economía de México (bajo crecimiento, grado de inversión de la deuda, inversión en infraestructura y rol del sector privado) y el estancamiento político en Estados Unidos, Reino Unido y otros países.**

Con base en nuestra experiencia e interacción con consejeros y líderes empresariales, resaltamos siete consideraciones que el Consejo de Administración debe tener en cuenta en su agenda para enfrentar exitosamente los desafíos críticos que se presenten:

1. Conectar las discusiones del Consejo a estrategia, riesgo y disrupción global
2. Entender cómo la empresa alinea la generación de utilidades y su propósito
3. Desarrollar el talento de los consejeros en torno a la estrategia y necesidades futuras
4. Ayudar a marcar la pauta y seguimiento puntual de la cultura organizacional
5. Abordar la ciberseguridad y la privacidad de datos de manera integral—como gobernabilidad de datos
6. Priorizar la sucesión del director general y el desarrollo del talento
7. Tener un plan de prevención de crisis establecido y previamente probado



### **1. Conectar las discusiones del Consejo a estrategia, riesgo y disrupción global**

Las guerras comerciales, el T-MEC, Brexit, los ciberataques a la infraestructura crítica y la amenaza de conflicto militar en los puntos críticos geopolíticos, en combinación con la ausencia de liderazgo global y el deterioro de la gobernabilidad internacional, continuarán impulsando la volatilidad e incertidumbre global. Como lo señaló el fundador y Presidente del Grupo Eurasia, este entorno “requerirá más inversión en la planeación 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 relaciones políticas que tengan un potencial considerable de fracasar.”

En México, se deben considerar las implicaciones del bajo crecimiento económico, la calificación de la deuda del gobierno federal y de la empresa productiva del Estado, la posibilidad de una reforma fiscal en 2021, el desempeño del plan de inversión en infraestructura 2020 y el rol de la iniciativa privada, entre otros, en la estrategia de una compañía.

Las empresas también deben abordar la posible disrupción de los modelos de negocio derivado de los avances en las tecnologías digitales, como la automatización de procesos robóticos, el aprendizaje automático, la inteligencia artificial y *blockchain*. ¿Son adecuados los procesos de administración de riesgos para abordar la disrupción de estos avances, y para evaluar la validez de los supuestos clave que son la base del modelo de negocios? ¿Es probable que los futuros competidores sean diferentes a los pasados? Los Consejos





de Administración deben ayudar a la Administración a reevaluar los procesos para identificar los riesgos y las oportunidades que plantean la disrupción geopolítica, tecnológica, social y medioambiental, y su impacto en la estrategia de la empresa a largo plazo. ¿Existe un proceso efectivo para monitorear cambios externos y alertar anticipadamente sobre la necesidad de ajustar la estrategia?



## 2. Entender cómo la empresa alinea la generación de utilidades y su propósito

El crecimiento corporativo y el rendimiento 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, profundamente. Los problemas sociales crecientes, incluyendo los empleos y los salarios, la desigualdad de ingresos, la crisis climática, la salud, la seguridad, la diversidad y la inclusión; aunado a soluciones limitadas del gobierno, continúan elevando las expectativas de las compañías de ayudar a afrontar las brechas y repensar su responsabilidad con la sociedad.

Los principales inversionistas institucionales han puesto énfasis durante mucho tiempo en sus expectativas para que las empresas expliquen cómo abordan los problemas medioambientales, sociales y de gobernabilidad (ESG, *environmental, social and governance* por sus siglas en inglés) —particularmente el cambio climático y la diversidad— en el contexto de la creación de valor a largo plazo. El activismo de los colaboradores y los consumidores con respecto a temas de ESG se encuentra en sus primeras etapas, pero está creciendo, impulsado en gran medida por los millennials. Recientemente, haciendo eco en el enfoque del director general de BlackRock, Laurence Fink, de “conectar el propósito con las ganancias”, el Business Roundtable (Mesa Redonda de Negocios (BRT)), emitió su Declaración sobre el Propósito de una Corporación, en la cual los directores generales que firman se comprometieron “a liderar sus empresas para beneficiar a todos los *stakeholders*—clientes, colaboradores, proveedores, comunidades y accionistas”.

Las reacciones de las comunidades de negocios e inversionistas a la declaración de BRT han variado ampliamente. Algunas lo ven como un compromiso importante con los *stakeholders*, por parte de los corporativos en Estados Unidos. El Consejo de Inversionistas Institucionales expresó su preocupación de que la declaración debilita las nociones de responsabilidad gerencial, y que los Consejos de Administración y la Administración, deben mantenerse enfocados en el valor para los accionistas a largo plazo. Otros ven la declaración como lo mismo de siempre.

En México, resaltan iniciativas como la mejora en salarios mínimos lideradas por la Confederación Patronal de la

República Mexicana, Coparmex, y el Gobierno Federal, las de reducción de comisiones por servicios en la Banca, la eliminación del uso de bolsas de plástico en establecimientos de menudeo previo a la emisión de la correspondiente regulación, y el Acuerdo Nacional para La Nueva Economía del Plástico firmado por el Senado de la República y las principales empresas de la industria productora de plástico, pasando de una economía lineal a una economía circular.

Independientemente de si una empresa apoya o no la Declaración de BRT, es probable que se enfrente a una presión cada vez mayor por parte de los grupos de interés, de desarrollar su propia declaración de propósito (si aún no lo ha hecho), articulando el compromiso de la compañía con los *stakeholders*, y cómo se tomarán en cuenta sus consideraciones —además de otros temas de ESG— para los esfuerzos de crear valor a largo plazo. Los inversionistas, clientes, empleados, entre otros, están desafiando a las organizaciones a entender que existe un vínculo inseparable entre el propósito y las ganancias. El Consejo tiene un papel clave que desempeñar para dar forma al debate y marcar la pauta y las expectativas para conectar estos puntos. Las expectativas de los *stakeholders* sobre la transparencia y la revelación de estos temas continuarán creciendo. (Para más información sobre la comunicación de las actividades relacionadas con ESG a los accionistas, consulte *Prioridades en la agenda del Comité de Auditoría 2020*).



## 3. Desarrollar el talento de los consejeros en torno a la estrategia y necesidades futuras

Dadas las demandas del entorno de negocios y de riesgos, los Consejos de Administración se enfocan cada vez más en alinear la composición del Consejo con la estrategia de la compañía, tanto en el presente como a largo plazo. El talento y la diversidad en el Consejo también son lo más importante para los grupos de interés. Dicho esto, es claro que el mundo está cambiando más rápido que los Consejos de Administración.

La rotación en el Consejo sigue siendo un tema de atención para los accionistas, analistas y académicos, ya que el país carece de regulaciones establecidas que dicten un plazo determinado. Si bien las empresas mexicanas ratifican a sus consejeros anualmente, los términos específicos de reelección varían dependiendo de las necesidades de la misma. En México, según el “Board Index” de Spencer Stuart México 2019, la edad promedio de consejeros es de 59 años, similar al promedio internacional (59.7); sin embargo, estamos viendo un mayor interés por incluir miembros más jóvenes, dadas las crecientes complejidades de la disrupción digital y los cambios demográficos en el mercado. El avance en la diversidad del Consejo es constante, pero aún queda un largo camino por recorrer. De acuerdo a Spencer Stuart, en México, las mujeres en el Consejo solo representan el 6%, por debajo del promedio internacional del 10%; en Estados Unidos, 21% y en España, 16%. Los mecanismos que limitan la permanencia (límites



de plazo y de edad) han tenido un impacto limitado en México; en nuestra experiencia, la edad mínima para jubilarse es de 65 años, pero según Spencer Stuart, en México, 38.7% de los consejeros tienen entre 60 y 75 años. En Estados Unidos, la edad de retiro obligatoria más común es de 75 años; en México, solo 8.6% de los consejeros activos tienen esta edad.

El mayor nivel de participación de los inversionistas en este tema destaca su frustración por el lento ritmo de cambio en los consejos, y señala el desafío central con la composición del Consejo: un negocio cambiante y un panorama de riesgos. Abordar las amenazas competitivas y la disrupción del modelo de negocio, la innovación tecnológica y los cambios digitales, el riesgo cibernético y la volatilidad global requiere un enfoque proactivo para el desarrollo y la diversidad del Consejo (habilidades, experiencia, género y raza o etnia). En Estados Unidos, como parte de su Proyecto de Responsabilidad del Consejo 3.0, en octubre, la Oficina del “Comptroller” de Nueva York envió cartas a 56 compañías de Standard & Poor’s 500 (S&P) solicitando que “adopten una política de búsqueda de diversidad que requiera que las listas iniciales de candidatos de donde se escogen los nuevos nominados a consejeros apoyados por la Administración y los directores generales, incluyan mujeres y candidatos racial o étnicamente diversos calificados” (a veces referidos como la “regla de Rooney”).

Está claro que la composición y la diversidad deben ser un área clave de enfoque del Consejo en 2020. Esto se debe abordar en las comunicaciones con los inversionistas institucionales de la compañía para posicionar al Consejo estratégicamente en el futuro. En México, grandes organizaciones públicas y privadas cuentan o han contado con mujeres en sus consejos en los últimos cinco años.



#### **4. Ayudar a marcar la pauta y seguimiento puntual de la cultura organizacional**

¿La empresa promueve un ambiente seguro? Noticias sobre acoso sexual, aumento de precios, prácticas agresivas de ventas y otras irregularidades continúan haciendo que la cultura corporativa sea una prioridad para las organizaciones, los accionistas, los reguladores, los empleados y los clientes. Los mismos Consejos de Administración también están en los titulares, particularmente en casos de crisis corporativas que tienen a los inversionistas y reguladores preguntando: “¿dónde estaba el Consejo?”

Dado al papel crítico que juega la cultura corporativa en el desempeño y la reputación de una empresa, los Consejos de Administración han tomado un enfoque más proactivo para entender, moldear y evaluar dicha

cultura. Como consejeros, es esencial que tengan un enfoque preciso en las pautas marcadas por la Alta Dirección, y cero tolerancia para conductas que sean inconsistentes con los valores y normas éticas de la compañía, incluyendo cualquier “código de silencio”. Presten atención a señales de advertencia anticipadas y verifiquen que la organización cuente con mecanismos de denuncia, y que los colaboradores no tengan miedo de usarlos.

Es necesario entender la cultura real de la empresa (las reglas no escritas contra las reglas establecidas), hacer uso de todas las herramientas disponibles (encuestas, auditoría interna, líneas directas, redes sociales, recorrer los pasillos y visitar instalaciones) para monitorear la cultura y verla en acción. Hay que reconocer que la pauta que se marca a nivel superior es más fácil de medir que el estado de ánimo en los niveles medios y que los rumores en los niveles inferiores.

¿Cómo gana el Consejo visibilidad en los niveles medios e inferiores de la organización? Asegurándose de que las estructuras de incentivos se alineen con la estrategia y fomenten comportamientos correctos, y analizando detenidamente la propia cultura del Consejo en busca de señales de pensamiento grupal o pláticas que carezcan de independencia o voces contrarias. También es importante enfocarse no solo en los resultados sino en los comportamientos que impulsan los mismos.



### **5. Abordar la ciberseguridad y la privacidad de datos de manera integral – como gobernabilidad de datos**

En nuestras conversaciones con los consejeros, está claro que muchas empresas necesitan un enfoque más riguroso e integral para el gobierno de datos, lo cual incluye los procesos y protocolos establecidos en torno a la integridad, protección, disponibilidad y uso de los datos.

Los Consejos de Administración han logrado avances en el monitoreo de la efectividad de la ciberseguridad de la Administración, por ejemplo, con una mayor experiencia de TI en el Consejo y los comités relevantes. También con los informes de tablero específicos de una compañía para mostrar riesgos críticos, y teniendo conversaciones con la Administración enfocadas en riesgos críticos de ciberseguridad, resiliencia operativa y estrategias para minimizar la duración e impacto de una violación cibernética. A pesar de estos esfuerzos, dada la creciente sofisticación de los ataques, la ciberseguridad seguirá siendo un desafío clave. Aunque el gobierno de datos abarca la ciberseguridad,

es mucho más amplio. Por ejemplo, incluye el cumplimiento de leyes y reglamentos de privacidad específicos de la industria, y las reglas sobre uso de datos personales de clientes, colaboradores y proveedores. En México la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares (LFPDPPP) entró en vigor en julio de 2010 y su reglamento es aplicado desde enero de 2013. Actualmente los datos se han convertido en activos estratégicos para las compañías, por lo que contar con un gobierno de datos es de suma importancia, logrando la definición de políticas, procesos y responsables de los mismos. Un gobierno de datos efectivo permitirá incrementar la confianza, calidad, homologación y generación de información a través de toda la organización.

Para ayudar a desarrollar un enfoque riguroso en torno a la supervisión del gobierno de datos el Consejo debe:

- Insistir en un marco sólido que deje claro cómo y qué datos se recopilan, almacenan, administran y utilizan, y quién toma decisiones con respecto a estos temas
- Aclarar qué líderes empresariales son responsables del gobierno de datos en la compañía, incluyendo las funciones del director de información, del director de seguridad de la información y del director de cumplimiento
- Reevaluar la manera en la que el Consejo, mediante la estructura de su comité, coordina la responsabilidad de supervisión de los marcos de ciberseguridad y gobierno de datos de la compañía, incluyendo la privacidad, la ética y la limpieza y calidad de los datos
- Un análisis de brechas entre la Ley Federal de Protección de Datos Personales y las prácticas de la organización



### **6. Priorizar la sucesión del director general y el desarrollo del talento**

Dado al complejo entorno empresarial y de riesgos, es esencial que la compañía tenga el director general adecuado para impulsar la estrategia, navegar el riesgo y crear valor a largo plazo. En Estados Unidos, pocas responsabilidades del Consejo son más importantes que la de contratar y despedir al director general. Esta es una realidad que sigue siendo noticia, particularmente si al Consejo le atrapan sin preparación. El Consejo debe asegurarse de que la empresa esté preparada para un cambio de director general, ya sea planeado y no planeado. La planeación de la sucesión del director general es un proceso dinámico y continuo; los Consejos de Administración deben preparar candidatos potenciales, y la planeación de la sucesión debe comenzar el día en que se nombre un nuevo director general. ¿Qué tan

robustos son los procesos de planeación de sucesión del Consejo? ¿Existen planes de sucesión para otros ejecutivos clave?

En México, la discusión se ha centrado en la separación del rol de Presidente del Consejo y la Dirección General. Empresas relevantes han transitado por el camino de separar estas funciones en años recientes, y existen casos reconocidos que son ejemplo de esta tendencia en México. Esto ha hecho que la evaluación de los planes de sucesión de la Dirección General sea un tema relevante dentro de la agenda del Consejo en México.

Aunado a la importancia de tener el director general correcto, es esencial tener el talento requerido en los niveles superiores de la organización, pasando por todos los rangos para ejecutar la estrategia de la compañía y mantenerla encaminada. Los inversionistas institucionales se están volviendo cada vez más conscientes sobre la importancia del capital humano y los programas de desarrollo de talento y su vínculo con la estrategia. Creemos que las organizaciones afrontarán un desafío cada vez mayor para encontrar, desarrollar y retener el talento que requieren. ¿El plan de talento de la Administración se alinea con la estrategia a corto y a largo plazo? ¿Qué categorías de talento son escasas, y cómo competirá la empresa por ese talento?

En términos generales, a medida que los millennials y los colaboradores más jóvenes se unen a la fuerza laboral, y los grupos de talento se vuelven globalmente diversos, ¿está la compañía posicionada para atraer, desarrollar y retener al mejor talento en todos los niveles? Los comités de compensación (prácticas societarias en México) deben continuar enfocando su atención en el desarrollo del talento, y considerar incluir la planeación de la sucesión y el desarrollo del talento como una métrica de desempeño, vinculada a los planes de compensación.



### **7. Tener un plan de prevención de crisis establecido y previamente probado**

Incluso las organizaciones mejor preparadas experimentarán una crisis, pero las que responden rápida y efectivamente tienden a generar mejores resultados. Entre 2010 y 2017, las noticias con la palabra “crisis” y el nombre de alguna de las 100 compañías más importantes, según la lista de Forbes, aumentaron 80% respecto a la década anterior. Prepararse para una crisis va de la mano de una

gestión de riesgos efectiva, ya que es necesario identificar y anticipar amenazas, estableciendo un sistema de controles para prevenir o mitigar su impacto. Claramente, estamos viendo un mayor enfoque por parte del Consejo en los riesgos culturales y los riesgos operativos clave en toda la organización global extendida, por ejemplo, los referentes en la cadena de suministro y la subcontratación, los de tecnología de la información y seguridad de datos, entre otros. ¿El Consejo entiende los riesgos operativos críticos de la compañía? ¿Qué ha cambiado en el entorno operativo? ¿La empresa ha experimentado fallas de control? ¿La Administración está pendiente de señales anticipadas acerca de la seguridad, la calidad del producto y el cumplimiento?

Los consejeros deben ayudar a garantizar que la Administración esté sopesando un amplio espectro de escenarios hipotéticos, desde las cadenas de suministro, la salud financiera de los proveedores hasta los riesgos geopolíticos, los desastres naturales, los actos terroristas y las amenazas cibernéticas. ¿Es sólido el plan de respuesta a la crisis y está listo para arrancar? ¿Se han hecho pruebas y se actualiza conforme sea necesario? ¿Se toma en cuenta la pérdida de infraestructura crítica como redes de telecomunicaciones, sistemas financieros, transporte y suministros de energía? ¿Existen protocolos de comunicación para mantener al Consejo al tanto de los eventos, la respuesta de la empresa y para dirigirse a los grupos de interés de la compañía?

Es necesaria una gestión de riesgos efectiva para identificar y anticipar amenazas, estableciendo un sistema de controles para prevenir o mitigar su impacto a través de un amplio espectro de escenarios hipotéticos. Incluso las empresas mejor preparadas experimentarán una crisis, pero las que responden con rapidez tienden a generar mejores resultados

# Contactos

**KPMG Board Leadership Center  
en México**  
Steering Group

**Jesús Luna**  
Socio Líder de Asesoría en  
Auditoría Interna y Gestión de Riesgo  
Empresarial de KPMG en México

**Alejandro Aceves**  
Socio de Impuestos de  
KPMG en México

**Alejandro Villalobos**  
Socio de Auditoría de  
KPMG en México

**Mónica Meza**  
Directora de Mercadotecnia y  
Comunicación de KPMG en México



## Acerca de KPMG Board Leadership Center

Es un programa global con presencia local exclusivo para miembros del Consejo de Administración en México, que tiene como objetivo promover un gobierno corporativo efectivo para impulsar el valor de la empresa a corto, mediano y largo plazo, generando confianza en los *stakeholders* de las organizaciones.



kpmg.com.mx  
800 292 KPMG (5764)  
blc@kpmg.com.mx



KPMG MÉXICO



KPMG MÉXICO



@KPMGMEXICO



KPMGMX



SUPER  
EMPRESAS  
GUÍA  
2019  
TOP  
1000



Empresa  
Socialmente  
Responsable  
Inclusión Social



Red México

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basadas en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

“D.R.” © 2020 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., la firma mexicana miembro de la red de firmas miembro de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative (“KPMG International”), una entidad suiza. Blvd. Manuel Ávila Camacho 176 P1, Reforma Social, Miguel Hidalgo, C.P. 11650, Ciudad de México. Impreso en México. Todos los derechos reservados.