

Agenda del Consejo de Administración 2021

KPMG Board Leadership Center en México

La crisis sanitaria originada por COVID-19, la recesión económica, los fenómenos meteorológicos extremos, entre otros factores, plantean para 2021 un panorama empresarial de riesgo, incierto y poco alentador. A esto se suman los desafíos de la volatilidad global, impulsada por las tensiones comerciales y geopolíticas, el crecimiento de la deuda privada y de gobierno, la disrupción tecnológica y del modelo comercial, el elevado riesgo cibernético, el escrutinio regulatorio, así como iniciativas públicas que suponen mayores retos para las empresas. La exigencia también es significativa en el ámbito laboral, la gestión del negocio, el Consejo de Administración y otras estructuras de gobierno corporativo.

Al igual que la empresa, el Consejo de Administración continuará operando en un contexto de incertidumbre, en medio de una recuperación económica desigual, con mayores expectativas por parte de los *stakeholders*: inversionistas, personal, clientes, proveedores y comunidades. De hecho, numerosos consejos verán el periodo de 2020 a 2021 como un punto de inflexión para el gobierno corporativo, en el cual hay que prestar mayor atención al propósito de la organización y a las perspectivas de los grupos de interés, la cultura y los incentivos corporativos, los aspectos de diversidad e inclusión, la riqueza del diálogo y el debate en el Consejo, así como la preparación de este y de la compañía para aprovechar las oportunidades y asumir los riesgos futuros.

Con base en recientes conversaciones e interacciones con consejeros y líderes empresariales, destacamos siete consideraciones clave que el Consejo de Administración necesita tener en su agenda para 2021.



1. Enfocarse en la respuesta de la Alta Dirección a la pandemia, sin perder de vista el panorama general

Los efectos de COVID-19 continuarán redefiniendo el día a día de casi todas las organizaciones y su Consejo de Administración, independientemente de la industria, tamaño de la empresa o ubicación. Los líderes enfrentan disrupción e incertidumbre significativas, como lidiar con la reapertura del negocio, las implicaciones de gestionar a la fuerza laboral a distancia, la aceleración de la transformación digital, la construcción de cadenas de suministro más resilientes y el fortalecimiento de conexiones con los clientes en los próximos meses. No obstante, ante un entorno incierto, algunas organizaciones están encontrando nuevas oportunidades de crecimiento.

Navegar a través de la incertidumbre requiere un enfoque preciso en las personas, la liquidez, la tecnología, los riesgos operativos y las contingencias, teniendo siempre presente el panorama general: la estrategia, las amenazas y la necesidad de resiliencia. Con base en información sobre COVID-19 y el entorno económico cambiante, las empresas necesitan recalibrar sus respuestas y, potencialmente, replantear sus perspectivas sobre cómo la crisis está afectando al negocio. A medida que se recupera la demanda por parte de los consumidores, se reactiva el crecimiento de empleos y toma forma la nueva realidad, resulta fundamental mantenerse ágiles, redefiniendo la estrategia, a fin de operar con eficacia, ser competitivos y, finalmente, crecer.

Lo más importante puede ser la atención continua de los asuntos de capital humano: salud, seguridad, compromiso y ánimo, así como la normalización de los acuerdos de trabajo desde casa y los planes de reapertura, con un enfoque en la diversidad y la equidad.

Las empresas necesitan replantear cómo realizan sus actividades y reevaluar las implicaciones operativas del trabajo a distancia, así como su impacto en las políticas. ¿La Alta Dirección está evaluando dichas políticas, así como los esquemas flexibles a largo plazo y sus efectos en el flujo de operaciones, eficiencia, desempeño, desarrollo del talento, cultura y regulaciones en la materia?

El liderazgo y la comunicación en torno a los planes y estrategias de reapertura son fundamentales para conservar la confianza del personal, los clientes e inversionistas. Asimismo, la comprensión y empatía se han vuelto más importantes que nunca, ya que los *stakeholders* recordarán el trato que recibieron durante la pandemia.



2. Priorizar la gestión del capital humano y el plan de sucesión de la Dirección General

Los efectos de COVID-19 y la inclusión social han amplificado la importancia crítica de la gestión del capital humano para el desempeño y la reputación de una empresa. Incluso antes de la pandemia, los inversionistas institucionales habían solicitado una revelación más amplia de cómo el Consejo de Administración supervisa los programas de desarrollo del talento y su vínculo con la estrategia de la empresa. Por ejemplo, Human Capital Management Coalition, un grupo de inversionistas institucionales con USD 6,000 millones en activos, ha estado interactuando con los consejos en torno a la supervisión de la gestión del capital humano, pidiendo revelaciones de mayor alcance.

Algunos inversionistas esperan revelaciones más sólidas en temas de diversidad. En agosto de 2020, State Street Global Advisors (SSGA) informó a quienes presiden un Consejo de Administración de una empresa de su cartera de inversión, que a partir de 2021 solicitaría a las empresas que “articulen sus riesgos, metas y estrategias en torno a la diversidad racial y étnica, y que pongan a disposición de los accionistas las revelaciones que resulten relevantes”. La carta enfatiza: “Estamos preparados para ejercer nuestra autoridad con relación al voto por poder (*proxy*), a fin de comprometer a las empresas a cumplir nuestras expectativas”.¹

La nueva regla de revelación basada en los principios emitidos por la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (SEC, por sus siglas en inglés) requiere que las empresas proporcionen una descripción de su capital humano, en la medida en que dichas revelaciones sean materiales para el entendimiento del negocio de la empresa. Para obtener una mejor vigilancia de la gestión de personas, muchos consejos están encomendando al Comité de Compensación u otro comité del Consejo (en México, el Comité de Prácticas Societarias) la supervisión del desarrollo del talento y los temas relacionados con su gestión, incluyendo el cambio de nombre del comité respectivo y de su estatuto para que refleje estas responsabilidades adicionales.

El Consejo de Administración querrá discutir con la Alta Dirección las revelaciones de recursos de capital humano en la Forma 20-F 2020 utilizada en Estados Unidos, incluyendo los procesos de la Dirección, para desarrollar cualquier métrica relacionada y, de

este modo, ayudar a garantizar que las revelaciones demuestran el compromiso de la empresa con los temas críticos de talento. Dichas conversaciones deben ayudar al Consejo de Administración a profundizar en las estrategias de gestión de capital humano e integrarlas a las prioridades de su agenda. En México, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores aún no se ha pronunciado al respecto.

En vista de la relevancia del tema para los *stakeholders*, algunas preguntas para tratar el tema incluyen: ¿el plan de talento de la Alta Dirección está alineado a su estrategia y pronostica las necesidades a corto y largo plazo?, ¿la Alta Dirección ha considerado si tiene sentido la reconversión de ciertas categorías de colaboradores?, ¿qué categorías de talento escasean y cómo competirá con éxito la empresa por este talento?

En términos más generales, a medida que los *millennials* y los más jóvenes se integran a la fuerza laboral en grandes números, mientras los grupos de talento se diversifican a nivel mundial, ¿está la empresa posicionada para atraer, desarrollar y retener a los mejores en todos los niveles?, ¿qué políticas y procesos tendría que actualizar la Alta Dirección para adaptarse a la inclusión y no discriminación?, ¿qué métricas se tendrían que adoptar para ser una empresa incluyente?, ¿qué cambios se requieren en el estilo de liderazgo para promover la inclusión de forma sostenible?

En cuanto a la gestión de capital humano, el Consejo de Administración debe ayudar a que la empresa esté preparada para un potencial cambio de Dirección General. En este sentido, ¿se formalizan y revisan al menos una vez al año los planes de sucesión (incluyendo los planes de sucesión de emergencia) para la Dirección General y otras funciones de la Alta Dirección?, ¿qué comité del Consejo es responsable de esta tarea?

Al considerar posibles sucesores para la Dirección General, el Consejo de Administración debe asegurarse de que el perfil deseado se haya actualizado cuando el negocio y la estrategia hayan cambiado a raíz del impacto de COVID-19. Las numerosas crisis durante 2020 pueden requerir otros ajustes en el proceso de sucesión, al volver ciertas habilidades más importantes que otras, como la capacidad de liderazgo ante la incertidumbre. En este contexto, ¿cómo logra el Consejo conocer a los ejecutivos de alto nivel en la línea de liderazgo, dadas las limitaciones de un entorno de trabajo a distancia?

1. *Estrategia de diversidad, metas y difusión: nuestras expectativas para empresas públicas*, State Street Global Advisors, 2020.



3. Reevaluar el enfoque de la empresa en cuanto a su propósito y los aspectos ASG

El crecimiento corporativo y el rendimiento para los accionistas aún necesitan lo esencial: gestionar riesgos clave, innovar, capitalizar nuevas oportunidades y ejecutar la estrategia; sin embargo, el contexto para el desempeño corporativo está transformándose rápidamente, y COVID-19 acelera dicho cambio.

Los desafíos constantes de salarios estancados, desigualdad de ingresos, asuntos climáticos y ambientales, de salud y seguridad, así como aspectos de diversidad e inclusión social, con soluciones gubernamentales limitadas, continúan destacando el papel de la gestión corporativa: ¿cuál es la responsabilidad de la empresa respecto a la sociedad y los *stakeholders*, de los que depende para su crecimiento?

El activismo de los empleados y consumidores en torno a temas ambientales, sociales y de gobierno (ASG) sigue creciendo, con los *millennials* a la cabeza, y los accionistas continúan apoyando más propuestas sobre cuestiones ASG, especialmente las ambientales y sociales relacionadas con COVID-19.

Existe cada vez mayor exigencia de los grupos de interés para difundir más claramente cómo la empresa aborda los riesgos y oportunidades de ASG, especialmente el cambio climático, la diversidad y la inclusión. En este sentido, 80 inversionistas institucionales incluyendo afores, aseguradoras, fondos de inversión y entidades que operan en el mercado financiero mexicano, que en conjunto administran activos por MXN 6.31 billones, equivalente a 25.5% del producto interno bruto nacional (PIB), firmaron en septiembre de 2020 una declaración pública solicitando a emisoras listadas en las bolsas de valores que divulguen información sobre temas ASG de forma estandarizada y consistente, tomando en cuenta las recomendaciones de Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) y los estándares del Consejo de Normas Contables para la Sustentabilidad (SASB, por sus siglas en inglés).²

En este contexto, es importante preguntarse: ¿qué aspectos ASG son de relevancia estratégica, es decir, resultan clave para el desempeño de la empresa y la creación de valor a largo plazo?, ¿cómo integra la empresa los aspectos ASG a sus actividades centrales (estrategia, operaciones, gestión de riesgos, incentivos y cultura corporativa)?, ¿existe un compromiso claro y un liderazgo sólido desde la Alta Dirección en la materia, así como una adecuada comunicación y aceptación generalizada?

Para obtener más información sobre cómo comunicar las actividades relacionadas con temas ASG, consulte la *Agenda del Comité de Auditoría 2021*, KPMG en México.



4. Determinar si los planes de resiliencia y preparación para crisis están vinculados de forma efectiva a los riesgos críticos de la empresa

COVID-19 es un claro recordatorio de la necesidad de contar con procesos sólidos de gestión de riesgo empresarial, que estén estrechamente vinculados con la preparación para la crisis y la resiliencia. En este sentido: ¿se ajustan los procesos de gobierno y de gestión de riesgos a un perfil cambiante?, ¿comprende el Consejo de Administración quién es dueño de los riesgos clave en la Alta Dirección?, ¿contar con una Dirección de Riesgos capacitada ayudaría a crear un enfoque más unificado del tema?

Los eventos y crisis de 2020 sugieren preguntas fundamentales para el Consejo y los equipos de gestión, a medida que reevalúan los riesgos y la preparación de la empresa.

Otros cuestionamientos fundamentales incluyen:

¿Se tiene un inventario completo de los riesgos clave de la empresa?

COVID-19 ha provocado el surgimiento de una serie de riesgos exacerbados que se deben gestionar, relacionados con la salud y seguridad de los empleados y consumidores, la administración de la fuerza laboral a distancia, la aceleración de la transformación digital, las exigencias cambiantes del cliente y la vulnerabilidad de las cadenas de valor.

Los fenómenos meteorológicos extremos, como sequías, incendios forestales, huracanes, inundaciones o aumento del nivel del mar, ilustran los riesgos que plantea el cambio climático para las cadenas de valor, las empresas y las personas. La mayoría de los directores e inversionistas reconocen la gravedad del cambio climático como un riesgo que está afectando a la empresa en la actualidad.³

COVID-19 ha evidenciado una serie de riesgos ASG que deberían ser relevantes para los líderes empresariales, incluyendo el bienestar de los empleados, la equidad salarial, la diversidad de género y los derechos humanos, así como la forma en que las empresas están cumpliendo sus compromisos con las partes interesadas. En este contexto, la Alta Dirección necesita evaluar periódicamente el panorama de riesgos a la luz de un entorno operativo dinámico.

¿Se encuentran estrechamente vinculados los planes de preparación para crisis y la gestión de riesgos?, ¿se tiene preparación para el peor escenario?

Incluso el mejor programa de gestión de riesgo empresarial es incapaz de prevenir todas las crisis. Las empresas

2. *Solicitud a emisoras respecto a la divulgación de información ambiental, social, y de gobierno corporativo*, México₂, 2020.

3. Kristin Bresnahan et al., *Encuesta global a los inversionistas-directores sobre la administración del riesgo del clima*, Ira M. Millstein, Centro de Mercados Globales y Propiedad Corporativa en la Facultad de Derecho de Columbia y LeaderXXchange, 2020.

necesitan planes de respuesta enfocados en la agilidad, la resiliencia y los valores, manteniendo las operaciones y la reputación incluso ante desastres, al tiempo que aprenden de las crisis pasadas.

Resulta fundamental identificar posibles escenarios de crisis y practicar las respuestas mediante ejercicios de simulación. Hay que estar preparados para las peores circunstancias, como periodos prolongados de interrupción de la cadena de valor, reducción sustancial y sostenida de las ventas y los ingresos, así como la pérdida de personal clave, procurando que el Consejo de Administración participe en estos ejercicios.

¿Brinda la estructura de comités del Consejo de Administración el enfoque y la atención adecuados para los riesgos críticos de la empresa y la resiliencia y preparación ante una crisis?

¿Son claras las responsabilidades de vigilancia de riesgos de cada comité?, ¿sigue teniendo sentido esa asignación de responsabilidades, especialmente en vista del entorno cambiante de riesgos y de las habilidades requeridas? Si bien el Consejo de Administración puede mostrar resistencia a establecer un comité adicional, considerar si los comités de finanzas, tecnología, riesgos, sostenibilidad u otro, mejorarían la eficacia del Consejo puede ser saludable en la discusión sobre vigilancia de riesgos.

También hay que considerar si los riesgos deben reasignarse entre comités, y si hay en cada uno consejeros con las habilidades y competencias requeridas para vigilar los riesgos asignados. En México se han visto empresas que estructuran comités en función de las necesidades de la industria, por ejemplo: comités de riesgo crediticio, en bancos; de adquisición y financiamiento de flotas, en aerolíneas; de riesgos relacionados con tecnologías de la información (TI) e impuestos, en el Comité de Auditoría.



5. Abordar la ciberseguridad y la privacidad de datos de forma integral, como parte del gobierno de datos

El cambio acelerado al ámbito digital que experimentan muchas empresas subraya una tendencia que destacamos el año pasado: la importancia de adoptar un enfoque holístico de gobierno de datos, los procesos y protocolos establecidos en torno a su integridad, protección, disponibilidad y uso.

El Consejo de Administración ha logrado avances en el monitoreo de la efectividad de la ciberseguridad, por ejemplo, con mayor experiencia en TI dentro del Consejo y los comités relevantes, informes de tableros de control específicos sobre riesgos clave, y conversaciones más concretas con la Alta Dirección, enfocadas en la resiliencia operativa, estrategias y capacidades implementadas para minimizar la duración y el impacto de una brecha de ciberseguridad grave. A pesar de estos esfuerzos, la seguridad de la información sigue siendo un desafío clave, dada la creciente sofisticación de los ciberatacantes, la creciente migración al trabajo a distancia y la interacción en línea con el cliente.

El desafío más grande es el gobierno de datos, que abarca el cumplimiento de leyes y reglamentos de privacidad específicos, así como nuevas regulaciones en materia de privacidad, que rigen las formas en que los datos personales de clientes, empleados o proveedores se recaban, procesan, utilizan y almacenan.

También implica políticas y protocolos de la empresa en aspectos de ética en la gestión de datos, particularmente la manera en que la compañía puede utilizar la información del cliente de una manera legalmente permitida y acorde a sus expectativas. Utilizar esa tensión plantea importantes riesgos de reputación y confianza; constituye un desafío crítico para el liderazgo. A fin de ayudar a desarrollar un enfoque más riguroso en torno a la vigilancia del gobierno de datos, se recomienda:

- Insistir en un marco de gobierno de datos sólido, que aclare cuáles y cómo se recopilan, almacenan, administran y utilizan, así como quién toma las decisiones al respecto
- Aclarar qué líderes del negocio son responsables del gobierno de la información en toda la empresa, incluyendo las funciones de Director de Sistemas, Director de Seguridad de la Información y Director de Cumplimiento
- Reevaluar la manera en que el Consejo de Administración, mediante su estructura de comités, asigna y coordina la responsabilidad de vigilancia de los marcos de seguridad cibernética y gobernabilidad de datos de la empresa, incluyendo la privacidad, ética e higiene
- Reiterar la necesidad de establecer prácticas sólidas que permitan identificar y proveer evidencia digital de situaciones relacionadas con el cumplimiento regulatorio, disputas e investigaciones internas





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

COVID-19 ha aumentado el riesgo de faltas éticas y de cumplimiento, especialmente dada la mayor probabilidad de fraude, consecuencia de las dificultades económicas y la presión por cumplir objetivos financieros.

Es recomendable monitorear de cerca el tono en la Alta Dirección, así como la cultura en toda la organización, utilizando un enfoque preciso en el comportamiento (no solo en los resultados), atendiendo los focos amarillos. ¿Es sensible la Alta Dirección a los problemas de recursos humanos derivados de COVID-19, en particular la presión que viven los empleados (en el trabajo y hogar), su salud y seguridad, la productividad, compromiso, ánimo y la normalización de los métodos de trabajo desde casa?, ¿crea la compañía un entorno seguro para que las personas hagan lo correcto?

La publicación de noticias relativas al manejo inadecuado de datos, protección de datos personales, prácticas de ventas demasiado competitivas y otras desviaciones continúan haciendo de la cultura corporativa una prioridad para la Alta Dirección, accionistas, reguladores, colaboradores y clientes. Cuando los directivos aparecen en los titulares por casos de crisis corporativas autoinfligidas, muchos se preguntan: “¿Dónde estaba el Consejo?”

Dado el papel fundamental de la cultura corporativa al impulsar el desempeño y la reputación de una empresa, el Consejo de Administración puede adoptar una actitud más proactiva al entender, dar forma y evaluar la cultura corporativa. Se requiere un enfoque muy preciso del tono establecido por la Alta Dirección, así como cero tolerancia ante conductas inconsistentes con los valores y estándares éticos de la empresa, incluyendo cualquier código de silencio en torno a dichos comportamientos. Hay que percibir las señales tempranas de advertencia, verificar que la empresa cuenta con mecanismos sólidos de denuncia y reporte, y que los empleados los utilicen sin temor a represalias.

Es importante comprender la verdadera cultura de la empresa, poniendo énfasis en cómo se hacen las cosas en lugar de enfocarse en las reglas publicadas; utilizar todas las herramientas disponibles, como encuestas, auditoría interna, líneas directas, redes sociales, recorridos por los pasillos y visitas a las instalaciones, para monitorear la cultura y verla en acción.

Resulta fundamental reconocer que el tono de la Alta Dirección es más fácil de medir que el

estado de ánimo en los mandos medios y la base del organigrama. ¿Cómo logra el Consejo de Administración visibilidad de dichos niveles? Hay que asegurarse de que las estructuras de incentivos se alinean con la estrategia y fomentan los comportamientos correctos, observando detenidamente la propia cultura del Consejo de Administración para detectar señales de pensamiento grupal o discusiones que carezcan de independencia, así como voces contrarias. La cultura y la estrategia se encuentran indisolublemente vinculadas; si la estrategia de la empresa ha cambiado como resultado de los impactos de COVID-19, se debe ponderar cuidadosamente qué cambios son necesarios para respaldar la nueva estrategia.



7. Desarrollar talento dentro del Consejo en torno a la estrategia y necesidades futuras de la empresa

El Consejo de Administración se enfoca cada vez más en alinear la composición del Consejo con la estrategia de la empresa, hoy y a largo plazo. El talento y la diversidad en el Consejo también son una prioridad para los inversionistas, reguladores y otras partes interesadas. Sin duda, el mundo está cambiando mucho más rápido que el Consejo de Administración.

De acuerdo con el Índice de Consejos de Administración de Spencer Stuart en México, la rotación en el Consejo permanece baja. Si bien las empresas en México ratifican a sus consejeros anualmente, los términos específicos de reelección varían en función de las necesidades de la compañía. En México, la edad promedio de los consejeros es de 59 años, similar al promedio internacional (59.7); sin embargo, existe un mayor interés por incluir a personas más jóvenes y a aquellas con las habilidades adecuadas para abordar las crecientes complejidades de la disrupción digital y los desafíos del entorno actual.⁴

El avance en cuanto a diversidad en el Consejo de Administración continúa, aunque falta un largo camino por recorrer. En México, un estudio realizado por 2020 Women on Boards e IPADE Business School, indica que la representación de consejeras en México fue de 8.7% en 2019 (solo 0.5% más que en 2018), el más bajo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), que contrasta con el 22.6% de Estados Unidos (Russell 3000), 25.8% en Europa y 19% en España.⁵

El mayor nivel de participación de los inversionistas en este asunto pone en evidencia su frustración ante la lentitud del Consejo para transformarse, y apunta

4. *Mexico Board Index*, Spencer Stuart, 2019.

5. *Índice de diversidad de género 2020*, Women on Boards y Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (CIMAD) del IPADE, 2020.

al desafío central de su composición ante un panorama empresarial de riesgo cambiante.

Asimismo, se requiere un enfoque proactivo hacia el Consejo de Administración y su diversidad en cuanto a habilidades, experiencia y género, a fin de ser capaces de abordar las amenazas relativas a la competencia, así como la disrupción de los modelos de negocio, la tecnología y la innovación digital, el riesgo cibernético y la volatilidad global.

Como parte del Proyecto de Rendición de Cuentas del Consejo 3.0, en octubre de 2019, el Contralor de Nueva York envió cartas a varias compañías de Standard and Poor's 500 (S&P 500) solicitando que "Adoptaran una política de búsqueda de diversidad en que las listas iniciales de candidatos para elegir nuevos nominados a consejeros apoyados por la gerencia y los directores ejecutivos incluyeran mujeres calificadas y candidatos de diverso origen étnico" (referida en ocasiones como la "Regla Rooney").⁶

La composición y diversidad del Consejo de Administración debe continuar siendo un área de enfoque para 2021, ya que es un tema importante en la comunicación con inversionistas institucionales y sus representantes, y ayuda a posicionar estratégicamente al Consejo para el futuro. De hecho, la acción legislativa en México y otros países que impulsan la diversidad, y los votos (*proxy*) en contra por la falta de esta por parte de un número cada vez mayor de inversionistas institucionales en Estados Unidos, deben servir para evidenciar que el tema se ha vuelto un imperativo en los negocios.

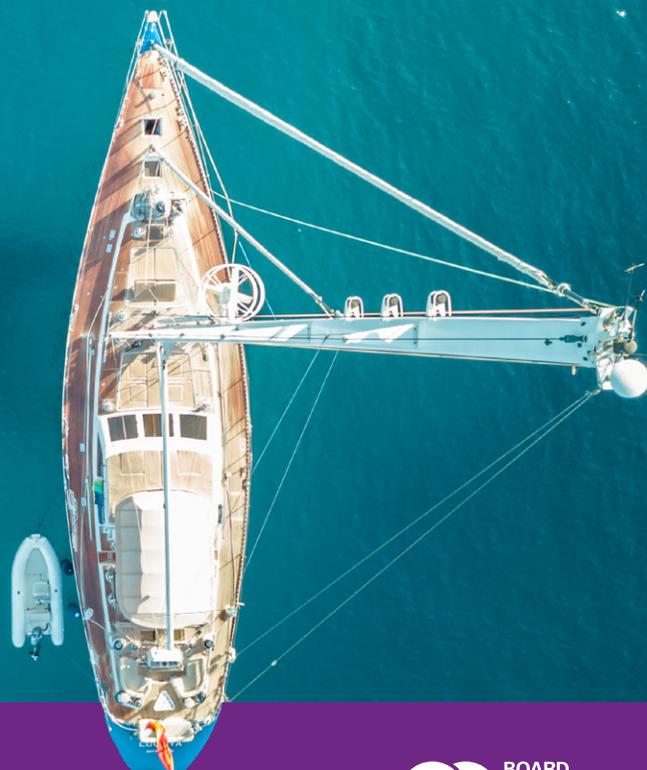
En nuestro país, la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 de Igualdad Laboral y No Discriminación es un mecanismo de adopción voluntaria que reconoce a

aquellos centros de trabajo que cuentan con prácticas de igualdad laboral y no discriminación para favorecer el desarrollo integral de la gente.

La diversidad de género en el Consejo de Administración es importante, como lo indica el Fondo Monetario Internacional. En numerosos estudios se reconoce la participación económica y el liderazgo de las mujeres como factor esencial para promover el desempeño de los negocios y avanzar en cuanto a sostenibilidad corporativa, mejorando el PIB global.⁷

6. Michael Garland, "Using 'Rooney Rule' to Advance CEO Diversity," *Proxy Preview*, 2020.

7. J. D. Ostry, J. Alvarez, R. Espinoza y C. Papageorgiou, *Economic Gains from Gender Inclusion: New Mechanisms, New Evidence*, Fondo Monetario Internacional, 2018.



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 5764 (KPMG)
blc@kpmg.com.mx



KPMG MÉXICO



KPMG MÉXICO



@KPMGMEXICO



KPMGMX



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 recibe o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas con base en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2021 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.