

Agenda del Consejo de Administración de empresas privadas

KPMG Board Leadership Center en México

Ante el panorama actual, abordar temas como la recesión económica, la volatilidad global, el crecimiento de la deuda privada, la disrupción tecnológica, el escrutinio regulatorio y hasta los fenómenos meteorológicos, representa un gran reto para quienes, desde el Consejo, continúan operando en un contexto de incertidumbre, recuperación económica irregular y expectativas más altas de los *stakeholders*.

Actualmente, las tendencias cambiantes en los mercados de capitales, como el acelerado crecimiento de la deuda privada y la ampliación de las opciones para obtener capital público, por ejemplo, mediante la fusión con una empresa de adquisición con fines especiales (SPAC, por sus siglas en inglés), la exploración de una oferta pública inicial (OPI) tradicional o, incluso, la cotización directa en una bolsa pública, se han expandido, desafiando a la Alta Dirección y al Consejo de Administración de empresas privadas a determinar cómo financiar y operar adecuadamente a futuro.

Numerosos consejos de empresas privadas consideran la pandemia como un punto de inflexión para el gobierno corporativo, pues ha exigido 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 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 con consejeros y líderes empresariales, destacamos ocho puntos que el Consejo de Administración de empresas privadas debe tener presentes.



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

Independientemente de la industria, tamaño de la empresa o ubicación, los líderes continúan enfrentando la disrupción e incertidumbre que representa 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. 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. En este contexto, las empresas necesitan recalibrar sus respuestas y, potencialmente, replantear sus perspectivas sobre cómo la crisis está afectando al negocio. Resulta fundamental mantenerse ágiles, redefiniendo

la estrategia, a fin de operar con eficacia, ser competitivos y, finalmente, crecer.

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.



2. Desarrollar el 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 de sus miembros 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 otros grupos de interés. Sin duda, el mundo está cambiando mucho más rápido que el Consejo de Administración.

Incluso antes de la pandemia, los inversionistas institucionales en capital privado, particularmente, animaban a las instituciones de inversión privadas a centrarse en la diversidad y la inclusión en su equipo, así como en el Consejo de Administración de las empresas en su cartera.¹

Se está ejerciendo una presión similar sobre los inversionistas de capital de riesgo y las empresas a las que respaldan. Al menos un banco prominente de Wall Street declaró que, durante 2021, ya no suscribirá ofertas públicas iniciales para empresas que no cuenten con al menos dos integrantes del Consejo de Administración que representen la diversidad de la comunidad. Asimismo, uno de los inversionistas de capital privado más grandes del mundo ordenó que una tercera parte de los puestos en el Consejo de empresas bajo el control de accionistas de Estados Unidos y Europa, sean cubiertos por personas que representen la diversidad de la comunidad, en el plazo de un año a partir de la inversión inicial.²

El mayor nivel de participación de los *stakeholders* en este tema pone de manifiesto lo que muchas empresas privadas reconocen como un

¹ *Diversity & Inclusion Roadmap to the private equity industry*, The Institutional Limited Partners Association, ILPA, 2020.

² *Blackstone casts a wider net in diversity push*, WSJ Pro Private Equity, 2020.

desafío central: la composición del Consejo de Administración ante un panorama empresarial cambiante y de riesgo.

Abordar las amenazas competitivas y la disrupción del modelo de negocio, la innovación tecnológica y digital, el riesgo cibernético y la volatilidad global requiere un enfoque proactivo para la creación de un Consejo de Administración diverso en cuanto a habilidades, experiencia, género, raza, etnia, entre otros temas.

La composición y diversidad del Consejo de Administración debe continuar siendo un área de enfoque, ya que es un tema importante en la comunicación con accionistas, inversionistas institucionales y sus representantes, y ayuda a posicionar estratégicamente al Consejo para el futuro. De hecho, la acción legislativa en otros países que impulsan la diversidad y los votos (*proxy*) en contra por la falta de esta, en 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.



3. 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 (HCM, por sus siglas en inglés), para el desempeño y la reputación de una empresa. A fin de obtener una mejor supervisión de dicha gestión, muchos consejos están encargando al Comité de Compensación (u otro comité del Consejo) la supervisión del desarrollo del talento y otros temas relacionados con la gestión de capital humano, así como cambiar el nombre del Comité y su estatuto para reflejar estas responsabilidades adicionales.

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?





4. 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?

Incluso para las empresas privadas y sus inversionistas existe cada vez mayor exigencia de los grupos de interés para difundir más claramente cómo la empresa aborda los riesgos y oportunidades de ASG (aspectos ambientales, sociales y de gobernanza), especialmente el cambio climático, la diversidad y la inclusión. 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?



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

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.

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 dicha cultura. 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 modificaciones son necesarias para respaldar esa nueva estrategia.

Los conflictos de intereses, incluyendo las transacciones con partes relacionadas, pueden implicar un desafío importante para el Consejo de Administración de empresas privadas, cuyos miembros, con frecuencia, representan a terceros, como instituciones de capital privado o de riesgo, fondos de inversión o consejos familiares. Si bien, en la mayoría de los casos, los intereses de la empresa privada y de la entidad de terceros que un miembro del Consejo representa están alineados, pueden surgir conflictos en torno a honorarios de administración, términos de financiamiento de deuda y capital; dividendos y distribuciones; tiempos o estrategias de salida; transiciones de propiedad, entre otros. Es importante identificar desde un

principio cualquier conflicto potencial y trabajar con asesores legales para desarrollar un curso de acción apropiado para resolverlo.



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

Es necesario 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, es necesario preguntar: ¿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?

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

Algunos riesgos ASG que deberían ser relevantes para los líderes empresariales abarcan lo relativo al 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 los grupos de interés. En este contexto, la Alta Dirección necesita evaluar periódicamente el panorama de riesgos a la luz de un entorno operativo dinámico.

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

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

Las empresas 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.



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

El cambio acelerado al ámbito digital destaca 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 migración ascendente 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



8. Monitorear de cerca el avance de la Alta Dirección en la implementación de los pronunciamientos normativos emitidos recientemente

El alcance y la complejidad de los esfuerzos de implementación de las nuevas normas que anualmente emiten los diferentes organismos, como la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés), o el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera (CINIF), entre otros, y el impacto en la operación, los sistemas, los controles, las revelaciones y los requerimientos de recursos, deben abordarse con especial cuidado.

Como muestra, tenemos el caso de los pronunciamientos que entrarán en vigor en 2022 para las entidades privadas en Estados Unidos que reportan bajo la norma de arrendamientos de US GAAP. Organizaciones de diversos sectores han tenido la oportunidad de evaluar las implicaciones de los ajustes y revisiones técnicas que generó este pronunciamiento para las entidades públicas en dicho país.

Otro ejemplo es la norma de deterioro crediticio, que entrará en vigor en 2023 para las empresas privadas en Estados Unidos, las cuales requieren analizar las implicaciones de su adopción y evaluar la idoneidad de las revelaciones de transición.

Las entidades que reportan bajo las Normas de Información Financiera Mexicana (NIF), estarán sujetas a partir de 2022 a la nueva Norma de Deterioro del Valor de los Activos de Larga Duración y su Disposición, que deja sin efectos la Norma C-5, y establece indicios para evaluar

si existe deterioro, distinguiendo entre fuentes externas e internas de información, entre otras disposiciones.

Asimismo, en 2021 entra en vigor la Norma de Propiedades de Inversión para entidades que reportan bajo NIF; uno de los principales aspectos que aborda es la eliminación de la supletoriedad de la Norma Internacional (NIC 40), y deroga la Circular 55 que establecía la aplicación de dicha supletoriedad.

Otra norma que entró en vigor a partir del 1.º de enero de 2021 es la NIF C-22 Criptomonedas, que establece las normas de valuación, presentación, y revelación de criptomonedas en México, gastos de minería para obtenerlas, y aquellas mantenidas bajo custodia, a fin de reconocerlas en los estados financieros.

Es posible que en 2024 o 2025 entre en vigor una nueva norma de presentación de estados financieros y revelaciones que sustituya a la IAS 1. Esta contará con un nuevo modelo de estado de resultados que estandariza la definición de utilidad de operación y contiene requerimientos para revelaciones de métricas utilizadas por la Administración, como las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (ebitda, por sus siglas en inglés), así como revelaciones de transacciones extraordinarias e inusuales.

Las empresas tienen la oportunidad de aprovechar este tiempo para aprender de los desafíos que enfrentaron las grandes corporaciones que ya incorporaron en su operación algunas de estas normas (como aquellas entidades que cotizan en bolsas de valores en Estados Unidos), a fin de preparar sus sistemas y adaptar sus controles para cumplir los requisitos de información y revelación que implicarán.

Título original: *On the 2021 private company board agenda*, KPMG Estados Unidos, 2020.

Traducido y adaptado localmente por KPMG Board Leadership Center en México con el permiso de Board Leadership Center, KPMG Estados Unidos.



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 reciba 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.