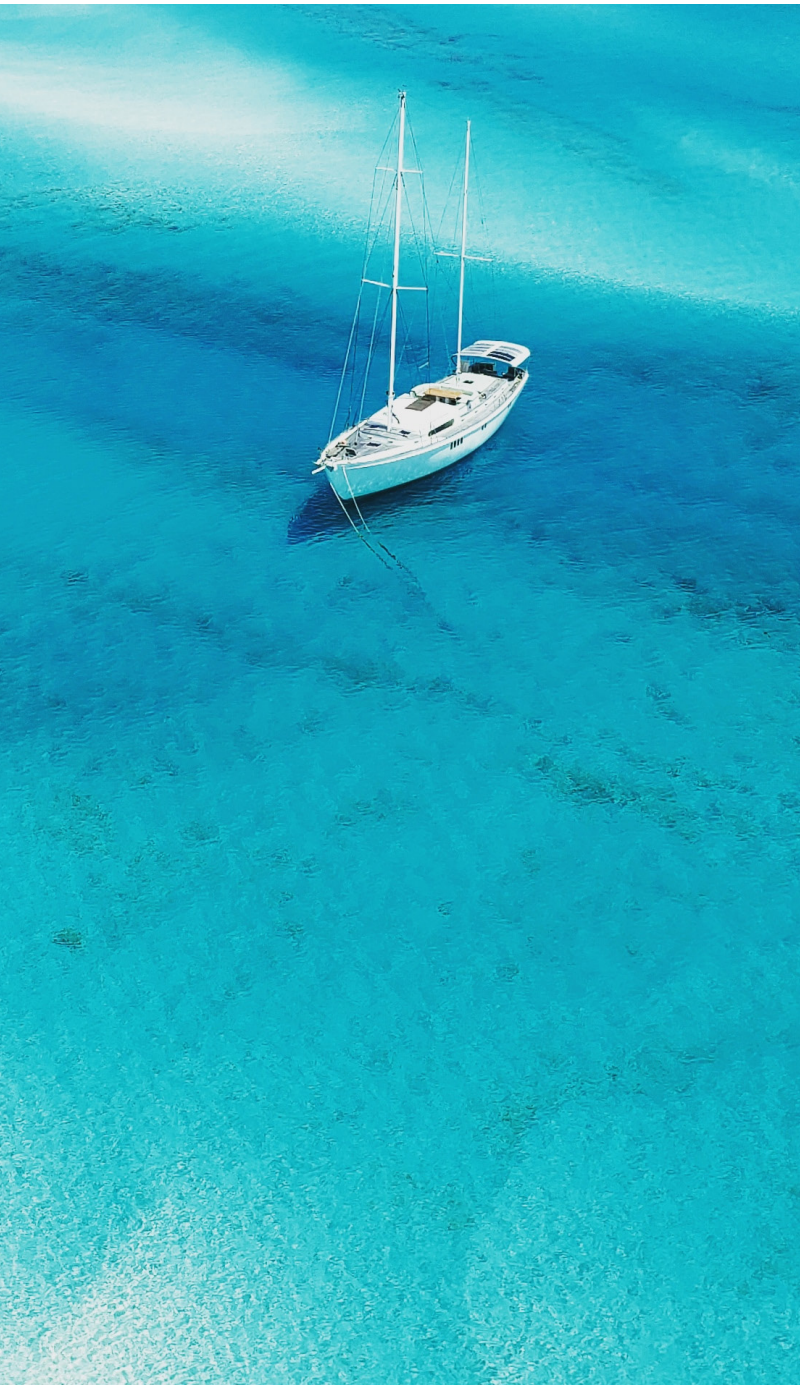
KPMG

Agenda del Consejo de Administración 2023

KPMG Board Leadership Center en México

BOARD LEADERSHIP CENTER MEXICO

El presente ejercicio operativo continuará presentando diversos retos para el Consejo de Administración. A saber, los eventos ocurridos durante 2022 han dejado un impacto en el ejercicio actual, tales como la volatilidad económica mundial, los conflictos geopolíticos, las interrupciones en las cadenas de suministro de diversas industrias, los incrementos no previstos en el costo de los energéticos en diferentes regiones del mundo, los riesgos regulatorios y de ciberseguridad, y los diversos efectos sociales vinculados con una búsqueda de equidad salarial y competitividad por parte del talento.



Por su parte, el entorno empresarial y de riesgos ha cambiado drásticamente en el último año, presentándose incluso la posibilidad de una recesión global. Lo anterior quiere decir que la creciente complejidad de los riesgos que se desarrollan de manera simultánea, así como la mayor interconexión entre los mismos, aumentan la necesidad de que el Consejo cuente con procesos integrales de gestión y supervisión.

Además, en un entorno operativo que se caracteriza por ser volátil, seguirán intensificándose las expectativas de las y los colaboradores, consumidores, reguladores, inversionistas y accionistas, exigiendo una mayor transparencia en la información que revelan las compañías, particularmente sobre temas vinculados con la ciberseguridad, factores climáticos y asuntos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG).

En este sentido y con base en recientes interacciones con consejeras, consejeros y líderes empresariales, identificamos nueve temas clave que deberán tomarse en cuenta al momento de estructurar la agenda del Consejo de Administración en 2023:

1. **Mantener especial atención en cómo se abordan los riesgos e incertidumbre geopolítica y económica desde la Alta Dirección**
2. **Supervisar los proyectos que se desarrollan desde la Alta Dirección para mantener la resiliencia de la cadena de suministro**
3. **Revaluar la estructura de los comités del Consejo y las responsabilidades de supervisión de riesgos**
4. **Mantener los temas ASG en las conversaciones sobre estrategia y riesgos, abarcando el riesgo climático, la diversidad, equidad e inclusión, y supervisar la evolución de las normativas en otros países y en México**
5. **Definir los momentos críticos en que la Dirección General debe pronunciarse sobre cuestiones sociales**
6. **Abordar la ciberseguridad, la privacidad de datos y la inteligencia artificial (IA) de forma holística, como parte de la gobernanza de los datos**
7. **Priorizar el talento, la gestión del capital humano y la sucesión de la Dirección General**
8. **Comprometerse de forma proactiva con los accionistas y otros grupos de interés**
9. **Pensar estratégicamente en el talento, la experiencia y la diversidad en el Consejo**

© 2023 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. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.

1. Mantener especial atención en cómo se abordan los riesgos e incertidumbre geopolítica y económica desde la Alta Dirección

La evolución de la guerra en Ucrania, las tensiones entre Estados Unidos y China, las interrupciones en las cadenas de suministro, la variabilidad de precios de la energía en Europa, la ciberseguridad, la inflación, el aumento de las tasas de interés, la volatilidad de los mercados, las tensiones comerciales y el riesgo de una recesión mundial seguirán alimentando la incertidumbre global.

Este entorno exige una actualización continua del perfil de riesgo de las organizaciones, así como una mayor planificación de escenarios, pruebas de estrés de las hipótesis estratégicas y análisis de circunstancias negativas. Las y los líderes de negocio tendrán que evaluar la velocidad en la que evolucionan los riesgos, su interconexión, la posibilidad de que se produzcan varias crisis al mismo tiempo, y si la estrategia de la entidad es lo suficientemente flexible como para cambiar de rumbo oportunamente.

Asimismo, es importante supervisar el proceso de evaluación y reevaluación de la Alta Dirección respecto a los procedimientos de la empresa para identificar y gestionar dichos riesgos, así como su potencial impacto en la estrategia y operaciones. Para ello, será necesario responder las siguientes preguntas:

- ¿Existe un proceso eficaz para monitorear los cambios en el entorno externo y alertar con antelación potenciales ajustes a la estrategia?
- ¿La empresa está preparada para enfrentar una crisis económica?

Por supuesto, es de suma relevancia ayudar a la Alta Dirección a no perder de vista cómo está cambiando el panorama general. ¿De qué manera? Conectando puntos, pensando de forma diferente y manteniéndose alerta de lo que ocurre en el mundo. La disrupción, la estrategia y la gestión de riesgos deben ir vinculadas en las discusiones del Consejo.

Así pues, es igual de importante cuestionar los planes de respuesta definidos por la Alta Dirección ante cualquier crisis. Para lograrlo, se sugiere responder lo siguiente:

- ¿Los planes son sólidos?
- ¿Se han probado activamente?
- ¿Se han actualizado según sea necesario?
- ¿Incluyen protocolos de comunicación para mantener al Consejo de Administración al tanto de los acontecimientos y del nivel de respuesta de la empresa, así como para determinar cuándo y si es necesario revelar los asuntos al interior o al exterior?

Finalmente, resulta fundamental hacer que la continuidad del negocio y la resiliencia formen parte de la conversación. La resiliencia es la capacidad de recuperarse cuando algo sale mal y seguir adelante, aprovechando las opciones estratégicas viables para mantener la competitividad y estar preparados en caso de crisis, como podría suceder con un *ransomware*,[1] un ciberataque o una pandemia.

[1] *Ransomware* (de *ransom*, 'rescate') se trata de un programa que toma el control del sistema o dispositivo que infecta y pide un rescate para devolver el control a su dueño. Las formas "programa de secuestro o secuestrador" y "programa de chantaje o chantajista" son posibles alternativas en español a ese anglicismo.

© 2023 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. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.

2. Supervisar los proyectos que se desarrollan desde la Alta Dirección para mantener la resiliencia de la cadena de suministro

Actualmente, las entidades se enfrentan al desafío de garantizar la eficacia y supervivencia de sus cadenas de suministro. Para lograrlo, están implementando esfuerzos que abordan directamente las vulnerabilidades de forma resiliente y sostenible. En este aspecto, el Consejo debe ayudar a garantizar que los proyectos gestionados desde de la Alta Dirección sean óptimos para replantear, reelaborar o restaurar las cadenas que estén en estado crítico, considerando lo siguiente:

- Actualizar las evaluaciones de riesgo y la vulnerabilidad de la cadena de suministro
- Diversificar la base de proveedores
- Reexaminar la estructura e impacto en el medio ambiente
- Desarrollar más cadenas de suministro locales y regionales
- Implementar tecnología para mejorar la visibilidad de la cadena de suministro y la gestión de riesgos
- Mejorar y supervisar continuamente la ciberseguridad para aumentar la resistencia ante interrupciones y reducir el riesgo de violación de datos
- Desarrollar planes para hacer frente a futuras disrupciones

Al respecto, es relevante preguntarse: ¿los proyectos de la cadena de suministro están impulsados por una visión y una estrategia globales? ¿La persona encargada de liderar estos esfuerzos conecta los puntos críticos y rinde cuentas?

Adicionalmente, el Consejo de Administración debe enfocarse en los esfuerzos de la empresa para gestionar una amplia gama de potenciales riesgos ASG vinculados con su cadena de suministro. Dichos riesgos pueden estar relacionados con el cambio climático y otros factores medioambientales, así como con temas sociales que incluyen derechos humanos, trabajo forzoso o infantil, salud y seguridad de las y los trabajadores, diversidad, equidad e inclusión (DEI); los cuales además suponen importantes riesgos normativos, de cumplimiento y reputacionales.

© 2023 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. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.

3. Revaluar la estructura de los comités del Consejo y las responsabilidades de supervisión de riesgos

La creciente complejidad del panorama de negocios y la fusión de riesgos simultáneos requiere un enfoque holístico de gestión y supervisión. Al mismo tiempo, los inversionistas, reguladores, empresas calificadoras de temas ASG y otras partes interesadas exigen alta calidad en la información, en particular sobre temas climáticos, ciberseguridad y otros riesgos ASG, informando cómo el Consejo de Administración y sus comités supervisan y abordan los mismos.

Ante esto, muchos consejos están revaluando los riesgos asignados a cada uno de los comités de forma permanente. En este proceso se está considerando reducir algunas categorías de riesgo que actualmente están asignadas al Comité de Auditoría, más allá de sus principales responsabilidades de supervisión (emisión de información financiera y controles internos relacionados, así como la supervisión de auditores internos y externos), transfiriendo determinados riesgos a diferentes comités o, incluso, creando potencialmente alguno nuevo.

El desafío radica en definir claramente las responsabilidades de supervisión de riesgos de cada comité permanente, identificar cualquier duplicación de esfuerzos, implementar una estructura y procesos de gobierno que faciliten el intercambio de información y la coordinación entre todos ellos. Aunque la estructura de los comités del Consejo y las responsabilidades de supervisión varían según la empresa y el sector, recomendamos cuatro áreas de enfoque:

- ¿El Comité de Auditoría dispone del tiempo y sus miembros cuentan con la experiencia y aptitudes necesarias para supervisar las áreas de riesgo (más allá de la responsabilidad principal del Comité) que se le han asignado en temas como: ciberseguridad, privacidad de datos, cadena de suministro, riesgos geopolíticos, climáticos y otros relacionados con los temas ASG, así como la adecuación del sistema y los procesos alrededor de la gestión de riesgo empresarial (GRE) de la Administración?
- ¿Otros comités del Consejo tienen el tiempo, la composición y las habilidades necesarias para supervisar una categoría de riesgo concreta? ¿Se necesita un comité adicional para manejar temas específicos como tecnología, sostenibilidad o riesgos? ¿Se necesitan nuevos integrantes con experiencia o habilidades determinadas para ayudar al Consejo a supervisar riesgos específicos?
- Hay que reconocer que solo esporádicamente un riesgo encaja en una categoría de riesgo aislada. Aunque muchas empresas han gestionado históricamente el riesgo en silos, este enfoque ya no es viable y plantea sus propias dificultades, por lo que la gestión transversal se vuelve más eficaz

- Es importante identificar los riesgos respecto a las responsabilidades de supervisión que tienen algunos comités y delimitarlas claramente para cada uno de ellos. Por ejemplo, en la supervisión de los riesgos climáticos y otros aspectos ASG, el Comité de Gobierno (o de Sustentabilidad), de Compensación y de Auditoría tienen probablemente algunas responsabilidades de supervisión. Cuando la supervisión de la ciberseguridad reside en el Comité de Tecnología (u otro), el Comité de Auditoría también puede tener ciertas responsabilidades. Para supervisar el riesgo de forma eficaz, cuando hay dos o tres comités implicados, el Consejo de Administración debe pensar de forma diferente para coordinar las actividades de cada uno. Por ejemplo, algunos consejos de administración han establecido un Comité ASG a nivel del Consejo, compuesto por miembros de los comités permanentes, centrado en las revelaciones y cuestiones ASG

Para gestionar eficazmente los riesgos de una organización es esencial mantener la alineación crítica de la estrategia, objetivos, riesgos, controles internos, incentivos y parámetros de rendimiento. El entorno empresarial actual hace que el mantenimiento de estas alineaciones críticas sea especialmente difícil. El Consejo de Administración y cada uno de los comités permanentes deben desempeñar un papel clave para ayudar a garantizar que, dentro de toda la organización, la estrategia, metas e incentivos de la Alta Dirección estén debidamente alineados, que el rendimiento se supervise rigurosamente y que la cultura de la empresa sea la deseada.

© 2023 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. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.

4. Mantener los temas ASG en las conversaciones sobre estrategia y riesgos, abarcando el riesgo climático, la diversidad, equidad e inclusión, y supervisar la evolución de las normativas en otros países y en México

Algunos inversionistas, calificadoras, instituciones financieras, activistas, colaboradores, clientes y reguladores consideran que la forma en que las compañías abordan el cambio climático, los temas DEI y otros asuntos ASG, es fundamental para el negocio y para la creación de valor a largo plazo. En un momento en el cual pueden existir casos de falta de confianza en gobiernos e instituciones, se espera que las empresas hagan un mayor esfuerzo por resolver los problemas sociales que nos afectan, ya que, de no hacerlo, podría preverse el riesgo de perder la licencia social para operar o la merma considerable de participación de mercado.

Muchos líderes empresariales están utilizando la crítica hacia las iniciativas ASG y el creciente escrutinio por parte de diversos fondos y entidades financieras sobre esos mismos temas para analizar su enfoque actual y replantear sus estrategias para crear mayor valor e impacto.[2]

Las cuestiones ASG más relevantes varían según la empresa y el sector, por lo que es muy importante llevar a cabo un análisis de materialidad para poder definirlos de forma adecuada. Algunas se enfocan en temas como el cambio climático y la emisión de gases de efecto invernadero, mientras otras se concentran en cuestiones sociales relacionadas con la fuerza laboral y las comunidades. Algunas preguntas clave que se pueden formular en los consejos de administración son:

- ¿Cómo contribuye el Consejo a garantizar que los asuntos ASG se están gestionando y priorizando adecuadamente en la empresa y que se estén cumpliendo los compromisos establecidos?
- ¿Cómo está integrando la empresa estos temas en sus actividades centrales de negocio (estrategia, operaciones, administración de riesgos, incentivos y cultura corporativa) para impulsar el desempeño a largo plazo?
- ¿Existe un compromiso claro, un liderazgo sólido y la aceptación por parte de toda la organización?
- ¿Existen objetivos y parámetros de medición claros?
- ¿La Administración es sensible a los riesgos que plantea el *green* o *socialwashing*?[3]

Un área de oportunidad en las empresas de México y América Latina es la falta de información confiable y homologada sobre temas ASG, por lo que considerar las siguientes acciones es de gran relevancia para lograr la madurez a corto plazo:

- Definir una posición organizacional que coordine, desde una posición estratégica, los temas ASG
- Identificar los temas materiales o relevantes de acuerdo con la industria y sector
- Asignar áreas y puestos responsables para gestionar cada tema material
- Definir indicadores de medición y establecer sistemas y controles que permitan la trazabilidad de la información
- Establecer metas y objetivos para mejorar el desempeño ASG
- Vincular el logro de los objetivos ASG a la compensación variable del equipo directivo

[2] John M. Bremen, "Why the Pushback on ESG Is Good for ESG," 16 de junio de 2022.
[3] El término *greenwashing*, acrónimo inglés formado por *green* (verde) y ***whitewashing*** (encubrimiento o lavado de imagen), hace referencia a la estrategia publicitaria desarrollada por algunas empresas u organizaciones mediante la que se presentan como entidades respetuosas con el medioambiente con el fin de ocultar ciertas prácticas nocivas para la naturaleza que ellos mismos llevan a cabo.

© 2023 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. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.

La exigencia de información de mayor calidad sobre el impacto climático y otros aspectos ASG debería incitar al Consejo y a los equipos directivos a revaluar y ajustar su estructura de gobernanza y supervisión en relación con estos riesgos, y a monitorear de forma cercana la evolución de la normativa de diversos países como la que está por emitir la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (SEC, por sus siglas en inglés) en estos ámbitos, y, en su momento, la que puedan considerar reguladores locales como la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

De hecho, la atención se ha intensificado con las propuestas de reglamentación de la SEC para la revelación de información sobre el clima y la ciberseguridad, la reglamentación prevista sobre la revelación de información sobre la gestión del capital humano, las recientes acciones de aplicación relacionadas con temas ASG, las propuestas de los accionistas y otras propuestas globales sobre cuestiones ASG (Unión Europea, Reino Unido, entre otros). Aunque es claro que la sostenibilidad debe ser un compromiso voluntario, más allá del cumplimiento de una regulación.

De acuerdo con el estudio ***KPMG 2022 CEO Outlook. Estrategias para crecer en tiempos de turbulencia***, existen mayores exigencias en la transparencia requerida para reportar avances. Más de la mitad de las organizaciones consideran que los retos principales son comunicar los resultados por medio de una historia convincente. Una posible razón es que se gestionan reportes de sustentabilidad o transparencia bajo diversos estándares, sin una directriz definida, por lo que el papel del Consejo de Administración debe centrarse en priorizar los aspectos ASG, tomándolos en cuenta en todas las acciones relacionadas que se determinen a futuro.

También hay que considerar que existe un escepticismo marcado sobre acciones de *greenwashing*, por lo que el escrutinio de estos temas entre los grupos de interés no solo crecerá en próximos años, sino que también será necesario que las acciones reportadas estén sustentadas con resultados concretos que apoyen el marco de valores que promueve cada organización.

© 2023 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. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.

5. Definir los momentos críticos en que la Dirección General debe pronunciarse sobre cuestiones sociales

Desde el reconocimiento de los derechos de las minorías, así como el derecho a dar voz y voto a diferentes grupos de interés, hasta los temas de cambio climático, la DEI, y las cuestiones sociales y políticas que generan polarización en la sociedad están pasando a primer plano en las conversaciones del Consejo, ya que los empleados, clientes, inversionistas y otras partes interesadas agudizan su escrutinio sobre las posiciones públicas o el silencio de las empresas. El manejo adecuado de estas cuestiones puede jugar un papel clave en la reputación de las empresas. ¿En qué momento debería pronunciarse la Dirección General sobre cuestiones controvertidas y cuáles son las posibles consecuencias?

Es de suma importancia considerar qué papel debe desempeñar el Consejo de Administración en el establecimiento de parámetros para la Dirección General como voz de la empresa. Algunos consejos de administración tienen políticas escritas; otros tienen un acuerdo informal de que la Dirección General consultará con la Dirección del Consejo antes de pronunciarse sobre un tema de esta índole. Algunas empresas cuentan con comités de gestión interdisciplinarios que examinan las cuestiones caso por caso para determinar cuándo es apropiado hablar.

Los consejeros, consejeras y líderes empresariales con los que conversamos, identifican una serie de criterios o consideraciones para determinar si la Dirección General debe pronunciarse o no sobre cuestiones sociales y de política que estén teniendo alto impacto:

- ¿El tema es relevante para la empresa y su estrategia? ¿Está alineado con la cultura, los valores y el propósito de esta?
- ¿Cómo repercutirá en los colaboradores, inversionistas, clientes y otras partes interesadas? En un mercado de trabajo cada vez más complejo, los colaboradores suelen elegir su lugar de trabajo en función de los valores de la empresa, incluida su disposición a pronunciarse claramente sobre determinadas cuestiones, como DEI
- No pronunciarse puede ser tan poderoso como hacerlo en ciertos temas. ¿Cómo se enfrentan la Dirección General y el Consejo de Administración a esa ambigüedad y a ese riesgo, y cómo sopesan las consecuencias de pronunciarse o no?
- Dado que las opiniones de las partes interesadas no son uniformes, ¿cómo deben la Dirección General y las empresas gestionar las inevitables críticas a su decisión de hablar o no hablar? Después de haber sentido las repercusiones de hablar sobre cuestiones sociales y políticas, algunas empresas han ajustado su enfoque para abordar los temas sin mencionar lo que se está haciendo dentro de las mismas

Es crucial asegurarse de que los grupos de presión y las contribuciones políticas de la empresa están en consonancia con su discurso.

© 2023 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. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.

6. Abordar la ciberseguridad, la privacidad de datos y la inteligencia artificial (IA) de forma holística, como parte de la gobernanza de los datos

Las amenazas a la ciberseguridad son dinámicas y los impactos relacionados continúan intensificándose. La aceleración de la IA y las estrategias digitales, la creciente sofisticación de los ataques de *hacking* y *ransomware*, así como la falta de definición de las líneas de responsabilidad entre los usuarios, empresas, proveedores y agencias gubernamentales han elevado el riesgo de ciberseguridad y, de la mano, su prioridad en las agendas del Consejo y del Comité de Auditoría.

Los consejos de administración han avanzado mucho en la supervisión de la eficacia de la ciberseguridad por parte de la Alta Dirección. Por ejemplo, algunos cuentan con una mayor experiencia en ciberseguridad en el Consejo y en los comités pertinentes (aunque esa experiencia puede ser escasa). Otros esfuerzos incluyen la presentación de informes con tableros de control ejecutivos y de la línea de negocio para destacar y priorizar los riesgos, vulnerabilidades y amenazas críticas; riesgos regulatorios y su respuesta, así como discusiones con la Administración sobre los resultados de las evaluaciones de riesgos de terceros del programa de ciberseguridad de la empresa. A pesar de estos esfuerzos, la creciente sofisticación de los ataques cibernéticos y la complejidad de la gestión de amenazas informáticas permiten prever los continuos desafíos que se avecinan.

Estas cuestiones y los incumplimientos en la materia han empujado a los organismos reguladores a actuar. El Consejo de Administración debe seguir la evolución de posibles regulaciones por parte de las autoridades sobre gestión de riesgos de ciberseguridad, estrategia, gobernanza y revelación de incidentes, así como asegurarse de que la Alta Dirección esté preparada para hacer frente a las mismas. Resulta fundamental que las empresas estén preparadas para poder identificar oportunamente eventos de ciberseguridad importantes y actuar de forma inmediata para cubrir los riesgos de datos y de continuidad, reputacionales, entre otros.

Aunque el gobierno de datos se entrelaza con la ciberseguridad, esta es más amplia, e incluye el cumplimiento de las leyes y normatividad de privacidad específicas de la industria, así como las leyes y reglamentos de privacidad que rigen la forma en que se procesan, almacenan, recogen, utilizan, comparten y eliminan los datos personales de los clientes, colaboradores o proveedores. El gobierno de datos también incluye políticas y protocolos relativos a la ética de su gestión, particularmente la forma en que las compañías pueden utilizar los datos de los clientes de manera legal y las expectativas de los consumidores en cuanto a dicho uso. Esta gestión plantea importantes riesgos de reputación y confianza para las organizaciones, y representa un desafío crítico para sus líderes.

© 2023 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. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.

Para supervisar la ciberseguridad y el gobierno corporativo de datos de manera más integral, es importante:

- Implementar un marco sólido de gobierno corporativo de datos que aclare cómo y qué datos se recopilan, almacenan, administran y utilizan, y quién toma las decisiones respecto a estas cuestiones
- Aclarar qué líderes son responsables del gobierno corporativo de datos en toda la empresa, incluyendo las funciones de la Dirección de Producto, Dirección de Sistemas de Información, Dirección de Seguridad Informática, Dirección de Datos y Dirección de Cumplimiento
- Revaluar cómo el Consejo, a través de su estructura de comités, asigna y coordina la responsabilidad de supervisión de los marcos de ciberseguridad y gobierno corporativo de datos de la empresa, incluyendo la privacidad y el tratamiento ético de estos

Un área cada vez más crítica del gobierno de datos es el uso de la IA por parte de las empresas para analizarlos como parte de su proceso de toma de decisiones. El Consejo de Administración debe comprender las ventajas y los impactos de la implementación de la IA. ¿Cuáles son los sistemas y procesos de IA más importantes que la empresa ha implementado? ¿Hasta qué punto hay prejuicios, conscientes o inconscientes, en la estrategia, desarrollo, algoritmos, despliegue y resultados de los procesos basados en IA? ¿Qué riesgos de cumplimiento normativo y de reputación plantea el uso de IA por parte de la organización, en particular teniendo en cuenta el enfoque normativo global sobre la necesidad de que los procesos de gobierno corporativo aborden los riesgos relacionados con IA, como la parcialidad y la privacidad? ¿Cómo está mitigando la Alta Dirección estos riesgos?

Muchos consejeros y consejeras pueden sentirse incómodos con la responsabilidad de supervisar el riesgo de la IA por falta de experiencia. No obstante, podemos comenzar a ver tendencias regulatorias, como por parte de la SEC, que ha dejado claro que, con respecto a temas de ciberseguridad, los consejos de administración necesitan encontrar una manera de ejercer sus obligaciones de supervisión, incluso en áreas que son técnicas, si esas áreas presentan riesgo empresarial, lo que ya es una realidad para la IA en algunas organizaciones. Esto no significa que los consejeros deban convertirse en expertos de IA, o que deban participar en las operaciones diarias de IA o en la gestión de riesgos, sino que aquellos en empresas con programas de IA significativos deben considerar cómo van a garantizar la supervisión efectiva a nivel del Consejo de las crecientes oportunidades y riesgos que presenta la IA.[4]

[4] Avi Gesser, Bill Regner, y Anna Gressel, "AI Oversight Is Becoming a Board Issue," Debevoise & Plimpton LLP via HLS Forum on Corporate Governance, 26 de abril de 2022.

© 2023 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. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.

7. Priorizar el talento, la gestión del capital humano y la sucesión de la Dirección General

La mayoría de las compañías han comentado durante mucho tiempo que sus colaboradores son su activo más valioso. La dificultad de encontrar, desarrollar y retenerlos en el entorno actual, así como una economía cada vez más basada en el conocimiento y dominio de habilidades digitales, han puesto de manifiesto la importancia del talento y su gestión, además de que han cambiado la dinámica empleador/empleado. Este fenómeno de empoderamiento del talento ha llevado a muchas empresas y consejos de administración a replantearse la propuesta de valor para su personal (EVP, por sus siglas en inglés).

Aunque el cambio más drástico en la EVP tuvo lugar durante la pandemia, el empoderamiento del talento no ha disminuido, pues exige una remuneración y prestaciones justas; equilibrio entre trabajo y vida personal, incluyendo nuevos esquemas de trabajo que permitan flexibilidad; trabajos interesantes y con propósito, así como planes de carrera que favorezcan las oportunidades de crecimiento. Las personas también buscan trabajar para una empresa cuyos valores, cultura en apego a la DEI y compromisos ASG se alineen con los suyos.

En 2023, esperamos que continúe el escrutinio de cómo las empresas están ajustando sus estrategias de desarrollo del talento para mantenerse atractivas en un mercado laboral competitivo. ¿El Consejo conoce a profundidad la estrategia de talento y su alineación con la de la empresa, así como las necesidades previstas a corto y largo plazo? ¿Cuáles son los desafíos para mantener el compromiso de los colaboradores en puestos críticos? ¿Qué habilidades son escasas en el mercado e indispensables para implementar la estrategia de la empresa, y cómo competirá con éxito para atraer ese talento? ¿La estrategia de talento refleja un compromiso con la DEI en todos los niveles? A medida que los *millennials* y *centennials* se incorporan a la fuerza laboral en gran número, y las reservas de talento se diversifican globalmente, ¿la empresa está preparada para atraer, desarrollar y retener al mejor talento en todos los niveles? ¿La empresa está preparada para atraer talento nómada digital y conoce las implicaciones regulatorias? ¿Cuál es la diferencia de la oferta laboral de la empresa con la de otros empleadores?

© 2023 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. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.

Como parte de esta prioridad, es fundamental contar con un cuerpo directivo adecuado para impulsar la cultura y la estrategia, gestionar los riesgos y crear valor a largo plazo para la organización. Sin embargo, el Consejo de Administración debe asegurarse de que exista prioridad también en qué tan preparada está la empresa para un cambio de Dirección General y del personal clave, ya sea planeado o no, de forma provisional o permanente. La planeación de dicha sucesión es un proceso dinámico y continuo, y el Consejo debe enfocarse en desarrollar una propuesta de posibles candidatos para dichos puestos, así como para otras funciones ejecutivas (la planeación de la sucesión debe comenzar el día en que se nombra a la persona que ocupará la Dirección General e incluso el personal clave). En un entorno cambiante, la continuidad del negocio también dependerá de la capacidad de gestionar riesgos asociados al talento clave a nivel directivo, que en muchas ocasiones no cuenta con un respaldo, y de quien dependen las relaciones de negocio, conocimiento en la operación y experiencia técnica en el sector.

¿Qué tan sólidos son los procesos y actividades de planeación de la sucesión del Consejo? ¿Existen candidatos para la sucesión en posiciones clave? ¿Se ha actualizado dicho plan para reflejar las aptitudes, habilidades y la experiencia necesaria de la Dirección General para ejecutar la estrategia de la compañía a largo plazo? En muchos casos, esas estrategias han cambiado en los últimos dos años a raíz de la acelerada transformación digital y nuevos modelos de negocio. ¿Existen planes de sucesión establecidos para ejecutivos clave? ¿Cómo logra el Consejo conocer a líderes de alto potencial dos o tres niveles por debajo de la Alta Dirección? ¿La organización diseña planes de carrera y provee oportunidades para retener a esos líderes de alto potencial?

8. Comprometerse de forma proactiva con los accionistas y otros grupos de interés

Dada la creciente atención que los inversionistas y otros grupos de interés prestan a la remuneración y al desempeño de los consejeros y consejeras, así como al riesgo climático, aspectos ASG y DEI, especialmente en el contexto de la creación de valor a largo plazo, el compromiso con los accionistas y partes interesadas debe seguir siendo una prioridad. Los inversionistas institucionales y terceros interesados exigen que el Consejo de Administración rinda cada vez más cuentas de los resultados de la empresa, así como una mayor transparencia, incluida la participación directa de los consejeros y consejeras independientes en cuestiones de gran alcance como la estrategia, los aspectos ASG y la remuneración. De hecho, la transparencia, la autenticidad y la confianza son importantes para los inversionistas y también, y cada vez más, para los colaboradores, clientes, proveedores y comunidades, que exigen a las empresas y a los consejos de administración que rindan cuentas.

© 2023 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. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.

El Consejo debe solicitar a la Administración actualizaciones periódicas sobre las actividades en las cuales la empresa se haya comprometido:

- ¿La empresa conoce, se compromete y comprende las prioridades de sus principales accionistas y partes interesadas?
- ¿Las personas adecuadas llevan la relación con estos accionistas y partes interesadas? ¿Cómo está cambiando el papel de las relaciones con los inversionistas?
- ¿Cuál es la posición del Consejo sobre las reuniones con los inversionistas y partes interesadas? ¿Qué consejeros o consejeras independientes deberían participar?

En resumen, ¿la empresa proporciona a los inversionistas y partes interesadas una imagen clara y actual de su desempeño, sus retos y su visión a largo plazo, sin que se produzca *greenwashing*? Los inversionistas, partes interesadas y reguladores están exigiendo cada vez más a las compañías y a los consejos de administración por los compromisos ASG que no se cumplen.

La estrategia, la remuneración de los ejecutivos, el rendimiento de la Administración, el riesgo climático, otros aspectos ASG, DEI, de capital humano, así como la composición y el rendimiento del Consejo seguirán siendo prioritarios para los inversionistas. También podemos esperar que los inversionistas y partes interesadas se enfoquen en cómo las empresas están adaptando sus estrategias para hacer frente a las incertidumbres y dinámicas económicas y geopolíticas que conforman el entorno empresarial y de riesgo en 2023.

© 2023 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. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.

9. Pensar estratégicamente en el talento, la experiencia y la diversidad en el Consejo

El Consejo de Administración, inversionistas, reguladores y otras partes interesadas se enfocan cada vez más en la alineación de cómo se compone el Consejo y la estrategia de la empresa, poniendo especial atención en la experiencia y la diversidad.

Es evidente que aún existe un largo camino por recorrer en materia de inclusión y diversidad en los consejos de administración. Por ejemplo, en México, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la representación de consejeras fue de 10.6% en 2021 (de los porcentajes más bajos de la OCDE), que contrasta con el 29.7% de Estados Unidos y el 32.6% de España. Claramente se debe seguir trabajando en mejorar la participación de mujeres en los consejos en México.[5]

Por otro lado, respecto a mujeres que forman parte del cuerpo directivo de las compañías, se muestran avances relevantes; sin embargo, aún queda trabajo por hacer. De acuerdo con *Board Members Survey LATAM 2021-2022*, 20% de las empresas participantes tienen entre 40% y 50% de mujeres en sus juntas directivas, y únicamente 4% tiene una participación de mujeres mayor a 50%. Asimismo, en 76% de la muestra, las mujeres ocupan menos de 30% de participación.[6]

De hecho, el creciente nivel de compromiso de los inversionistas en esta cuestión señala que el reto central de la composición del Consejo es contar con integrantes que tengan experiencia en áreas funcionales clave, críticas para el negocio, y al mismo tiempo cuenten con una profunda experiencia en la industria y una comprensión de la estrategia de la empresa y los riesgos para la misma. Es importante reconocer que muchos consejos no contarán con "expertos" en todas las áreas funcionales, como la ciberseguridad, el clima, la gestión del capital humano, entre otros, y puede ser necesario contratar a expertos externos.

La encuesta global *Retos y oportunidades de la diversidad en el Consejo de Administración* realizada en 2022 por KPMG, confirma que el desafío de mejorar la diversidad es aún mayor, ya que 34.4% de las empresas en México (22.3% a nivel global) reconocen que tanto la Dirección General (CEO) como el Consejo de Administración se inclinan por contratar consejeros de un círculo social o de negocios reducido, lo que crea barreras para seleccionar candidatos con un perfil o experiencia diversa. Esto se suma a que, para 37.5% en México (28.4% a nivel global), el Consejo de Administración no ha identificado la necesidad de contar con mayor diversidad, y admite que no se debe a una escasez de candidatos calificados, sino a una mentalidad y visión que limita incrementarla (12.5% México, 28.6% global).

Desarrollar y mantener un Consejo de alto rendimiento que añada valor, requiere un enfoque proactivo para la creación de este, abarcando la diversidad de habilidades, experiencia, pensamiento, género y raza o etnia. Si bien la determinación de las necesidades actuales y futuras de la empresa es el punto de partida para la composición del Consejo, hay una amplia gama de cuestiones relacionadas con dicha composición que requieren su atención y liderazgo, incluyendo la planificación de la sucesión de los consejeros y consejeras, así como de los presidentes del Consejo y comités, el reclutamiento de los integrantes, la permanencia, la diversidad, las evaluaciones del Consejo y la destitución de los integrantes de bajo rendimiento. El Consejo de Administración debe ser transparente sobre la composición, competencias, liderazgo, lineamientos para selección y rotación de sus integrantes, así como el funcionamiento del propio Consejo y de sus comités.

[5] *Female Share of Seats on Boards of the Largest Publicly Listed Companies*, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2021.

[6] *Board Members Survey LATAM 2021-2022*, Page Executive, Institutos de Gobierno Corporativo de América Latina (IGCLA), Corporación Financiera Internacional (IFC), 2022.

© 2023 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. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.

Si bien el Consejo de Administración ha avanzado en materia de diversidad, el cambio ha sido lento. Según el informe 2022 S&P 500 *Board Diversity Snapshot* de Spencer Stuart, 46% de los nuevos consejeros añadidos durante la temporada de representación de 2022 son afroamericanos, hispanos/latinos, asiáticos, indios americanos/nativos de Alaska y multirraciales, en gran parte impulsados por un aumento en la contratación de directores negros/afroamericanos, y 46% de los nuevos integrantes del Consejo son mujeres. Sin embargo, debido a la baja rotación en los consejos de administración, la incorporación de nuevos consejeros de grupos subrepresentados ha tenido poco impacto en la diversidad general de los consejos del S&P 500. Solo 22% de todos los consejeros de dicho índice en 2022 proceden de estos grupos subrepresentados, y las mujeres representan solo 32% del total.[7] Si bien es un avance, los beneficios podrían ser marginales, dado que quienes pertenecen a grupos subrepresentados dentro del Consejo (mujeres, por ejemplo) enfrentan desafíos al expresar su opinión durante las sesiones, pues quienes pertenecen al grupo mayoritario en el Consejo tienden a dominar la discusión, descartan opiniones divergentes o se atribuyen el mérito de sus ideas.[8]

En México, según *Board Monitor* 2022, las empresas que cotizan en Bolsa Mexicana de Valores (BMV) nombraron a 28 nuevos consejeros y consejeras en 2021 (27 en 2020). La edad promedio de integrantes del Consejo en México en 2021 fue de 53 años (59 años en 2020). Además, en México, la proporción de directores sin experiencia previa en consejos de empresas que cotizan en bolsa se duplicó con creces, incrementándose de 7% a 18%.[9] Esta apertura podría explicarse por la necesidad de allegarse de experiencia en tecnología y estrategia digital, administración de capital humano y gestión de riesgos o de fortalecer su experiencia en determinadas industrias, siendo estos algunos de los principales detonantes para la diversidad en los Consejos.[10]

La composición, diversidad y renovación del Consejo deben seguir siendo un área clave del enfoque en 2023, constituyéndose como un tema fundamental de comunicación con los inversionistas y otras partes interesadas, no solamente por su alineación a los compromisos ASG, específicamente en el aspecto social relacionado con promover culturas y entornos laborales inclusivos y con equidad en las oportunidades, sino por el beneficio que recibe el negocio por la diversidad de perspectivas para el análisis de retos y entendimiento de las necesidades del mercado, a la que se suma la mejora de la revelación de las acciones de la empresa y, fundamentalmente, el posicionamiento estratégico del Consejo para el futuro de las organizaciones.

[7] *2022 S&P 500 Board Diversity Snapshot,* Spencer Stuart, 2022.

[8] *Retos y oportunidades de la diversidad en el Consejo de Administración,* KPMG Board Leadership Center en México, 2022.

[9] *Board Monitor Mexico 2022,* Heidrick & Struggles, 2022.

[10] *Retos y oportunidades de la diversidad en el Consejo de Administración,* KPMG Board Leadership Center en México, 2022

© 2023 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. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.

Contactos

Ricardo Delfín
Socio Líder de KPMG Board Leadership Center en México y Socio Líder de Clientes y Mercado para KPMG en México y Centroamérica

Jesús Luna
Socio Líder de Private Enterprise de KPMG en México

Alejandro Aceves
Socio de Impuestos Corporativos de KPMG en México

Alejandro Villalobos
Socio de Auditoría de KPMG en México

Rogelio Berlanga
Socio de Auditoría de KPMG en México

Acerca de KPMG Board Leadership Center en México
Es un programa global con presencia local exclusivo para integrantes 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

Las declaraciones realizadas en este informe y los estudios de casos relacionados se basan en los resultados de nuestra encuesta y no deben interpretarse como una aprobación de KPMG a los bienes o servicios de las empresas.

Es posible que algunos o todos los servicios descritos en este documento no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus afiliados o entidades relacionadas.

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.

© 2023 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. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.