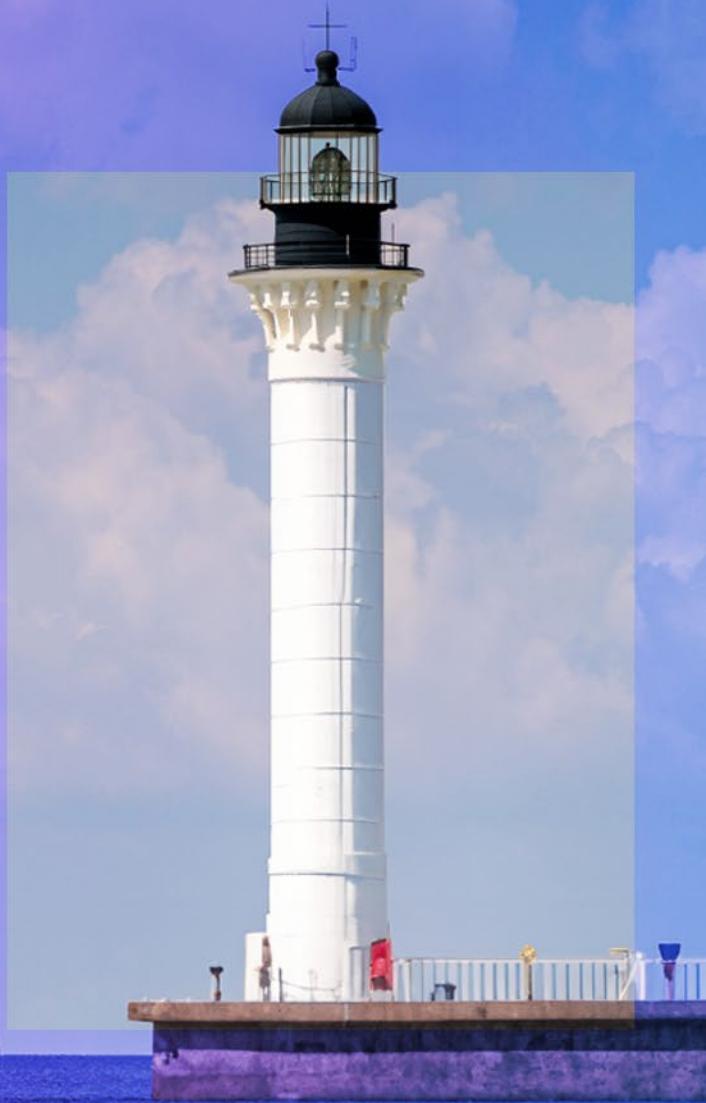




# Agenda del Consejo de Administración 2025

KPMG Board Leadership Center en México



**En 2025, las organizaciones, y en particular las y los integrantes del Consejo de Administración enfrentan un entorno de supervisión y de gobierno corporativo desafiante, caracterizado por disruptiones e incertidumbres sin precedentes, incluyendo tensiones comerciales y geopolíticas, volatilidad económica, altas tasas de interés, riesgos de una posible recesión, disruptión de los modelos de negocio, ciberseguridad, riesgos climáticos, polarización interna, estancamiento político, entre otros. Además, los avances en inteligencia artificial (IA) y el incremento en normativas globales añaden mayor complejidad a este panorama.**

Ante este contexto volátil, se espera que las expectativas de los distintos grupos de interés sigan en aumento, lo que generará un mayor escrutinio sobre los riesgos estratégicos y operativos e implicará una presión constante y significativa sobre la Alta Dirección, los consejos de administración y los comités de apoyo de las organizaciones.

Con base en las interacciones con integrantes del Consejo y líderes empresariales, identificamos nueve prioridades clave para incluir en las agendas del Consejo de Administración en 2025:

- 1.** Mantener el enfoque en la forma en que la Alta Dirección gestiona los riesgos y oportunidades derivados de los cambios geopolíticos, económicos y la disruptión global
- 2.** Evaluar el impacto de las iniciativas políticas de México y EE.UU. en la estrategia empresarial
- 3.** Definir la estrategia de implementación y uso de la IAGen, considerando sus riesgos, así como la supervisión de la estructura del gobierno corporativo
- 4.** Evaluar los marcos y procesos de gobierno de datos y ciberseguridad para reforzarlos ante el aumento y la sofisticación de los riesgos asociados
- 5.** Incorporar los temas ASG críticos en las conversaciones y monitorear los preparativos para el cumplimiento ante los nuevos requisitos en informes climáticos y de sostenibilidad
- 6.** Garantizar los planes de sucesión de la Dirección General y el desarrollo del talento
- 7.** Monitorear los esfuerzos de la Alta Dirección para reforzar la confianza de inversionistas y proteger la reputación corporativa
- 8.** Reevaluar las responsabilidades de supervisión de riesgos dentro del Consejo y sus comités para garantizar su efectividad
- 9.** Pensar estratégicamente en la composición y diversidad del Consejo, incluyendo los planes de sucesión, para alinearlos con las necesidades futuras



# 1. Mantener el enfoque en la forma en que la Alta Dirección gestiona los riesgos y oportunidades derivados de los cambios geopolíticos, económicos y la disrupción global

La disrupción política y social derivada de la desinformación, la polarización y la creciente gama de riesgos emergentes siguen generando un ambiente de alta volatilidad e incertidumbre. Ante este escenario, las tensiones generadas por la reconfiguración de las cadenas de suministro, así como los cambios geopolíticos y económicos continúan generando presión en los modelos de negocio de las organizaciones.

La evolución hacia estrategias que permitan mejorar la ubicación de las compañías en relación con sus destinos finales, así como fortalecer el control de las redes de proveedores, servicios y datos, busca sustituir las cadenas de suministro complejas y descentralizadas asociadas a costos bajos y rapidez, con el objetivo de incrementar la resiliencia de las organizaciones. Ante los retos del entorno global, esta capacidad de adaptación sigue poniéndose a prueba, por lo que fortalecer la certidumbre económica y de negocios global seguirá impulsando la tendencia hacia cadenas de suministro más centralizadas y cercanas. Un reflejo de estas estrategias es la transformación que han experimentado las organizaciones, al pasar de una "frágil distancia" a una "ágil proximidad", como señala el estudio *El beneficio de la proximidad*.<sup>1</sup>

En este contexto, la reducción de riesgos y las estrategias de relocalización, particularmente en sectores estratégicos, se consolidan como una medida clave de protección contra posibles impactos geopolíticos y normatividades locales arbitrarias. Ante este panorama, las organizaciones y los consejos deben plantearse las siguientes preguntas:

- ¿La empresa está preparada para operar en un entorno de costos crecientes en capital, tecnología, energía limpia y talento?
- ¿Cuál es el equilibrio adecuado entre eficiencia operativa y crecimiento organizacional, garantizando al mismo tiempo la resiliencia?

- ¿La empresa está preparada para enfrentar los impactos derivados de la relocalización de operaciones, tanto internamente como en el sector en el que opera?
- ¿Se está destinando el tiempo, el talento y los recursos necesarios para identificar y gestionar riesgos emergentes y disrupciones derivadas de factores geopolíticos y económicos?

Derivado de lo anterior, el Consejo debe apoyar a la Alta Dirección en la reevaluación de los procesos de la empresa para identificar riesgos, oportunidades y posibles impactos derivados de la disrupción geopolítica, económica y digital. Asimismo, puede contribuir en la toma de decisiones sobre la asignación e inversión de capital relacionadas. Para lograrlo de manera efectiva es pertinente cuestionar si la Alta Dirección cuenta con un proceso sólido para evaluar los cambios en el entorno y realizar ajustes oportunos en la estrategia, integrando la gestión de riesgos y la continuidad y resiliencia del negocio. Adicionalmente, el Consejo debe exigir actualizaciones frecuentes del perfil de riesgo de la empresa, así como una planeación precisa respaldada por análisis de escenarios, pruebas de estrés y la interrelación de distintos riesgos, que sea complementada con perspectivas de terceros especialistas que agreguen mayor valor a dicho perfil.

En este sentido, las organizaciones deben evaluar constantemente cómo los eventos emergentes impactan su modelo de negocio y estrategia. Para hacerlo con una visión integral, es crucial comprender tanto los cambios estructurales como los subyacentes en temas geopolíticos, demográficos, tecnológicos, económicos, climáticos, de transición energética global y sociales, así como las implicaciones a largo plazo en la estrategia empresarial y en el panorama de negocios en general.

<sup>1</sup> *El beneficio de la proximidad. Reestructuración estratégica de las cadenas de suministro en las Américas*, KPMG México, 2024.

## 2. Evaluar el impacto de las iniciativas políticas de México y EE.UU. en la estrategia empresarial

Al igual que el año anterior, en 2025 los cambios políticos en México y Estados Unidos (EE.UU.) tienen el potencial de influir en las estrategias de negocio de las compañías, por lo que el Consejo debe enfocarse en las siguientes áreas clave:

- Actividad normativa y regulatoria en ambos países y sus posibles efectos en la operación de la empresa
- Monitoreo continuo de la renegociación del Tratado entre México, EE.UU. y Canadá (T-MEC) prevista para 2026
- Incremento en las exigencias de cumplimiento fiscal y las actividades de fiscalización por parte de las autoridades
- Seguimiento a los esquemas laborales ante cambios en leyes y regulaciones, tanto a nivel local como regional

Asimismo, la agenda política en ambos países traerá cambios significativos que impactarán los modelos de operación, el cumplimiento normativo y los planes nacionales de infraestructura. Por ello, a medida que las empresas y sus consejos de administración evalúen las implicaciones de estos

cambios, las políticas fiscales deberán ocupar un lugar prioritario, ya que pueden afectar el flujo de efectivo, las actividades de fiscalización, el aprovechamiento de la tecnología para el cumplimiento y el panorama empresarial en general.

En este sentido, los consejos de administración y los comités de auditoría deben fomentar conversaciones más profundas sobre cómo se están preparando para los posibles impactos. Esto implica anticiparse a distintos escenarios, evaluar sus impactos en el flujo de efectivo y mecanismos efectivos para monitorear los cambios normativos a nivel federal, estatal, local e incluso global. Para lograrlo, es oportuno reflexionar sobre cuestiones como las siguientes:

- ¿Cómo se está preparando la empresa para enfrentar desafíos en materia de fiscalización?
- ¿Qué tan preparada está la compañía para aprovechar la tecnología en la optimización de sus procesos fiscales?

Estas y otras consideraciones permitirán al Consejo gestionar riesgos, evaluar escenarios y posicionar mejor a la organización conforme evoluciona el panorama político tras las elecciones en México y EE.UU.



### **3. Definir la estrategia de implementación y uso de la IAGen, considerando sus riesgos, así como la supervisión de la estructura del gobierno corporativo**

A medida que la IA, y particularmente la inteligencia artificial generativa (IAGen) deja de ser una expectativa para transformarse en modelos de implementación a mayor escala, creando un significativo valor comercial, es crucial que los consejos comprendan tanto las oportunidades como los riesgos asociados con esta tecnología. Esto implica analizar si la organización cuenta con los recursos técnicos y humanos para implementarla, definir los objetivos esperados y establecer planes claros que permitan generar valor. Además, es fundamental medir el alcance de los potenciales riesgos para gestionarlos de manera efectiva.

El uso de la IAGen requiere de un liderazgo que transforme la operación diaria mediante la capacitación del talento con habilidades y conocimientos clave, que permita evaluar los procesos y flujos de trabajo para definir en qué funciones esta tecnología puede mejorar la productividad. El éxito de su adopción dependerá también de fortalecer los marcos de gestión de riesgos, con el fin de mitigar los desafíos relacionados con datos y resultados inexactos, sesgos en la información, ciberseguridad, propiedad intelectual, reputación, talento y cumplimiento de las normativas emergentes a nivel global.

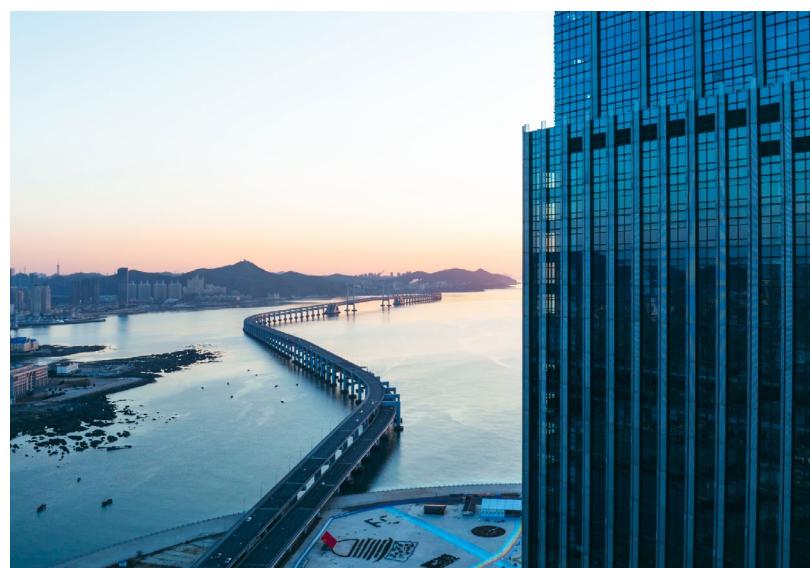
Derivado de su importancia estratégica, la IAGen ocupará un lugar prioritario en la agenda de los consejos de administración en 2025, por lo que sus integrantes deberán dirigir sus esfuerzos en diseñar y mantener una estructura de gobierno corporativo alineada con políticas para el desarrollo y supervisión de esta tecnología. Asimismo, será crucial definir, comprender y supervisar de cerca la estrategia de la empresa para generar valor comercial con la implementación de esta tecnología y que los consejos comprendan los impactos y posibles implicaciones en la organización, considerando factores como: operaciones, productos y servicios, modelo de negocio y estrategia.

Por ello, el Consejo debe asegurarse de que la Alta Dirección pueda identificar el impacto esperado de la IAGen en la organización, ya sea a través de nuevos modelos de negocio, creación de productos, aumento en los flujos de ingresos o mejoras en la eficiencia operativa. También debe obtener información sobre las estimaciones del impacto esperado en los ingresos y costos a corto y mediano plazo, así como considerar cómo afectará a clientes, competidores y proveedores.

Al respecto, el Consejo y la Alta Dirección deben cuestionar lo siguiente: ¿qué líneas de ingresos están disponibles y cuáles podrían generarse? ¿Qué costos podrían reducirse? ¿Qué presiones u oportunidades de precios podrían surgir?

De igual forma, el Consejo deberá supervisar la estructura de gobierno corporativo, incluyendo sus comités de apoyo, para la implementación y uso de la IAGen, asegurándose de que se gestionen y mitiguen todos los riesgos asociados, contemplando también políticas claras para su adopción. Entre los temas clave que deben abordarse en este proceso se encuentran:

- ¿Cómo y cuándo se desarrollará e implementará un sistema o modelo de IAGen que integre un modelo de terceros? ¿Quién tomará esa decisión?
- ¿Cómo utilizarán esta tecnología las y los colaboradores? ¿Qué políticas deben desarrollarse su uso?
- ¿Cómo se mitigarán los riesgos asociados, asegurando que su uso esté alineado con los valores de la empresa? ¿Qué marco de gestión de riesgos se utiliza?
- ¿Cómo se monitorea su evolución y se garantiza el cumplimiento de las normativas relacionadas con la IA y la IAGen a nivel local y global?
- ¿La organización cuenta con el talento y los recursos necesarios para la implementación de IAGen, particularmente en las funciones de Finanzas y Auditoría Interna?



En México, casi la mitad de la Alta Dirección (47%) considera que implementar este tipo de tecnologías en sus organizaciones es una prioridad en 2025, por lo que el Consejo debe indagar si los planes de inversión ya están funcionando o cuándo se planea iniciarlos.<sup>2</sup>

Por lo anterior, la empresa debe asegurarse de tener la capacidad para garantizar la calidad y precisión de los resultados generados por la IAGen, con el objetivo de mejorar la productividad y la eficiencia. Su éxito dependerá, en gran medida, de la calidad de los datos de la organización; es decir, cómo se recopilan, procesan, almacenan y protegen. Por ello, es fundamental que los consejos tengan claridad sobre las acciones que la empresa está tomando para asegurar la fiabilidad de estos resultados, incluyendo la evaluación de inversiones suficientes en infraestructura de tecnologías de la información (TI), que

respalden la calidad de los datos. Asimismo, deben revisar si el marco, los procesos y la cultura de gobierno corporativo de datos son adecuados para mitigar los riesgos asociados con el uso de la IAGen.

Es probable que las estructuras de supervisión se adapten a medida que los programas de IAGen evolucionen, lo que podría requerir el involucramiento de varios comités para apoyar al Consejo. Un desafío importante será garantizar que el Consejo cuente con los conocimientos necesarios, el acceso a especialistas y la formación continua para supervisar eficazmente el uso de la tecnología en la empresa. De esta forma, podrán aumentar su comprensión sobre la IAGen, evitará descuidar la supervisión de otras tecnologías emergentes y, a su vez, formulará las preguntas adecuadas en beneficio de la organización.

---

<sup>2</sup> Perspectivas de la Alta Dirección en México 2025, Incentivar la transformación para superar los desafíos, KPMG México, 2025.

# **4. Evaluar los marcos y procesos de gobierno de datos y ciberseguridad para reforzarlos ante el aumento y la sofisticación de los riesgos asociados**

El crecimiento acelerado de la IA, IAGen y otras tecnologías está impulsando evaluaciones cada vez más rigurosas sobre el marco y los procesos de gobierno corporativo de datos, así como de las medidas de gestión de riesgos, especialmente en ciberseguridad, para garantizar que estén actualizadas y puedan hacer frente a las amenazas que habilita su uso. En este sentido, compartimos tres áreas clave en las que el Consejo de Administración debe enfocarse:

## **Fortalecimiento del gobierno corporativo de datos**

Si bien las organizaciones suelen desarrollar su propio marco de gobierno corporativo de datos adaptado a las particularidades de su industria y circunstancias internas, existen otros modelos de referencia que pueden ser útiles para mejorar su implementación. Aunque cada uno de los marcos puede variar en ciertos aspectos, generalmente se enfocan en áreas como la calidad, la privacidad, la seguridad y gestión de datos, así como en la cultura y la educación.

En este sentido, un marco sólido debe garantizar el cumplimiento normativo de privacidad tanto a nivel local como global, incluyendo regulaciones específicas de cada industria. Esto implica definir cómo se procesan, almacenan, recopilan y utilizan los datos personales de clientes, colaboradores y proveedores. También abarca políticas y protocolos con un énfasis particular en la ética de datos, que requiere encontrar un equilibrio entre el aprovechamiento de la información por parte de la organización de forma legal y las expectativas de privacidad de los usuarios. Esta relación plantea riesgos significativos en términos de reputación y confianza, lo que resalta este punto como un desafío crítico que deberá abordar el Consejo.

Adicionalmente, para que su gestión y supervisión sean efectivas es esencial definir con claridad los roles y responsabilidades dentro de la estructura de gobierno, así como promover la comunicación y el entrenamiento para todos los involucrados en la operación, incluyendo el reforzamiento de la cultura de prevención y protección de la información. Por lo tanto, el Consejo debe asegurar la implementación de un marco sólido que defina con precisión qué datos se recopilan, cómo se almacenan, administran y utilizan, y quiénes son los responsables de la toma de decisiones. Además, debe quedar explícito que el papel de la Dirección de Tecnologías de la Información, la Dirección de Seguridad de la Información,



la Dirección de Cumplimiento, así como de aquellas que desempeñan funciones similares son responsables del gobierno de datos a nivel organizacional.

## **Mejorar los procesos de gestión de riesgos de ciberseguridad ante la IA y la IAGen**

Ante el avance e influencia que han tenido estas tecnologías en el último año, muchas empresas y sus consejos ya han invertido recursos considerables para comprender los riesgos de ciberseguridad y garantizar que sus organizaciones cuenten con un gobierno corporativo, la tecnología y el liderazgo necesarios para gestionarlos y mitigarlos.

Para lograrlo, es importante que las compañías tomen como referencia las regulaciones locales aplicables, como la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares (LFPDPPP), los requisitos del Banco de México y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). De igual manera, deben contemplar los requerimientos aplicables de otras jurisdicciones, como las normativas de ciberseguridad de la Comisión de Bolsa y Valores de EE.UU. (SEC, por sus siglas en inglés), en las que se han implementado planes de respuesta a impactos cibernéticos, incluyendo políticas y procedimientos para identificar y revelar incidentes materiales de ciberseguridad dentro de los cuatro días hábiles posteriores a que la empresa determine que el incidente fue material, o el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR, por sus siglas en inglés), aplicable a empresas europeas o que ofrecen productos y servicios en la Unión Europea (UE), y que deben apegarse a la normativa vigente en materia de privacidad de datos personales.

Sin embargo, a pesar de estas regulaciones, la evolución de la IAGen ha aumentado el riesgo a de vulneraciones de datos y ataques de *malware*,<sup>3</sup> dado que esta tecnología ofrece a los delincuentes cibernéticos la capacidad de escalar sus ataques en términos de velocidad, volumen, variedad y sofisticación, lo que representa una amenaza creciente que puede poner en riesgo la operación y reputación de las compañías.

Por lo tanto, el Consejo debe enfocarse en la postura que la organización está tomando respecto a temas de ciberseguridad, lo que implica una revisión periódica de la evaluación de riesgos realizada por la Alta Dirección. Además, debe analizar detenidamente los riesgos asociados con la cadena de suministro y de terceros, insistir en un registro detallado de incidentes de ciberseguridad, incluyendo su volumen, naturaleza y materialidad de los ataques, y revisar periódicamente el plan de respuesta a este tipo de incidentes.



## Supervisión del Consejo sobre la estructura de gobierno corporativo y ciberseguridad

Finalmente, es crucial contar con un marco que establezca las políticas de revelación de información detallada en relación con la gestión de riesgos, las estrategias y el gobierno corporativo en materia de ciberseguridad, el cual debe ser una tarea prioritaria para la Dirección General y la supervisión del Consejo.

En este sentido, una parte significativa de la responsabilidad de supervisión sobre ciberseguridad y gobierno corporativo de datos recae en el Comité de Auditoría, quien también supervisa el cumplimiento legal y normativo, incluyendo la evolución de las leyes de privacidad de datos y las normativas específicas de la IA a nivel global, así como el nivel de capacitación requerido. Dada la complejidad de la agenda del Comité de Auditoría y sus múltiples obligaciones de supervisión, es indispensable que otro comité dentro del Consejo asuma una función de apoyo en la supervisión del gobierno corporativo de datos, e incluso, de la ciberseguridad.

La IAGen tiene el potencial para que las organizaciones mejoren su eficiencia y productividad en general y, particularmente, en áreas clave como el gobierno corporativo de datos y de ciberseguridad; sin embargo, para que su implementación sea exitosa es esencial que el sistema reciba datos de alta calidad, ya que, sin un marco adecuado de gobierno corporativo de datos y la formación apropiada para los responsables en cuanto a las implicaciones regulatorias del incumplimiento, se generan riesgos significativos para que los actores maliciosos accedan a información sensible de la empresa, sus empleados, clientes y socios comerciales, lo que podría tener consecuencias graves tanto a nivel financiero como en la reputación de la organización.

Para prevenir lo anterior es oportuno cuestionar: ¿qué tan sólido y actualizado está el marco de gobierno de datos de la Administración? ¿Dicho marco aborda de manera suficiente los riesgos de seguridad y gobierno corporativo de datos de terceros?

<sup>3</sup>Programa malicioso o malintencionado que realiza acciones dañinas en un sistema informático de forma intencionada y sin el conocimiento del usuario.

## 5. Incorporar los temas ASG críticos en las conversaciones y monitorear los preparativos para el cumplimiento ante los nuevos requisitos en informes climáticos y de sostenibilidad

La manera en que las empresas abordan los temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG), especialmente los relacionados con el cambio climático, la gestión del capital humano (HCM, por sus siglas en inglés), la diversidad y la ética, son un aspecto que los inversionistas, empresas de investigación, calificadoras, activistas, colaboradores, clientes y reguladores consideran como un factor fundamental para el negocio y la generación de valor a largo plazo.

En este contexto, el Consejo debe abordar preguntas clave sobre el cambio climático y otros temas relacionados con los aspectos ASG, como: ¿Cuáles son los temas ASG estratégicos para la empresa y el sector al que pertenece?

Los factores ASG críticos pueden variar dependiendo de la empresa y la industria, en función del impacto de sus operaciones. Para algunas compañías, los temas materiales pueden estar enfocados en el medioambiente, el cambio climático y las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), mientras que otras pueden estar más centrados en aspectos laborales, comunitarios o en la gestión de su gobierno corporativo.

Estos temas también pueden incluir riesgos físicos y de transición relacionados con el cambio climático, la normativa ambiental en México, tanto a nivel federal como estatal, y las oportunidades y riesgos asociados con la transición energética. En el ámbito social pueden abordar problemas laborales relacionados con la diversidad, equidad e inclusión (DEI), la seguridad y salud ocupacional del talento, el relacionamiento con las comunidades en donde se encuentra la compañía, así como los impactos sociales y ambientales derivados de su cadena de suministro.

- ¿La empresa considera los desafíos presentes en México, como el estrés hídrico o los temas sociales, como la atención a comunidades vulnerables?

Para tener un panorama más amplio de los desafíos que enfrentan, las organizaciones también deben considerar realizar un ejercicio de doble materialidad; es decir, identificar los temas críticos ASG derivados de sus operaciones, así como los riesgos relacionados con el negocio, la comunidad y el planeta. Al respecto, el Consejo de Normas de Contabilidad de Sostenibilidad (SASB, por sus siglas en inglés), ha generado guías para ayudar a identificar los asuntos materiales por industria que pueden ser un buen punto de partida; sin embargo, cada empresa debe realizar su propia evaluación de doble materialidad, a fin de identificar los temas y riesgos particulares con la frecuencia necesaria para mantenerla actualizada y relevante.

- ¿Cómo se integran estos temas a las actividades de negocio principales dentro de la empresa (estrategia, operaciones, administración de riesgos, incentivos y cultura corporativa) para impulsar el rendimiento a largo plazo?
- ¿Existe un compromiso claro por parte de la Alta Dirección y de toda la empresa respecto a estos temas?
- ¿La empresa explica por qué dichos temas son importantes desde el punto de vista material o estratégico?

Desde un enfoque preventivo, las organizaciones están tomando medidas para reducir el riesgo a estar expuestas a litigios, multas o temas reputacionales, al mismo tiempo que mantienen su compromiso con la DEI. Por ello, es crucial que un asesor o asesora legal revise las iniciativas de la empresa, incluyendo los planes, procesos y comunicaciones relacionados, para asegurarse de que estas sean coherentes con sus valores.

Como se menciona a detalle en la *Agenda del Comité de Auditoría 2025*, los esfuerzos que realiza la Administración en prepararse ante los mandatos normativos de algunas jurisdicciones, junto con las expectativas de los grupos de interés, que aumentarán los requisitos de revelación climática y sostenibilidad en los próximos años, serán cruciales dentro de las labores de supervisión del Consejo.

A corto plazo es poco probable que la SEC suspenda las normas de revelación climática o que las expectativas de las partes interesadas reduzcan los requisitos de revelación de reportes climáticos. En México, el Consejo de Normas de Información Financiera y de Sostenibilidad (Cinif) publicó las Normas de Información de Sostenibilidad (NIS), que requerirán la revelación obligatoria de indicadores de sostenibilidad a partir de 2025, alineándose con las tendencias de cumplimiento que se visualizan en diversas jurisdicciones.

Independientemente de que las reglas o expectativas se mantengan, modifiquen o anulen parcialmente a mediano o largo plazo, la presión de los inversionistas, partes interesadas y otros reguladores seguirá impulsando la necesidad de cumplir con los requisitos de revelación climática y de sostenibilidad; incluso, si no se requieren revelaciones por parte de la legislación aplicable, muchas organizaciones continuarán emitiendo informes voluntarios, además de que habrá empresas sujetas a los regímenes de información obligatorios de la UE y otros países.

Además de los desafíos de cumplimiento, la Alta Dirección debe trabajar en garantizar que las revelaciones sean consistentes y compararlas con otras que surjan, con el apoyo del Comité ASG.

## 6. Garantizar los planes de sucesión de la Dirección General y el desarrollo del talento

La planeación de la sucesión de la Dirección General es un proceso dinámico y continuo que debe ser una prioridad para el Consejo de Administración, así como para los puestos de liderazgo dentro de la organización. Esta responsabilidad es crucial porque puede implicar una disrupción operativa, especialmente si el Consejo no está preparado para enfrentarla, y considerando además la atención mediática que puede generar este movimiento.

Dado que la rotación en la Dirección General se encuentra en niveles históricamente altos, es fundamental que el Consejo de Administración evalúe y mejore sus procesos de sucesión para identificar las habilidades, características y experiencias necesarias que impulsen los objetivos y la misión de la empresa a largo plazo. La sucesión en la Dirección General debe ser un proceso de revisión continua, que incluya el desarrollo de una sólida reserva de talento para garantizar una transición efectiva.

Por lo anterior, el Consejo debe tener un conocimiento profundo de las distintas necesidades de la organización, con el fin de determinar las habilidades, características y experiencias clave necesarias en el nuevo liderazgo.

La sucesión resulta aún más relevante en empresas familiares, pero también implica desafíos particulares. Un ejemplo de ello es el legado, que juega un papel fundamental al ser una combinación única de activos tangibles e intangibles, los cuales son reconocidos por su importancia, no solo en el mantenimiento de la capacidad regenerativa de la familia sino también en la preservación del espíritu empresarial transgeneracional.

Los distintos tipos de legado impactan de manera diferente a cada empresa familiar según sus características, siendo los más frecuentes el legado biológico, material, social e identitario. Al respecto, el legado identitario adquiere especial relevancia cuando las nuevas generaciones asumen el liderazgo para aportar una visión innovadora, que deje huella e impulse la evolución de la empresa. Esto factor es clave en un panorama en constante transformación, donde los modelos de negocio cambian y las expectativas de clientes y grupos de interés evolucionan.



Bajo cualquier escenario, será importante para el Consejo considerar las siguientes cuestiones:

- ¿Cuál será el impacto de las nuevas tecnologías en la estrategia del negocio? ¿Se están considerando estas habilidades en los perfiles de la sucesión?
- ¿A futuro incrementará la necesidad de enfrentar las turbulencias geopolíticas, el cambio climático y los temas ASG? ¿Los perfiles actuales cubren esta necesidad?
- ¿Qué habilidades, experiencias y características debe tener el o la sucesora de la Dirección General y en qué se diferencian de las que posee quien ocupa el cargo actualmente?
- ¿Con qué periodicidad se actualizan las características y habilidades fundamentales que debe tener el nuevo perfil?
- ¿Qué tipo de cultura necesitará la empresa a futuro y cómo influye en la búsqueda de prospectos? ¿Qué aspectos o características no serán negociables?

Teniendo claridad sobre estos puntos, el Consejo debe seleccionar a las y los posibles candidatos internos y externos, reconociendo que la lista está en constante revisión y puede ajustarse según las necesidades de la organización. En definitiva, contar con una sólida reserva de liderazgo es clave para identificar y retener al talento necesario en todos los niveles, garantizando la ejecución de la estrategia empresarial y su desarrollo; esto incluye tanto a la Alta Dirección como a los puestos operativos.

A medida que las empresas se preparan para implementar tecnologías como la IAGen a gran escala, incrementará la demanda de profesionales con habilidades específicas en IA, como el desarrollo de modelos, algoritmos y el gobierno de datos que garanticen su calidad. Al mismo tiempo, las compañías necesitarán contar con talento especializado en áreas clave, como los temas ASG, el cambio climático y la sostenibilidad para gestionar riesgos y oportunidades, así como para recopilar, organizar, calcular, asegurar y revelar información crítica de la compañía, incluyendo las emisiones de GEI y el desarrollo de los controles internos necesarios. Dada la creciente complejidad

para cubrir el cargo de la Dirección General, la revisión continua de los perfiles, habilidades y experiencia es más importante que nunca.

Por su parte, los inversionistas también destacan la importancia de los programas de desarrollo del capital humano y su vínculo con la estrategia del negocio. En este sentido, se espera que las organizaciones enfrenten desafíos crecientes para identificar, atraer, desarrollar y retener al talento necesario en todos los niveles de la organización. Por ello, es fundamental que el Consejo evalúe si el plan de talento de la Administración se encuentra alineado con su estrategia y las necesidades de previsión a corto y largo plazo. De igual manera, es importante que se identifiquen los perfiles de alta demanda o aquellos que son escasos dentro de la organización y definir cuál será la estrategia para competir con éxito por este talento. A medida que las y los colaboradores más jóvenes se incorporen a la fuerza laboral y los grupos de talento se vuelven globalmente diversos, ¿la empresa está preparada para atraer, desarrollar y retener al mejor talento en todos los niveles?



# 7.

# Monitorear los esfuerzos de la Alta Dirección para reforzar la confianza de inversionistas y proteger la reputación corporativa

Fomentar una cultura corporativa que promueva un ambiente de trabajo óptimo sigue siendo una prioridad para las empresas, accionistas, reguladores, colaboradores y clientes, ya que los riesgos reputacionales relacionados con temas laborales, como el acoso laboral o sexual y otras irregularidades, pueden tener un impacto significativo en las organizaciones. De la misma forma, los consejos de administración también están bajo escrutinio, particularmente en casos de crisis corporativas internas. Por ello, es clave cuestionar lo siguiente: ¿la empresa garantiza un entorno seguro para que su personal haga lo correcto?

Además de estos riesgos, es importante reconocer que la implementación de la IA y la IAGen puede generar nuevos desafíos, como daños a la reputación por errores en pronósticos y recomendaciones derivados de sesgos en los datos, así como problemas de privacidad de datos, entre otros. En este sentido, es fundamental que las empresas desarrollen una política de uso responsable para gestionar los riesgos que la IAGen supone para las personas, las organizaciones y la sociedad.

Como hemos señalado, una política bien diseñada y un sólido marco de gobierno corporativo de datos ayudan a mitigar estos riesgos y son clave para mantener la confianza de las partes interesadas. En particular, se debe poner especial atención en el uso de este tipo de tecnologías por parte de terceros, ya que existe el riesgo de que los datos no sean utilizados de forma ética. De manera preventiva, el Consejo debe cuestionar lo siguiente: ¿qué impactos tiene el uso de IA en la reputación de la empresa al utilizar la imagen de la organización o de sus directivos? ¿Existe un plan de acción para prevenir o atender estos casos?

Por otro lado, dada la función crítica que desempeña la cultura corporativa en la reputación de las empresas, es importante que el Consejo adopte un enfoque proactivo para darle forma y evaluarla conforme a sus valores. Además, es primordial que preste atención al tono de comunicación establecido por la Alta Dirección y vigile que exista cero tolerancia para conductas que sean inconsistentes con los valores y estándares éticos de la compañía, incluyendo las sanciones relacionadas con dichas conductas.

La sensibilidad del Consejo sobre las primeras señales de alerta y la verificación de los mecanismos para denunciar irregularidades son fundamentales para que las y los colaboradores tengan la confianza de utilizar estos recursos, garantizando la confidencialidad del denunciante. De igual manera, es importante comunicar eficazmente en todos los niveles de la organización que se cuenta con un proceso transparente y claro en las investigaciones de los reportes recibidos en las líneas éticas.

Para ampliar el alcance del reconocimiento de la cultura de la empresa es necesario utilizar encuestas, auditorías internas, contar con líneas directas de denuncia, redes sociales, visitas a las instalaciones y al personal, que permitan observar la cultura en acción. Es importante reconocer que, si bien el tono en la Alta Dirección es más fácil de medir, el estado de ánimo y las inquietudes en otros niveles de la organización son más complicados de entender, especialmente con la prevalencia del trabajo híbrido o remoto y operaciones con una alta dispersión geográfica. En este contexto: ¿cómo puede el Consejo incrementar su visibilidad en todos los niveles? Adicionalmente, es crucial asegurar que las estructuras de incentivos estén alineadas con la estrategia de la empresa y promuevan los comportamientos éticos deseados.

Otro riesgo creciente es la proliferación de la desinformación o información errónea, el cual debe mantenerse en el radar del Consejo por los riesgos reputacionales que implica. La información inexacta, sin importar el tipo, fuente o motivo, continúa socavando la confianza y poniendo en riesgo la toma de decisiones basada en datos inexactos. En este sentido, resulta oportuno considerar que, aunque la IAGen tiene el potencial de crear ventajas competitivas, también puede generar contenido falso como imágenes, narrativas y voces (*deep-fake*)<sup>4</sup> lo suficientemente convincentes como para dañar la reputación corporativa.

Por lo tanto, es importante que cada empresa comprenda qué narrativas de desinformación pueden afectar materialmente al negocio. El Consejo, los comités de apoyo y la Alta Dirección deben evaluar: ¿qué factores generaría que los inversionistas, colaboradores o clientes pierdan la confianza en la empresa, sus productos o servicios? ¿Qué capacidades y procesos tiene la empresa para prevenir o contrarrestar la desinformación?

<sup>4</sup>Las *deepfake* se refieren a un video, imagen o audio generado con IA que imita la apariencia y el sonido de una persona.

## **8. Reevaluar las responsabilidades de supervisión de riesgos dentro del Consejo y sus comités para garantizar su efectividad**

La creciente complejidad de riesgos simultáneos exige un enfoque integral para su gestión y supervisión. Los inversionistas, reguladores, empresas de calificación y otras partes interesadas demandan revelaciones relacionadas con informes financieros de la empresa cada vez más detallados y de mayor calidad, especialmente en temas ASG, tecnologías como la IAGen y ciberseguridad, con especificaciones sobre los procesos de gestión por parte de los consejos y sus comités.

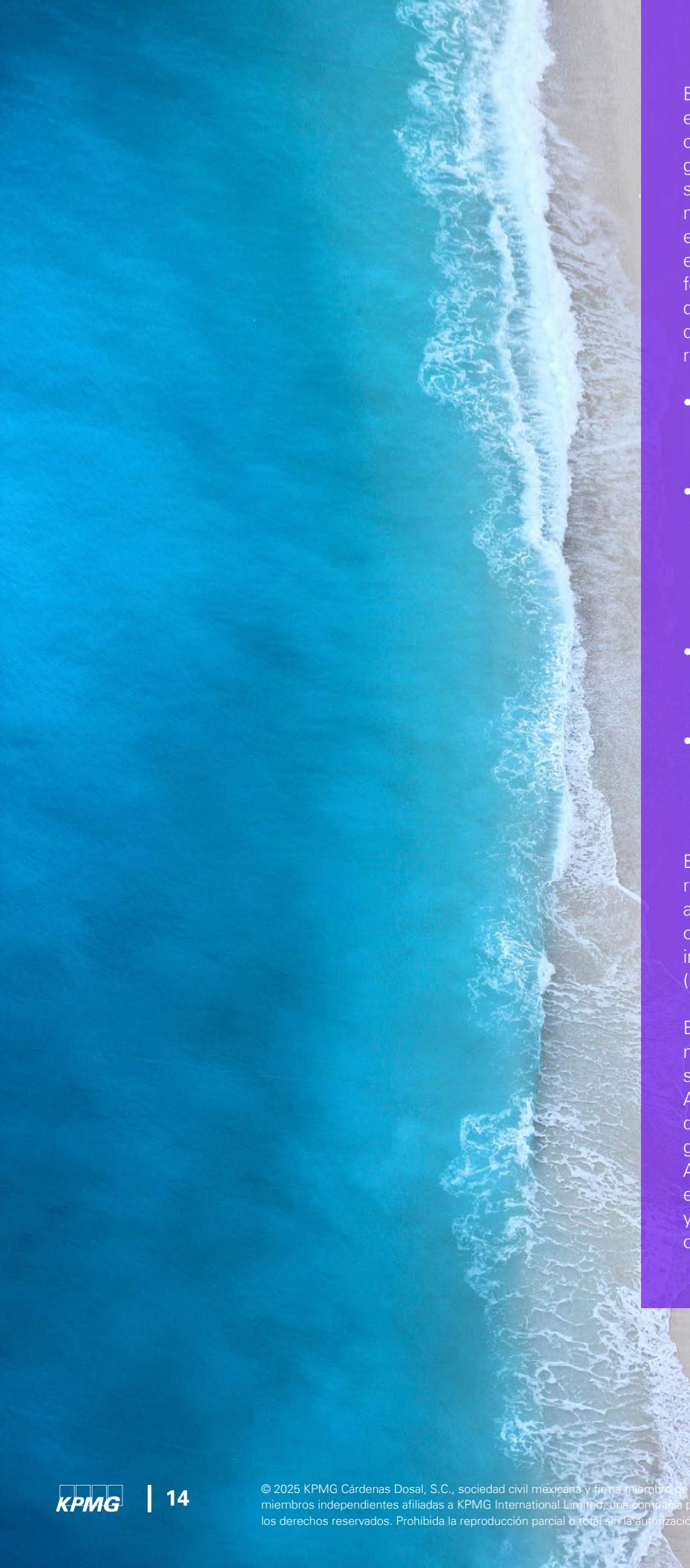
Ante el incremento de la dificultad de las revelaciones, los consejos de administración están delegando ciertas responsabilidades de supervisión a sus comités permanentes para llevar a cabo una revisión más detallada, algo que no siempre es posible; sin embargo, en algunos casos, el Consejo en pleno mantiene la responsabilidad principal de la supervisión. Se observa una tendencia de que los consejos deleguen a varios comités la responsabilidad de evaluar los riesgos críticos, incluyendo, pero no limitándose a temas ASG, como el cambio climático, la gestión del capital humano, la ciberseguridad, el gobierno corporativo de datos, el cumplimiento normativo, las cadenas de suministro, las fusiones y adquisiciones (M&A, por sus siglas en inglés), entre otros.

En este contexto, el desafío para los consejos será definir claramente las responsabilidades de supervisión de riesgos de cada comité permanente, identificar posibles superposiciones e implementar una estructura que contemple procesos de gobierno corporativo que faciliten el intercambio de información y la coordinación entre los comités y el Consejo. Si bien la estructura de los comités en el Consejo y las responsabilidades de supervisión pueden variar según la empresa y la industria, recomendamos poner especial atención en los siguientes puntos:

- A medida que aumenta el volumen y la complejidad de los riesgos que supervisa el Consejo se debe evaluar si la expansión y el alcance de cada comité también es necesario y suficiente. Además, se debe considerar si las responsabilidades de supervisión deberían transferirse o asignarse a otro comité o crear uno nuevo. Al respecto, es oportuno que se cuestionen lo siguiente: ¿tienen los comités del Consejo el tiempo, la composición y las habilidades necesarios para supervisar categorías específicas de riesgos? ¿Es pertinente establecer un comité adicional en áreas como tecnología, sostenibilidad o gestión de riesgos? ¿Se deben incorporar nuevas o nuevos directores con habilidades o experiencia para apoyar al Consejo en la supervisión de los riesgos identificados?

- El Consejo debe reconocer que los riesgos pocas veces encajan en una sola categoría aislada. Si bien muchas empresas han gestionado históricamente los riesgos de manera segmentada, ese enfoque ya no es viable, pues conlleva sus propios riesgos
- Por lo tanto, se deben identificar los riesgos en los que varios comités tienen responsabilidades de supervisión conjunta y definir claramente las responsabilidades de cada uno. Por ejemplo, en la supervisión de los riesgos climáticos y los relacionados con temas ASG, es probable que el Comité de Sostenibilidad, el Comité de Compensaciones y el Comité de Auditoría comparten ciertas responsabilidades. De manera similar, cuando la supervisión de la ciberseguridad y la IA recae en un Comité de Tecnología u otro comité, el Comité de Auditoría también podría tener algunas responsabilidades
- Para supervisar los riesgos cuando participan dos o más comités, los consejos deben replantear la manera en que coordinan las actividades. Por ejemplo, establecer un nuevo comité compuesto por integrantes de cada comité permanente para supervisar la preparación de la Administración en relación con las divulgaciones ASG de la empresa, así como de los informes de sostenibilidad y otros, garantizando la calidad, coherencia con la estrategia y armonización entre los diversos reportes emitidos por ellos mismos. Otras prácticas incluyen reuniones periódicas conjuntas con comités que tienen responsabilidades superpuestas, como lo son los comités de auditoría y riesgo, garantizando que los informes presentados al Consejo sean uniformes y coherentes





Bajo este contexto es fundamental contar con el apoyo de la Dirección General, que impulse la cultura, la estrategia, haga frente a los riesgos y genere valor a largo plazo para la organización; sin embargo, eventos recientes han puesto de manifiesto la necesidad de garantizar que la empresa esté preparada también para ajustes en los consejos, ya sean planeados o no, de forma permanente, temporal o en situaciones de emergencia. Para alcanzar un mejor nivel de previsión y preparación, el Consejo debe reflexionar sobre lo siguiente:

- ¿Qué tan sólidos son los procesos y actividades de planeación de sucesión del Consejo?
- ¿Existen planes de sucesión para otros ejecutivos clave dentro de la empresa? ¿Cómo asegura el Consejo de Administración conocer a las y los líderes de alto potencial que se encuentran a dos o tres niveles por debajo de la Alta Dirección?
- ¿Existe la certeza de que los integrantes del Consejo tienen la experiencia suficiente para atender los riesgos y desafíos actuales?
- ¿Se debe solicitar a la Administración la implementación de un programa de capacitación continua que esté actualizado y sea relevante?

En síntesis, para gestionar eficazmente los riesgos de una empresa es crucial mantener alineaciones críticas, tanto de estrategia y objetivos, como de riesgos, controles internos, incentivos e indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés).

El actual entorno empresarial hace que el mantenimiento de estas alineaciones críticas sea una tarea desafiante. El Consejo de Administración y cada comité permanente deben desempeñar un papel activo que permita garantizar que la estrategia y las metas de la Alta Dirección estén correctamente alineados, el desempeño se monitoree rigurosamente y la cultura organizacional refleje los valores y objetivos deseados.



## 9. Pensar estratégicamente en la composición y diversidad del Consejo, incluyendo los planes de la sucesión, para alinearlos con las necesidades futuras

Los consejos de administración, inversionistas, reguladores y otras partes interesadas siguen enfocados en cómo se alinea la composición del Consejo con la estrategia de la empresa, específicamente con la experiencia y diversidad de sus integrantes.

El creciente interés y la participación de los inversionistas plantea un desafío clave en la composición del Consejo de Administración: contar con integrantes que tengan experiencia en áreas funcionales críticas para el negocio y que además conozcan a fondo la industria, la estrategia de la empresa y los retos a los que se enfrenta. Para abordar esta necesidad, algunos consejos han optado por incorporar especialistas externos en áreas clave como ciberseguridad, temas ASG y cambio climático, IAGen, gestión del talento, entre otras.

Desarrollar y mantener un Consejo de Administración de alto rendimiento y que genere valor requiere un enfoque proactivo en su conformación. Si bien identificar las necesidades actuales y futuras de la empresa es el punto de origen para la composición del Consejo, existen aspectos relacionados con su estructura que requieren un enfoque y liderazgo proactivos. Entre ellos se incluyen la planificación de sucesión para las direcciones, incluyendo a las y los líderes del Consejo (como la Dirección General y la presidencia de los comités), el reclutamiento, la permanencia, el fomento a la diversidad, así como las evaluaciones individuales y del Consejo en su conjunto. Los consejos deben ser transparentes en cuanto a su composición, capacidades de sus integrantes, su liderazgo y el funcionamiento del Consejo y sus comités, de modo

que puedan comunicar de forma efectiva cómo estos factores contribuyen al logro de los objetivos del negocio y a la generación de valor para la organización.

A pesar de la necesidad de adquisición de nuevas habilidades y perspectivas en la Alta Dirección, la rotación en los consejos de administración sigue siendo mínima. Es cierto que, de manera incipiente, cada vez más empresas están adoptando políticas de rotación en los consejos de administración, lo que permite tener una visión más fresca e innovadora gracias a la incorporación de nuevos integrantes. La necesidad de aprovechar la experiencia del Consejo abre también una oportunidad para los procesos de sucesión y renovación; sin embargo, uno de los principales desafíos sigue siendo mejorar e incrementar la participación de mujeres en los consejos. De acuerdo con el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), actualmente, solo 13% de los asientos dentro de los consejos de administración en México están ocupados por mujeres,<sup>5</sup> lo que refleja la urgente necesidad de avanzar en este ámbito. No solo se trata de enriquecer la dinámica del Consejo con nuevas perspectivas, sino también del mensaje que esto transmite a toda la organización.

La composición del Consejo, la diversidad y su renovación, deben ser un área clave de atención en 2025, que pueda ser comunicada con los inversionistas institucionales de la empresa y otras partes interesadas, contando con una mayor revelación y, más importante aún, preparando estratégicamente al Consejo de Administración para los retos presentes y futuros.

<sup>5</sup>Mujeres en las empresas 2024, Instituto Mexicano para la Competitividad, 2024.



#### 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



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.

© 2025 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.