

Agenda del Consejo 2019



Factores de cambio como la innovación digital, la cultura corporativa, la creciente exigencia para abordar aspectos ambientales y sociales, y la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones, son algunos de los elementos que exigen la evolución de la agenda del Consejo de Administración.

Combinado con las preocupaciones sobre el aumento de las tensiones comerciales, la nueva administración gubernamental, la modernización del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, hoy T-MEC; así como los cambios políticos en México, Estados Unidos y otros países; el 2019 requiere un equilibrio cuidadoso a corto y mediano plazo, y la toma de decisiones a largo plazo.

Considerando nuestras conversaciones e interacciones con los Consejos de Administración y líderes empresariales hemos resaltado siete elementos que los miembros del Consejo deben considerar en su agenda para enfrentar exitosamente los desafíos críticos y las implicaciones transformadoras del mundo actual:

1. Evaluar la composición del Consejo: ¿Sus habilidades y competencias están alineadas con la estrategia corporativa?
2. Conectar la disrupción digital con la administración de riesgos y la estrategia es más importante y difícil que nunca
3. Enfocar a la compañía hacia la creación de valor a largo plazo, considerando a los *stakeholders*
4. Hacer de la sucesión del Director General y del desarrollo de talento una prioridad
5. Evaluar y reforzar la cultura corporativa como un activo estratégico y un riesgo crítico
6. Continuar reforzando los temas de riesgo en ciberseguridad y privacidad de datos
7. Reevaluar el plan de prevención de crisis de la compañía



1. Evaluar la composición del Consejo: ¿Sus habilidades y competencias están alineadas con la estrategia corporativa?

Los inversionistas se enfocan cada vez más en la composición del Consejo, expresando preocupación en la falta de diversidad, baja rotación y si se cuenta con las habilidades adecuadas para guiar la estrategia de la compañía en el futuro. Si bien la determinación de las necesidades actuales y futuras de la compañía constituyen el punto de partida para evaluar y mejorar la composición del Consejo, existe una amplia gama de temas que requieren principal atención, tales como la planeación de sucesión, límite de edad y plazo, diversidad y evaluaciones individuales, actualización y remoción de directores con bajo rendimiento, así como la toma de medidas con base a estas revelaciones.

De acuerdo con la decimocuarta edición de la encuesta *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2019*, realizada por KPMG, uno de los principales factores en los que se centra la estrategia empresarial es en el desarrollo y retención de talento. Para 70% de la Alta Dirección, la diversidad es muy relevante; sin embargo en comparación con otros países más desarrollados, sigue siendo baja. En cuanto a la inclusión de nuevas generaciones, 78% considera que es muy relevante para lograr un proceso de transformación integral en las compañías, cifra que se observa alineada con otros países.

En Estados Unidos, la ley del estado de California recientemente aprobada, establece que las compañías que cotizan, cuya sede se encuentra en esa localidad, deben tener al menos a una mujer en su junta de Consejo para finales de 2019. Sin duda, esto responde a una necesidad de mejorar

los temas de inclusión. La composición y diversidad del Consejo debe ser un área clave de enfoque y un asunto que se comunique a los inversionistas de la compañía.



2. Conectar la disrupción digital con la administración de riesgos y la estrategia es más importante y difícil que nunca

Los rápidos avances en las tecnologías digitales, como *cloud computing* (computación en la nube), la automatización de procesos, el aprendizaje de máquina, la inteligencia artificial (IA) y *blockchain*, están transformando los modelos de negocios. Como se discutió en la National Association of Corporate Directors (NACD)¹: “Los procesos de administración de riesgos empresariales tradicionales pueden no estar diseñados para tratar los riesgos disruptivos de los nuevos avances digitales o para evaluar la validez continua de supuestos clave en los cuales se basa la estrategia y el modelo de negocio de la compañía.” Ayudar a la administración a evaluar los procedimientos de la organización es fundamental para identificar los riesgos y oportunidades que presentan los avances digitales analizando su impacto en la estrategia. ¿La administración tiene un proceso efectivo para monitorear los cambios tecnológicos externos? ¿Dicho procedimiento proporciona advertencias óptimas para hacer los ajustes necesarios en la estrategia?

Además, es esencial reflexionar cómo la compañía recopila, protege, analiza y utiliza los datos: ¿Cuáles son las metas de la estrategia digital de la compañía y cómo puede ayudar el uso de *big data* y analítica avanzada a impulsar el negocio? ¿La compañía cuenta con las herramientas, tecnología, recursos y talento adecuado para desarrollar *big data* de calidad? ¿Cómo determinamos qué información genera valor para la organización, por ejemplo, información sobre clientes, empleados, proveedores y procesos de negocios; y cómo administramos los datos de manera ética y responsable?

Es importante ayudar a la compañía a validar sus supuestos estratégicos y a mantenerse alerta a los cambios que están pasando en el mundo. En resumen, la disrupción digital, la estrategia y el riesgo deben estar conectados en las juntas del Consejo.



3. Enfocar la compañía hacia la creación de valor a largo plazo, considerando a los *stakeholders*

Los principales inversionistas insisten en la necesidad de que las compañías se enfoquen en la creación de valor a largo plazo y en los factores que la impulsan: estrategia y riesgo, talento y diversidad, investigación y desarrollo, cultura e incentivos, y cuestiones medioambientales, sociales y de gobierno. Al mismo tiempo, destacan la importancia de la sostenibilidad en el modelo de negocio de la compañía. Larry Fink, Presidente y Consejero Delegado de BlackRock, amplió este tema en 2018 en su carta a los

¹Informe *Blue Ribbon Commission Report, Adaptive Governance: Board Oversight of Disruptive Risks* (2018).

directores generales enfatizando el propósito y un modelo de gobierno centrado en los *stakeholders*: “Sin un sentido de propósito, ninguna compañía, ya sea pública o privada, puede alcanzar su máximo potencial. Finalmente perderá la licencia de los *stakeholders* clave para operar y no resistirá presiones a corto plazo para distribuir utilidades; y en el proceso sacrificará inversiones en el desarrollo de empleados, innovación y gastos de capital que son necesarios para el crecimiento a largo plazo. Permanecerá expuesta a campañas que articulen una meta más clara, incluso si esta solo sirve a los objetivos menos relevantes. Asimismo, la compañía proporcionará a los inversionistas que dependen de ella rendimientos inferiores para financiar su jubilación, compra de viviendas o educación superior.”

William W. George, Senior Fellow, en Harvard Business School, describió a la carta de Fink como “inspiradora y franca” y sugirió lo siguiente: “No debería haber debate entre el modelo de valor de los *stakeholders* y los defensores de la creación de valor para los accionistas, pues este es el resultado de tener una misión clara y un conjunto de valores que motivan a los empleados a atender a los clientes. Las compañías que comienzan con el lema de ‘maximizar el valor para el accionista’, básicamente terminan por dejar de lado lo que están tratando de crear, porque se niegan a hacer las inversiones requeridas a largo plazo para generar valor sostenible.”

El debate entre los accionistas y *stakeholders* puede parecer filosófico, pero creemos que es un tema que todo Consejo debería abordar, pues plantea preguntas prácticas sobre la estrategia de la compañía y cómo esta debe ser comunicada a los terceros relacionados.



4. Hacer de la sucesión del Director General y del desarrollo de talento una prioridad

Pocas responsabilidades del Consejo son más importantes como contratar o prescindir de la persona encargada de la Dirección General, una realidad que continúa en los temas principales, particularmente si toma por sorpresa al Consejo. Dado el contexto de negocio complejo y disruptivo, así como los riesgos emergentes, es vital que la compañía escoja a la persona que estará a cargo de la Dirección General para impulsar la estrategia, navegar el riesgo y crear valor a largo plazo. El Consejo debe asegurarse de que la empresa esté preparada para un cambio de estas dimensiones, aunque no esté previsto. La planeación de sucesión del Director es un proceso dinámico y continuo, y el Consejo debe concentrarse en desarrollar a los potenciales candidatos. El plan de sucesión debe empezar el día en que se nombra a un nuevo Director General. ¿Qué tan robustos son los procesos y actividades del Consejo para la planeación de sucesión? ¿Existen planes establecidos para otros ejecutivos clave? ¿Nos comprometemos con la debida diligencia sobre el “cómo” y el “qué” del historial de un candidato al momento de contratar al Director General u otros ejecutivos clave?

Estrechamente vinculado a la importancia de tener a la persona adecuada a cargo de la Dirección General, está contar con el talento requerido desde los altos mandos para ejecutar la estrategia de la compañía y mantenerla en curso. De acuerdo con *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2019*, la estrategia empresarial se enfoca en tres factores principales: centralidad en el cliente, generación de nuevos productos, y desarrollo y retención de talento. Respecto al capital humano, un tema que destaca en el estudio de este año es la relevancia de la inclusión de nuevas generaciones en el proceso de transformación de las empresas.

Los inversionistas están haciendo énfasis en la importancia del capital humano y programas de desarrollo de talento vinculados a la estrategia. La expectativa es que las organizaciones se enfrenten cada vez a mayores dificultades en encontrar, desarrollar y retener talento adecuado en todos los niveles. ¿La administración tiene un plan de talento que se alinee con la estrategia y necesidades de pronóstico para el corto, mediano y largo plazo? ¿Qué categorías de talento tienen poca oferta y cómo competirá la empresa exitosamente por este? Conforme los *millennials* se unan significativamente a la fuerza laboral y los grupos de talento se vuelvan globalmente más diversos, es importante evaluar si la compañía se encuentra posicionada para atraer, desarrollar y retener al mejor capital humano.



5. Evaluar y reforzar la cultura corporativa como un activo estratégico y un riesgo crítico

La cultura corporativa es un tema central para las compañías, accionistas, reguladores, empleados y clientes, como debe serlo para el Consejo. Titulares acerca de acoso sexual, especulación de precios, entre otros temas sensibles han puesto al Consejo en la mira, generando inquietudes como por ejemplo ¿en dónde estaba el Consejo y qué está haciendo para brindar soluciones?

Dado el papel crítico de la cultura para impulsar el desempeño y la reputación de una compañía, vemos al Consejo adoptando un enfoque más proactivo para entender la formación y evaluación de esta. Es fundamental tener un enfoque minucioso en el tono establecido por altos ejecutivos y cero tolerancia para conductas que sean inconsistentes con los valores y normas éticas de la compañía, incluyendo cualquier “código de silencio” que rodee dicha conducta, así como ser sensibles a las primeras señales de alerta y verificar que la empresa tenga mecanismos efectivos de denuncia para reportar y que los empleados no tengan miedo de hacerlo.

Es primordial entender la cultura real de la compañía (es decir aquellas reglas que no están escritas versus las publicadas en los muros o pasillos), utilizar todas las herramientas disponibles como encuestas, auditoría interna, líneas directas, redes sociales, escuchar qué se dice en los pasillos y visitar las instalaciones para monitorearla con frecuencia. Para el Consejo es más fácil evaluar la cultura en los mandos

superiores que hacerlo en los mandos medios e inferiores, por lo que asegurarse de tener mayor visibilidad en estos niveles de la organización es primordial para lograr un panorama más claro y alineado con las estrategias de la compañía. ¿Los empleados tienen la confianza de comunicar el comportamiento inadecuado y saber que sus preocupaciones serán tomadas en cuenta? ¿El Consejo promueve un buen comportamiento? Observe detenidamente la propia cultura del Consejo y enfóquese no solo en los resultados, sino también en los comportamientos de quienes los impulsan.

6. Continuar reforzando los temas de riesgo en ciberseguridad y privacidad de datos

Las amenazas cibernéticas se tornan cada vez más sofisticadas y agresivas impactando casi todas las facetas del negocio. Los *hackeos* a las principales compañías ponen en evidencia la vulnerabilidad a la que está expuesta cualquier organización. El Consejo debe ir más allá de la prevención a la detección, contención y respuesta, y abordar la seguridad cibernética como un tema de negocios de toda la empresa que afecta la estrategia, cumplimiento, desarrollo del producto, finanzas y contabilidad, expansión y las relaciones con los *stakeholders*. Un diálogo sólido y franco del Consejo es vital para ayudar a la compañía a gestionar los riesgos cibernéticos y hacer de la seguridad una competencia central. ¿Con qué frecuencia se evalúa la madurez del marco de la administración de riesgos de la seguridad cibernética? ¿La empresa se mantiene actualizada de las prácticas de la industria y las normas de cumplimiento? ¿Se tiene un plan de preparación y respuesta que haya sido revisado y probado? ¿El Consejo está obteniendo la información necesaria para supervisar los esfuerzos de ciberseguridad? ¿Qué riesgos plantea el uso de *big data* y quién es responsable de tomar

decisiones sobre la recopilación y el uso de datos? La Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares establece las medidas de seguridad, responsabilidades y procesos que cada organización debe cumplir para el manejo de datos personales. De igual forma, señala las sanciones que todo particular puede tener con respecto a violaciones sobre la ley y su reglamento. Es importante contar con los procesos para dar cumplimiento cabal a la ley y evaluar periódicamente las medidas de seguridad que se implementen.

7. Revaluar el plan de prevención de crisis de la compañía

A medida que crece la lista de riesgos a los que las compañías se han enfrentado, estar preparados con planes de prevención adquiere una mayor importancia y urgencia para el Consejo y la administración. La prevención de crisis va de la mano de una buena administración que identifica, anticipa y establece un sistema de controles para ayudar a prevenir que sucedan o mitigar su impacto. Estamos viendo un mayor enfoque por parte del Consejo en riesgos referentes a la cultura y aquellos operacionales clave en toda la organización; por ejemplo, de cadena de suministro y subcontratación, tecnología de la información, seguridad de datos, entre otros. ¿El Consejo entiende los riesgos críticos de la compañía? ¿La empresa ha experimentado alguna falla de control? ¿La administración está sensibilizada a las primeras señales de alerta con respecto a la seguridad, calidad de producto y cumplimiento?

Ante las implicaciones transformadoras y disruptivas del entorno, incluso las compañías mejor preparadas experimentarán una crisis, pero las que respondan a tiempo, saldrán adelante con mayor rapidez y eficacia.



Acerca de KPMG Board Leadership Center

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



kpmg.com.mx

01 800 292 KPMG (5764)

b1c@kpmg.com.mx



KPMG MÉXICO



@KPMGMEXICO



KPMGMX



KPMG MÉXICO



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

“D.R.” © 2019 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., la firma mexicana miembro de la red de firmas miembro de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative (“KPMG International”), una entidad suiza. Blvd. Manuel Ávila Camacho 176 P1, Reforma Social, Miguel Hidalgo, C.P. 11650, Ciudad de México. Impreso en México. Todos los derechos reservados.