

EY Center for Board Matters

Prioridades para los Consejos de Administración de América 2023:

cómo crear resiliencia en tiempos inciertos



Building a better
working world

Prioridades para los Consejos
de Administración de América
durante 2023: cómo crear
resiliencia en tiempos inciertos

04

Enfrentar condiciones económicas
excepcionalmente desafiantes

07

Rediseño de la estrategia de capital

10

Habilitación de la innovación y la
transformación tecnológica

13

Promover una agenda de talento
centrada en el futuro

16

Supervisión de la ciberseguridad y la
privacidad de datos

19

Mantener otras prioridades
apremiantes en la agenda del Consejo

22

Preguntas que deben considerar los
Consejos de Administración

25

De cara al 2023

Introducción

En medio de los complejos desafíos que enfrenta el continente americano, cada vez se vuelve más evidente la necesidad de contar con un Consejo de Administración altamente comprometido para poder alcanzar el éxito.

Las empresas están enfrentando una combinación de desafíos sin precedentes, desde la pandemia hasta el incremento en las amenazas de ciberseguridad, los efectos del cambio climático, la evolución de las presiones reglamentarias, entre muchos otros.

Al encargarse de supervisar las estrategias para hacer frente a este complejo entorno de negocios y brindar orientación con respecto a inversiones que podrían impulsar la transformación, los Consejos desempeñan un papel crucial al momento de ayudar a los equipos de la Administración a explorar las diferentes opciones, cuestionar los supuestos y alcanzar el éxito en condiciones de incertidumbre. La resiliencia, es decir, la capacidad de anticiparse, prepararse, responder y adaptarse a un entorno cambiante es muy necesaria en un mundo cada vez más complejo.

Uno de los principales desafíos que plantea toda esta incertidumbre es cómo priorizar el tiempo y la atención de los Consejos: ¿en qué temas deben profundizar y en cuáles solamente deben mantenerse informados? Encuestamos a más de 400 integrantes de los Consejos de diversas empresas establecidas en varios países del continente americano, incluidos Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, México y Estados Unidos, con la finalidad de entender mejor qué temas planean priorizar en 2023. Las condiciones económicas y la estrategia de capital fueron los temas que encabezaron la lista, lo cual era de esperarse en vista de los desafíos únicos que están enfrentando las organizaciones en estas áreas y el papel de los Consejos de Administración en la supervisión fiscal.

Curiosamente, el cambio climático y las consideraciones geopolíticas fueron las respuestas menos populares, a pesar de ser temas prioritarios para muchos Consejos de Administración (y otras partes interesadas). Sin embargo, esto podría deberse al trabajo que los Consejos han realizado para mejorar su supervisión en estas áreas. Es posible que los encuestados también se hayan concentrado en lo que consideran que serán las áreas de interés más apremiantes para los próximos 12 meses. No obstante, la complejidad y la importancia social de los desafíos reflejados en esta clasificación de prioridades demuestran la enorme responsabilidad y oportunidad que tienen los consejeros para guiar a las empresas hacia un futuro resiliente y sustentable en 2023.

Según los resultados de la encuesta y con base en nuestras interacciones directas con cientos de partes interesadas clave (incluidos los Consejos de Administración, los consejeros, ejecutivos de alto nivel e inversionistas institucionales importantes), hemos identificado las siguientes cinco prioridades de los Consejos para 2023.

Prioridades para los Consejos de Administración durante 2023

(% de directores encuestados que sitúan el tema entre los cinco primeros)*



*Más detalles en los gráficos a continuación, que pueden no coincidir con los resultados que se muestran aquí debido al redondeo.

Fuente: análisis de EY Center for Board Matters

En resumen

- ▶ Las repercusiones acumuladas de las recientes crisis han dado lugar a una nueva era de incertidumbre que exige más resiliencia por parte de las empresas y un mayor compromiso del Consejo de Administración.
- ▶ Los consejeros consideran que las condiciones económicas, la estrategia de capital, la innovación, el talento y la ciberseguridad deben ser las principales prioridades en las agendas de los Consejos de Administración durante 2023.
- ▶ Los Consejos tendrán un papel crucial en la supervisión de las prioridades más urgentes y en la orientación de las inversiones a largo plazo, a pesar de las adversidades a corto plazo.

An aerial photograph of a busy city intersection. The image is split vertically by a yellow overlay. The top half shows a multi-lane road with cars and a truck. The bottom half shows a large, paved plaza area with a central fountain or structure, surrounded by more cars and a truck. The text '1' is in a black circle at the top center of the yellow overlay. The text 'Enfrentar condiciones económicas excepcionalmente desafiantes' is centered in the yellow overlay. At the bottom of the yellow overlay, there is text in Spanish: 'Prioridades para los Consejos de Administración de América durante 2023: cómo crear resiliencia en tiempos inciertos'.

1

Enfrentar condiciones económicas excepcionalmente desafiantes

Prioridades para los Consejos de Administración de América durante 2023: cómo crear resiliencia en tiempos inciertos

Enfrentar condiciones económicas excepcionalmente desafiantes

Enfoque en cinco principios macroeconómicos fundamentales para mejorar la supervisión en un contexto de múltiples adversidades económicas.

De cara a 2023, existen varios indicios que apuntan a una recesión mundial, entre los que se encuentran la guerra en Ucrania, el endurecimiento de las condiciones financieras y la desaceleración económica sincronizada en Europa, China continental, diversos mercados emergentes y Estados Unidos.

La economía se está estancando debido a la persistente inflación, el aumento en los costos de los préstamos, el deterioro de la confianza en el sector privado y la rápida ralentización de la actividad económica mundial. Las continuas presiones sobre los costos, el debilitamiento de la demanda y la gran incertidumbre han llevado a algunas empresas a tomar decisiones cada vez más conservadoras en cuanto a talento e inversión.

En este entorno, los impulsores de la actividad económica que antes se daban por sentados ahora requerirán más atención por parte de los Consejos. Para transformar la incertidumbre en oportunidades, tendrán que centrarse en cinco principios fundamentales que ayuden a sus empresas a hacer frente a los desafíos económica.

1. Inflación

Es poco probable que se resuelva pronto el desequilibrio entre la oferta y la demanda de energía, derivado de las tensiones geopolíticas y el cambio climático, por lo que cabe esperar un aumento en la volatilidad por la inflación de los precios de la energía, las materias primas y los alimentos.

Aunque esta puede ser una experiencia nueva para muchos consejeros de Estados Unidos y Canadá, los de América Latina sin duda tendrán más experiencia abordando y gestionando la inflación en sus reuniones. En cualquier caso, los Consejos deben supervisar si las empresas están elaborando estrategias de precios y suministro lo suficientemente ágiles como para responder a estos altibajos en la demanda, los cuales han probado ser más significativos que en las últimas décadas. También deben considerar el papel que desempeña la gestión de costos y el aumento de la productividad en la estrategia de inflación de las empresas.

2. Mano de obra

Aunque las compañías de Estados Unidos han recurrido al despido masivo de personal para contener los costos en estas épocas de recesión económica, hoy en día el talento no solo es más caro, sino que también se percibe como más valioso. En la actualidad, los directivos de las empresas prefieren congelar de forma estratégica las contrataciones, realizar despidos estratégicos, reducir la fuerza laboral u otorgar licencias como medidas de control de costos, en lugar de realizar despidos generalizados.

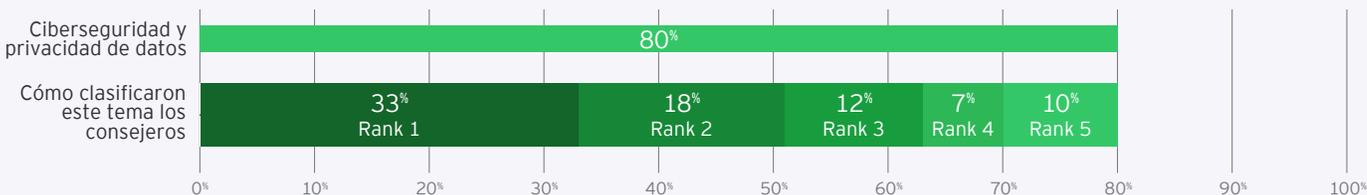
Los Consejos de Administración no deben perder de vista su agenda de talento a largo plazo, a medida que analizan cómo pueden compensar los altos costos que representa la mano de obra con las utilidades como resultado de la productividad, capacitación y eficiencia y cómo se puede mantener una base de empleados comprometidos cuando es posible la recontractación.

“

En este entorno, los impulsores de la actividad económica que antes se daban por sentados ahora requerirán más atención por parte de los Consejos.

Los consejeros clasifican las condiciones económicas entre los cinco principales temas de supervisión del Consejo de Administración para 2023

(% consejeros)



Los números pueden no coincidir debido al redondeo. Fuente: análisis del Centro EY Center for Board Matters

3. Costo de capital

El endurecimiento rápido y sincronizado de las políticas monetarias a nivel mundial ha provocado un incremento en las tasas de interés, cambios en el precio de las acciones y fluctuaciones significativas en los tipos de cambio. El aumento en el costo de la deuda ha ocasionado que se preste mayor atención a la opcionalidad en la consecución de los objetivos estratégicos, mientras que las grandes fluctuaciones en la valuación de las acciones han abierto una brecha entre la percepción de los compradores y de los vendedores con respecto al valor subyacente de los activos. Los Consejos pueden colaborar con la Administración para explorar los planes de estrategia de capital de la empresa.

4. Cadena de suministro

Posiblemente la transición que realizaron algunas compañías durante la pandemia –de gestionar su inventario con base en compras programadas (JIT, por sus siglas en inglés) a contar con un gran número de existencias disponibles (JIC, por sus siglas en inglés)– no sea factible, ya que podría generar tensión en algunas empresas a medida que cae la demanda y se acumulan las existencias de su inventario.

Asimismo, los cambios geopolíticos están transformando rápidamente el entorno de negocios y redefiniendo los riesgos y las oportunidades de la cadena de suministro, por lo que las empresas están comenzando a explorar estrategias de deslocalización. Los Consejos pueden supervisar la forma en que la administración está equilibrando el riesgo y la redundancia de la cadena de suministro en un mundo cada vez más fragmentado.

5. Transición energética

El impacto del suministro de energía y las inquietudes con respecto a la seguridad energética debido a la guerra en Ucrania, aunado a otros efectos del cambio climático, están afectando la actividad económica

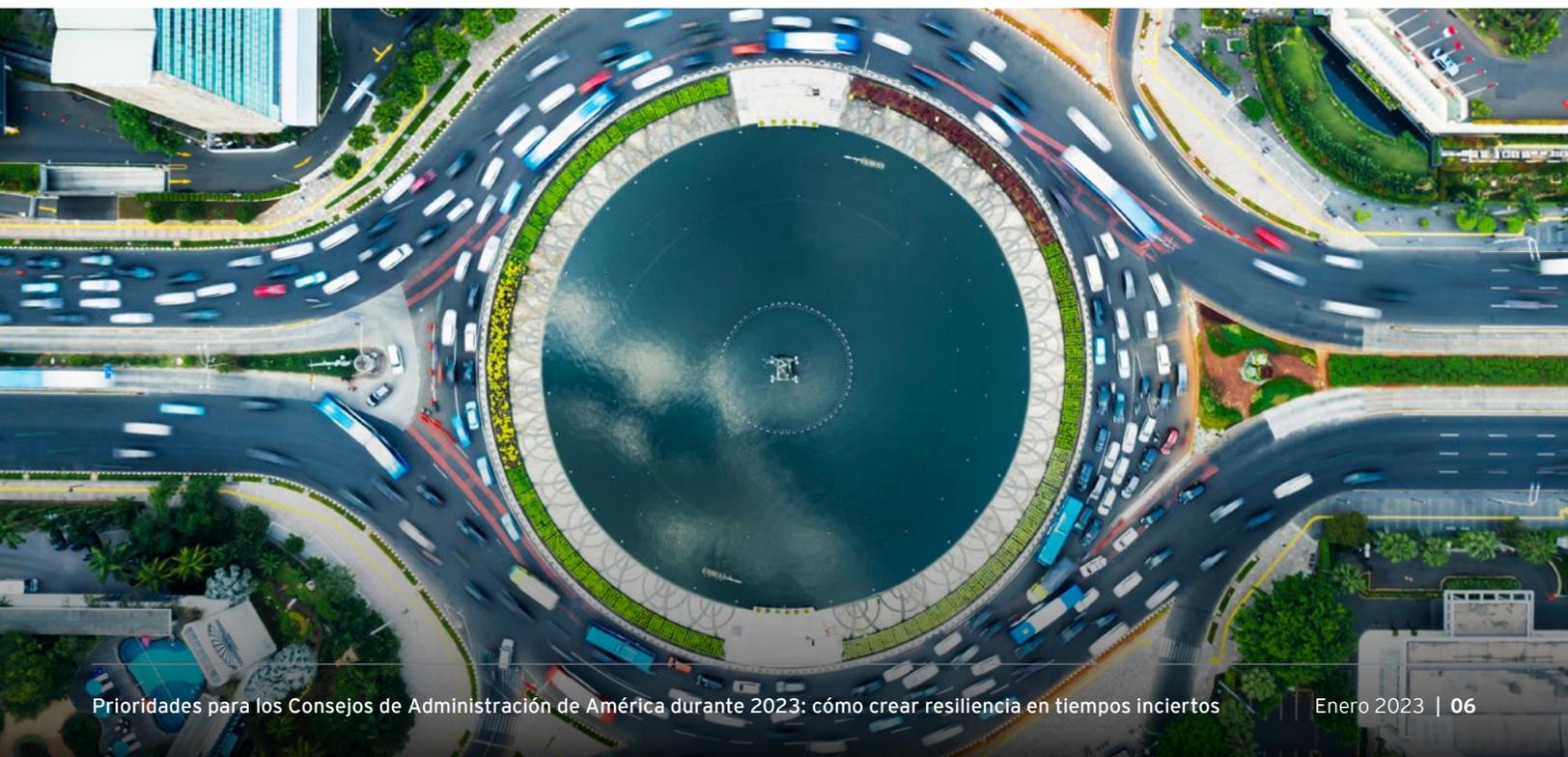
en tiempo real y están generando un sentido de urgencia en cuanto a la transición energética. A pesar de que las presiones inflacionistas pudieran retrasar algunos planes, los Consejos de Administración pueden colaborar con la Administración para evaluar si se trata de una buena oportunidad para acelerar la transición.

Los Consejos de Administración tienen la misión de orientar a la Administración con respecto a estos principios, mediante la realización de pruebas en los planes y la evaluación de las múltiples opciones para alcanzar los objetivos estratégicos en circunstancias microeconómicas y macroeconómicas volátiles e inciertas.

Los consejeros están en una buena posición para preguntar qué escenarios se tomaron en cuenta (incluso los menos probables) y las posibles repercusiones en el desempeño financiero, el crecimiento y la estrategia de la empresa. Independientemente de cuál sea el escenario, la Administración necesita una estrategia adecuada y un balance general que se adapten a las condiciones económicas que se avecinan, y los Consejos pueden ayudarles a preparar los planes necesarios para hacer frente a esa incertidumbre.

“

La Administración necesita una estrategia adecuada y un balance general que se adapten a las condiciones económicas que se avecinan, y los Consejos pueden ayudarles a preparar los planes necesarios para hacer frente a esa incertidumbre.



2

Rediseño de la estrategia de capital

Prioridades para los Consejos de Administración de América durante 2023: cómo crear resiliencia en tiempos inciertos

Rediseño de la estrategia de capital

Explorar diferentes opciones para alcanzar los objetivos estratégicos en los fluctuantes mercados de hoy en día.

La sólida planeación estratégica de la cartera no se detendrá ante los riesgos macroeconómicos. A pesar del aumento en las tasas de interés, muchas empresas se han propuesto transformar sus organizaciones para anticiparse a la disrupción, por lo que se mantienen firmes en sus estrategias de inversión para crear opcionalidad, resiliencia y valor a largo plazo.

Un estudio de EY realizado en octubre de 2022 a más de 750 directores generales, reveló que la mayor parte de ellos (64%) tiene la intención de **augmentar la inversión de capital**, a diferencia de un 14% que prevé reducirla.¹

En América, la inversión en capacidades digitales y tecnológicas es el rubro principal donde las empresas prevén aumentar su gasto. Casi tres cuartas partes de los ejecutivos encuestados a nivel mundial (72%) para el **Índice de Inversión Digital 2022 de EY** afirmó que deben transformar radicalmente sus operaciones durante los próximos dos años para competir de forma eficaz en su industria.² Mantener la sustentabilidad ambiental y social como principio rector del negocio también es una prioridad para muchas empresas que buscan crear valor a largo plazo a través de la optimización del costo de capital, la mitigación de las interrupciones operativas y una mayor conexión con los clientes y empleados en torno a la agenda de medioambiente, responsabilidad social y gobierno corporativo (ESG, por sus siglas en inglés). Además, las compañías buscan invertir en negocios que se encuentran en fase inicial para mejorar su cartera actual, acceder a nuevos talentos o crear nuevas plataformas empresariales.

Las empresas con una posición financiera sólida, o con una oferta de productos anticíclica, pueden valerse de eso y tomar la decisión

¹ *The CEO Imperative: How to remain resolute on investment as inflation surges*, ey.com, octubre de 2022.

² *How can your digital investment strategy reach higher returns?*, ey.com, abril de 2022.

³ *The CEO Imperative: How to remain resolute on investment as inflation surges*, ey.com, octubre de 2022.

de comprar o asociarse con otra organización para potenciar su crecimiento a largo plazo. En estos casos, las fusiones y adquisiciones (M&A, por sus siglas en inglés) siguen siendo cruciales para potenciar las capacidades en términos de tecnología, talento e innovación y las estrategias de sustentabilidad, aunque las empresas también están considerando otras opciones de apalancamiento.³ La desinversión también podría tener un papel importante en el impulso de la estrategia, ya que permite liberar capital para reinvertir en capacidades básicas y áreas de crecimiento. Una revisión exhaustiva de la cartera podría mostrar que incluso las unidades de negocio con buen rendimiento pueden ser candidatas a la escisión si ya no encajan en la estrategia a largo plazo e inmovilizan el capital que podría utilizarse de mejor forma.

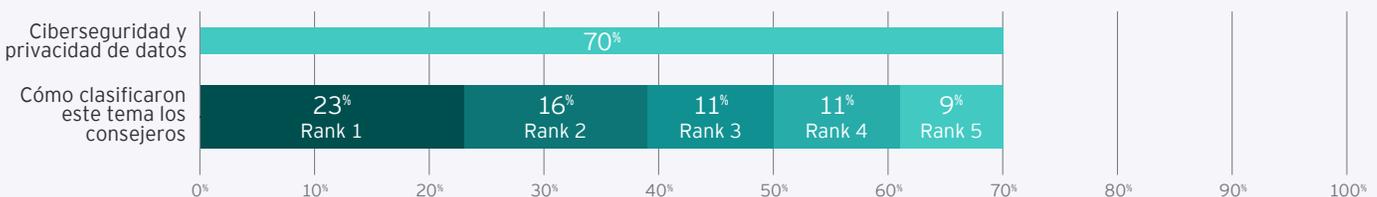
Será de suma importancia garantizar la flexibilidad y mantener múltiples opciones para alcanzar los objetivos estratégicos, sobre todo en vista del creciente costo de deuda. Los Consejos pueden desempeñar un papel clave al cuestionar las opciones consideradas por la Administración y los supuestos en los que se basan esas decisiones. También pueden propiciar conversaciones que ayuden a cristalizar la estrategia y ofrezcan una visión clara del mercado de cada negocio y de los impulsores de crecimiento subyacentes, que incluyen demanda, ventaja competitiva, alineación con la visión de la empresa y potencial



Las compañías buscan invertir en negocios que se encuentran en fase inicial para mejorar su cartera actual, acceder a nuevos talentos o crear nuevas plataformas empresariales.

Los consejeros clasifican las estrategia de asignación de capital entre los cinco principales temas de supervisión del Consejo de Administración para 2023

(% consejeros)



Los números pueden no coincidir debido al redondeo. Fuente: análisis del Centro EY Center for Board Matters

para la creación de valor a largo plazo desde el punto de vista financiero, del cliente, las personas y la sociedad.

Por último, los Consejos tienen la oportunidad de orientar el enfoque que tiene la Administración con respecto al compromiso de los inversionistas como parte fundamental de las estrategias de creación de valor a largo plazo en el actual entorno de recesión. El mercado bajista deja a las empresas más expuestas en un momento en que los inversionistas son menos tolerantes. Al mismo tiempo, en Estados Unidos, las nuevas normas universales de delegación de votos por poder pueden facilitarles a los inversionistas la sustitución de consejeros.

Los Consejos de Administración pueden ayudar a cuestionar si las empresas están haciendo lo suficiente para comunicarse de forma proactiva con los accionistas, promoviendo conversaciones sobre las oportunidades cruciales de crecimiento e innovación en la narrativa de la estrategia de la empresa.

“

Los Consejos tienen la oportunidad de orientar el enfoque que tiene la Administración con respecto al compromiso de los inversionistas como parte fundamental de las estrategias de creación de valor a largo plazo en el actual entorno de recesión.





3

Habilitación de la innovación y la transformación tecnológica

Prioridades para los Consejos de Administración de América durante 2023: cómo crear resiliencia en tiempos inciertos

Habilitación de la innovación y la transformación tecnológica

Desafiar a los líderes de la empresa a que busquen la autodisrupción para competir y prosperar.

La disrupción a través de la innovación constituye un elemento crucial. A pesar de la recesión económica, las empresas tendrán que cuestionar proactivamente sus antiguos modelos de negocio, buscar oportunidades en los puntos donde sean vulnerables a la competencia y crear nuevas capacidades que anticipen, se adapten e impulsen cambios en el mercado.

Es posible que los actores tradicionales necesiten aprovechar las nuevas tecnologías para iniciar un cambio transformador por iniciativa propia, aprovechando el poder de la autodisrupción desde una postura de fortaleza.

Cualesquiera que sean las condiciones económicas y de negocios, los Consejos desempeñan un papel fundamental de supervisión para permitir la innovación. Pueden ayudar al equipo directivo a mantener el rumbo y desafiar a los líderes para que reflexionen sobre: ¿Cómo puede la empresa hacer frente a los nuevos desafíos externos no solo a través de recortes en los costos o mayor inversión, sino cambiando también su forma de hacer negocios?

Los Consejos están en una posición única para plantear preguntas provocadoras sobre posibles productos, servicios y flujos de ingresos nuevos relacionados con las megatendencias, como la manera en que el crecimiento de la generación Z está redefiniendo las tendencias de consumo y contratación. Una forma de generar el diálogo sobre innovación entre el Consejo y la Administración es utilizar los cambios demográficos, ambientales o sociales como estímulo para realizar una lluvia de ideas sobre posibles oportunidades y riesgos estratégicos. Estos ejercicios de visión prospectiva y planeación de escenarios pueden reforzar la resiliencia al permitir la posibilidad de incertidumbre, cuestionar supuestos arraigados e identificar oportunidades para redefinir el futuro de la empresa a través de la innovación preventiva.

Aunque reine la volatilidad, no deben pasarse por alto las innovaciones y megatendencias a largo plazo que están definiendo el futuro de las empresas. El mundo ha entrado en una nueva era centrada en los

datos, que se ha visto impulsada por las tecnologías emergentes y donde la analítica avanzada sigue explotando el valor de los datos operativos, de clientes y del mercado. Además, la siguiente iteración de Internet ya se divisa en el horizonte. El metaverso promete una experiencia web más envolvente gracias a la realidad aumentada y virtual, la retroalimentación táctil háptica y las visualizaciones hiperrealistas. Las nuevas interfaces hombre-máquina permiten una mayor interacción y ofrecen nuevas formas de socializar, hacer negocios, llegar a los clientes y diseñar productos y servicios. Los Consejos deben mantenerse al tanto de estas tecnologías emergentes y sus conceptos para apoyar mejor a sus empresas.

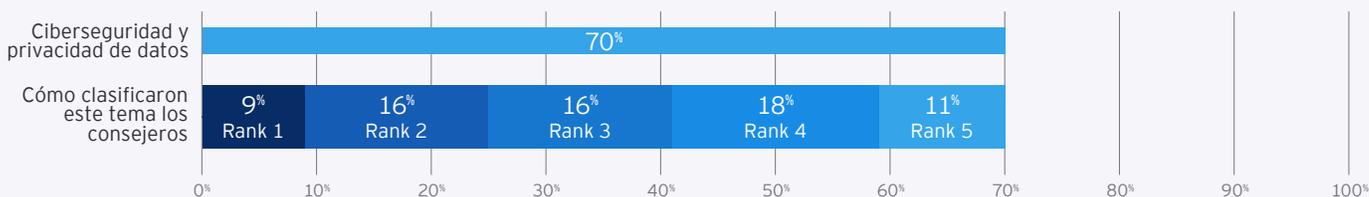
Estas nuevas tecnologías y los comportamientos humanos que generan, conllevan tanto promesas como riesgos para nuestro planeta y nuestros sistemas sociales. Por ejemplo, la innovación tecnológica podría generar un nuevo lugar de trabajo virtual inmersivo en el futuro, el poder de reducir sesgos inconscientes, el potencial de fomentar estilos de vida más saludables y la reducción de las emisiones de carbono mediante la sustitución de la presencia en el mundo real y los bienes físicos por experiencias virtuales no contaminantes. Al mismo tiempo, las tecnologías

“

Una forma de generar el diálogo sobre innovación entre el Consejo y la Administración es utilizar los cambios demográficos, ambientales o sociales como estímulo para realizar una lluvia de ideas sobre posibles oportunidades y riesgos estratégicos.

Los consejeros clasifican la innovación y tecnologías en evolución entre los cinco principales temas de supervisión del Consejo de Administración para 2023

(% consejeros)



Los números pueden no coincidir debido al redondeo. Fuente: análisis del Centro EY Center for Board Matters

emergentes pueden provocar alzas en los costos del carbono y la energía impulsadas por las criptomonedas y crear riesgos significativos relacionados con la privacidad de los datos, el fraude, la desinformación, la polarización y la desconexión, la salud mental y la seguridad. Debido a los crecientes riesgos sociales y los urgentes objetivos climáticos globales, la mejora de los resultados de sustentabilidad debe formar parte integral de la visión de futuro y la planeación en torno a las nuevas tecnologías y las estrategias de los clientes. Esto merece un énfasis aún mayor en esta época en que las expectativas y exigencias de las partes interesadas están cambiando de forma drástica en vista de los cambios ambientales y sociales.

Los Consejos desempeñan un papel crucial para mantener estos escenarios a largo plazo y las disrupciones tecnológicas a la vista del equipo de la Administración, con un enfoque en la posible creación de valor financiero, humano y ambiental a largo plazo. A medida que aumenta la presión para introducir rápidamente en el mercado productos y servicios tecnológicos, los consejeros aplican el sentido común para aterrizar las ideas demasiado exuberantes, teniendo siempre presente la sustentabilidad social y ambiental.

Otra función clave de los consejeros es apoyar la innovación mejorando la gestión de la cartera de I+D de la empresa. La combinación ideal de proyectos consistiría en invertir un 70% en mejoras graduales de las operaciones existentes, un 20% en aprovechar oportunidades en mercados adyacentes y un 10% en explorar nuevos modelos de negocio disruptivos. Los consejeros pueden solicitar información actualizada sobre las inversiones tecnológicas clave y promover conversaciones

sobre una serie de inversiones y prácticas potencialmente transformadoras, como la manera en que la cultura del lugar de trabajo podría habilitar la estrategia de innovación de la empresa.

“

Los Consejos desempeñan un papel crucial para mantener estos escenarios a largo plazo y las disrupciones tecnológicas a la vista del equipo de la Administración, con un enfoque en la posible creación de valor financiero, humano y ambiental a largo plazo.



4

Promover una agenda
de talento centrada en
el futuro

Prioridades para los Consejos de
Administración de América durante 2023:
cómo crear resiliencia en tiempos inciertos

Promover una agenda de talento centrada en el futuro

Conectar las necesidades de talento con los objetivos estratégicos a largo plazo en medio de los desafíos de la gestión de costos.

Las macrotendencias mundiales siguen moldeando el futuro del trabajo y acelerando la necesidad de que las empresas se adapten al cambiante panorama del talento. Uno de los principales desafíos es el cambio estructural que se está produciendo en los mercados laborales, a medida que experimentamos la más alta escasez de talento mundial en más de una década.

Los trabajadores están reevaluando y volviendo a priorizar lo que más valoran de las empresas para las que trabajan, y están dispuestos a tomar acciones deliberadas para cumplir esos deseos: el 68% de los empleadores afirma que la rotación de personal **ha aumentado en los últimos 12 meses**.⁴

Las estrategias que funcionaron para atraer y retener talento en el pasado ya no satisfacen las necesidades de los trabajadores más jóvenes, incluidas sus expectativas de trabajo híbrido y flexible.⁵

Incluso con el enfriamiento del mercado laboral, los empleados en puestos que requieren grandes habilidades para impulsar el futuro seguirán teniendo más poder. Los grupos que se espera que tengan una mayor rotación son la generación Z y los millennials, en particular los del sector de tecnología y hardware. La demanda específica de talento con conocimientos tecnológicos está superando la oferta, y la inflación y el crecimiento salarial están aumentando el costo de las remuneraciones competitivas.

Las empresas tendrán que desarrollar el talento para animar a los empleados adecuados a crecer con la organización. El Consejo debe cuestionarse si son adecuados los enfoques de aprendizaje y conocimiento de la empresa y sus inversiones en el desarrollo de competencias.

Es fundamental medir continuamente la percepción y la cultura de los empleados. Los empleadores y los trabajadores tienen percepciones diferentes del impacto que las formas de trabajo híbrido, flexible o la

movilidad tienen sobre la productividad y el potencial de promoción. De hecho, el 54% de los encuestados en el Estudio Global de la Fuerza Laboral de EY⁶ afirmó que consideraría dejar su trabajo después de la pandemia si la empresa no les ofrece algún tipo de flexibilidad como en la pandemia. La retención de talento puede depender de si las empresas cuentan con los líderes correctos para el momento actual, lo que incluye un liderazgo diverso, decisivo, empático y humano, con un enfoque centrado en la innovación, la generación de la confianza y la configuración de las características deseadas.

La retención de talento también podría depender de los programas de remuneración de los empleados. La incertidumbre mundial relacionada con la inflación y los costos laborales está generando nuevos desafíos para las empresas. Sin embargo, si las compañías no abordan las brechas salariales que existen entre los empleados que llevan mucho tiempo trabajando con ellas y los empleados recién contratados, así como la desigualdad salarial relacionada con el género, la raza y la etnia, los esfuerzos por mejorar la cultura, la productividad y la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) podrían verse neutralizados por la rotación de personal. Además, las presiones inflacionarias, la mayor aceptación del trabajo a distancia y la reducción de las barreras para encontrar nuevos empleos han acelerado la necesidad de introducir cambios sustanciales en las políticas de compensaciones que podrían incluir la remuneración, el bienestar, las prestaciones flexibles, el tiempo libre y mucho más.



Las estrategias que funcionaron para atraer y retener talento en el pasado ya no satisfacen las necesidades de los trabajadores más jóvenes, incluidas sus expectativas de trabajo híbrido y flexible.

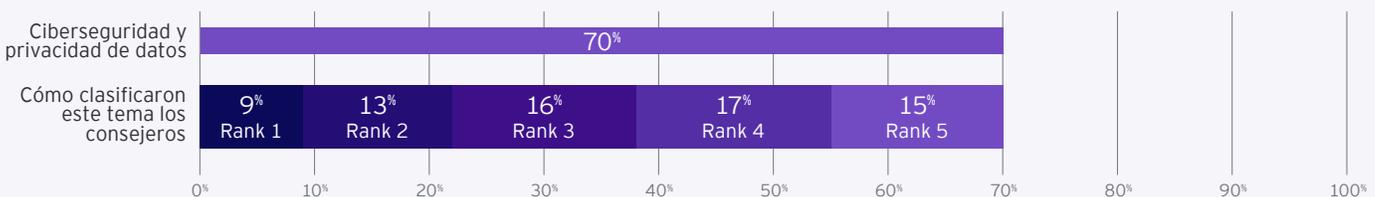
⁴ EY Works Reimagined 2022 Survey, long-form findings deck, consultado el 2 de noviembre de 2022.

⁵ Ibídem.

⁶ EY Work Reimagined 2021 Survey, ey.com, consultado el 2 de noviembre de 2022.

Los consejeros clasifican la agenda de talento entre los cinco principales temas de supervisión del Consejo de Administración para 2023

(% consejeros)



Los números pueden no coincidir debido al redondeo. Fuente: análisis del Centro EY Center for Board Matters

Las crecientes prioridades de supervisión relacionadas con la agenda de talento podrían requerir que los Consejos dediquen más tiempo a dialogar con el Director de Recursos Humanos (o su equivalente) para obtener una visión más profunda de las exigencias y percepciones de los empleados que vaya más allá de la evaluación de la pauta marcada por la Administración. Los Consejos de Administración deben evaluar la estrategia de la empresa en cuanto a la remuneración total, el cierre de brechas en las competencias y la retención del talento. También deben ayudar a la Administración a mantener el enfoque en las necesidades estratégicas de talento a largo plazo, sin perder de vista los desafíos relacionados con la gestión de costos a corto plazo. La DEI puede integrarse en todas estas consideraciones para facilitar aún más la innovación e impulsar el desempeño y el valor a través de una amplia gama de indicadores.

Es posible que los Consejos quieran evaluar la estructura y las responsabilidades de sus comités. Muchos comités de remuneraciones ahora tienen la responsabilidad de supervisar de forma más amplia la gestión del capital humano, así como supervisar la DEI, el reclutamiento, el desarrollo y la retención de talento y demás asuntos relacionados. Se espera que la Comisión del Mercado de Valores de los Estados Unidos

(SEC) proponga nuevas normas que rijan la revelación de información relativa al capital humano, por lo que aumentará el escrutinio de las partes interesadas con respecto a la gestión de los Consejos de Administración en este ámbito.

“

Muchos comités de remuneraciones ahora tienen la responsabilidad de supervisar de forma más amplia la gestión del capital humano.



A high-angle photograph of two people wearing yellow hooded raincoats and blue jeans, walking down a modern glass and metal escalator. The escalator steps are dark grey, and the surrounding structure is made of polished metal and glass panels. The lighting is bright, creating strong reflections on the glass and metal surfaces. The overall scene conveys a sense of movement and modern architecture.

5

Supervisión de la ciberseguridad y la privacidad de datos

Prioridades para los Consejos de Administración de América durante 2023: cómo crear resiliencia en tiempos inciertos

Supervisión de la ciberseguridad y la privacidad de datos

Establecer la pauta desde la Administración en torno a que la ciberseguridad constituye tanto un riesgo empresarial como una oportunidad estratégica.

Se están multiplicando los riesgos cibernéticos que enfrentan las empresas. En 2022, esto se vio marcado por las amenazas potenciales vinculadas a la guerra en Ucrania y la disociación China-Occidente, así como por los riesgos derivados de la continua expansión de la transformación digital, el trabajo flexible y el despliegue de tecnologías disruptivas.

La privacidad de datos se ha vuelto una prioridad para muchos ejecutivos brasileños tras la aprobación de la ambiciosa ley de protección de datos en ese país en 2020. En México, la legislación en materia de ciberseguridad es limitada; sin embargo, los recientes incidentes han hecho hincapié en la necesidad de crear una cultura de seguridad de la información más sólida. En los Estados Unidos ya hay o se están creando más lineamientos en materia de supervisión y revelaciones cibernéticas. La SEC también propuso nuevas normas a principios de 2022, y el Congreso estadounidense aprobó recientemente una legislación en materia de ciberseguridad de gran alcance.

Teniendo en cuenta los riesgos sin precedentes y que siguen en aumento, la pauta que establecen los consejeros desde la Alta Administración debe seguir haciendo hincapié en la importancia de gestionar la ciberseguridad como un riesgo empresarial (y no solo como un asunto de TI). También deben verlo como una oportunidad estratégica para posicionar a sus empresas como socios comerciales de confianza. Para marcar dicha pauta, el Consejo debe abordar los riesgos cibernéticos en sus conversaciones con los miembros de la Administración más allá del Director de Información (CIO, por sus siglas en inglés) o el Director de Seguridad de la Información (CISO, por sus siglas en inglés). Deben preguntar a los ejecutivos cómo integran la ciberseguridad desde el principio a través de una filosofía de "confianza mediante diseño" al momento de generar nuevas tecnologías, productos y acuerdos comerciales.

Los Consejos también pueden ayudar comprendiendo las amenazas nuevas o en evolución, conociendo el valor del riesgo de la empresa en términos monetarios (incluida la eficacia de la cobertura del seguro

cibernético) y manteniéndose al día de las principales prácticas de gestión de riesgos de ciberseguridad para plantearle mejores preguntas a la Administración.

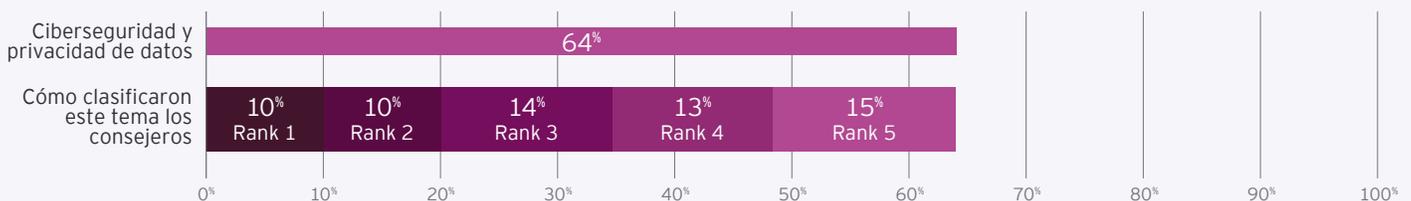
En última instancia, en el entorno actual, la gestión de los riesgos de ciberseguridad consiste en la preparación de respuestas y la resiliencia. Esto significa: centrarse en la detección temprana, aislar los activos críticos, elaborar planes de continuidad para operar en modo de crisis, informar debidamente a las autoridades y colaborar con ellas, al mismo tiempo que se gestiona el proceso legal, y comunicarse con los empleados, clientes e inversionistas. Los simulacros de incidentes cibernéticos y los ejercicios de simulación con la Administración y el Consejo deben ser una prioridad. Los simulacros de incidentes bien diseñados pueden poner a prueba a la organización y mejorar su nivel de preparación y los esfuerzos de recuperación, aclarando las funciones, los protocolos y los procesos de escalación, mismos que pueden incluir a terceros (por ejemplo, una empresa de relaciones públicas, especialistas forenses) en caso de ser necesario.

“

Teniendo en cuenta los riesgos sin precedentes y que siguen en aumento, la pauta que establecen los consejeros desde la Alta Administración debe seguir haciendo hincapié en la importancia de gestionar la ciberseguridad como un riesgo empresarial.

Los consejeros clasifican la ciberseguridad y privacidad de datos entre los cinco principales temas de supervisión del Consejo de Administración para 2023

(% consejeros)



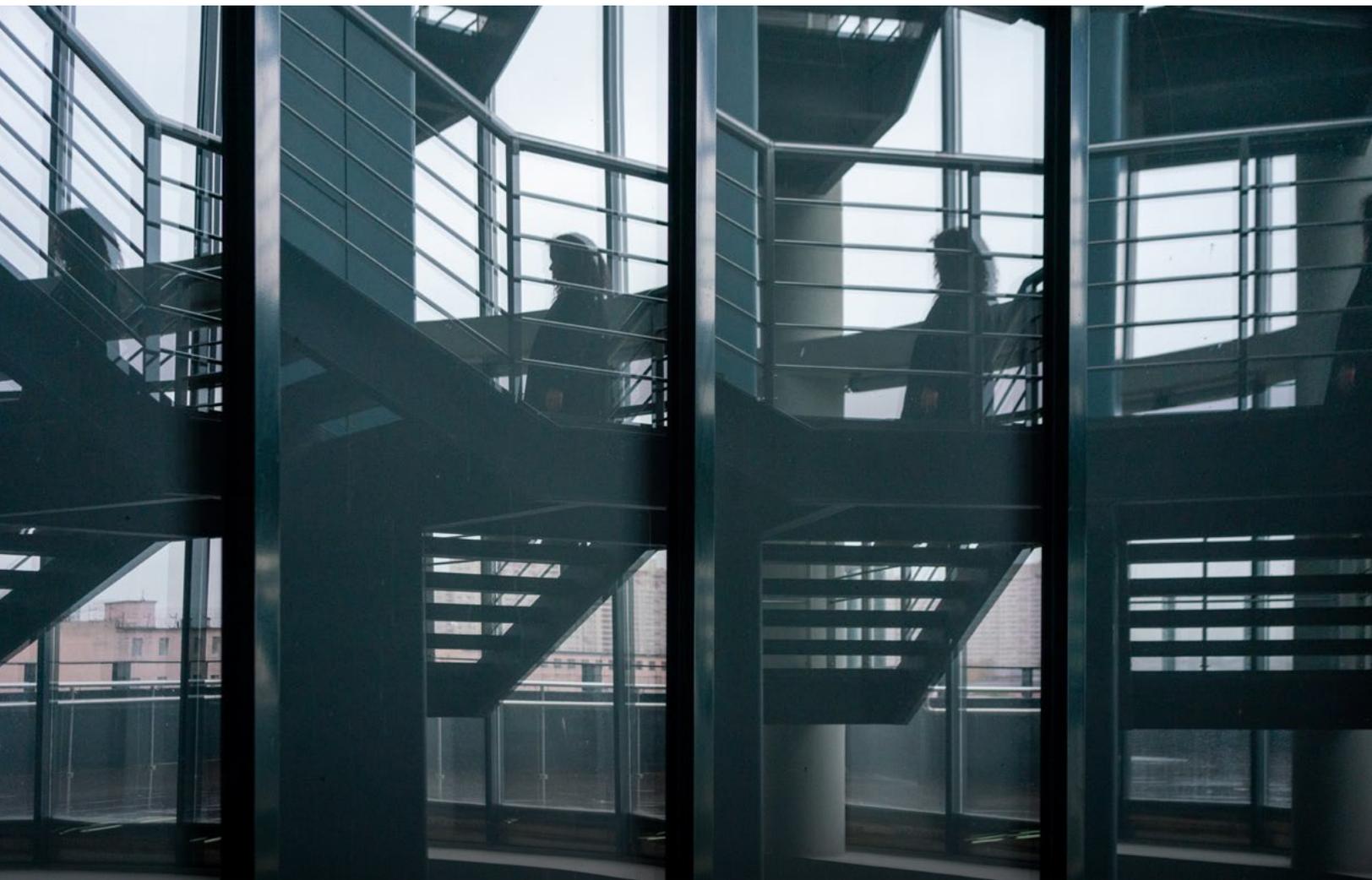
Los números pueden no coincidir debido al redondeo. Fuente: análisis del Centro EY Center for Board Matters

Otra práctica clave que puede ayudar a ampliar las bases de conocimiento, reforzar las capacidades e identificar los puntos ciegos en la administración de seguridad y riesgos es la contratación de un tercero independiente para que realice una evaluación rigurosa del programa de gestión de riesgos cibernéticos de la empresa. Existe una gran variabilidad en cuanto a lo que incluye una evaluación de terceros, desde algo tan simple como una investigación en determinados segmentos de negocio, hasta una evaluación más rigurosa a nivel empresa que requiera una cantidad significativa de verificaciones y pruebas. Los Consejos deben comprender el nivel de evaluación que recibe la empresa y tener una interacción directa con el evaluador independiente.

Por último, los Consejos también pueden desempeñar un papel importante en la supervisión de la revelación de información para que los inversionistas y demás partes interesadas tengan claro el rigor de la gestión de los riesgos de ciberseguridad por parte del Consejo y su competencia para realizarla. La importancia de estas revelaciones ha ido en aumento, ya que estos asuntos han sido objeto de un escrutinio cada vez mayor de los *stakeholders*.

“

Otra práctica clave que puede ayudar a ampliar las bases de conocimiento, reforzar las capacidades e identificar los puntos ciegos en la administración de seguridad y riesgos es la contratación de un tercero independiente para que realice una evaluación rigurosa del programa de gestión de riesgos cibernéticos de la empresa.





6

Mantener otras
prioridades
apremiantes en la
agenda del Consejo

Prioridades para los Consejos de
Administración de América durante 2023:
cómo crear resiliencia en tiempos inciertos

Mantener otras prioridades apremiantes en la agenda del Consejo

Equilibrar las prioridades principales con otros imperativos adicionales, tratando de no sobrecargar la agenda del Consejo.

A pesar de que las prioridades mencionadas figuran entre las cinco principales prioridades de los consejeros encuestados, no son las únicas que los Consejos deben equilibrar y abordar en 2023: tendrán que guiar a la Administración con respecto a otros imperativos de negocio adicionales.

Mantenerse al tanto de los cambios reglamentarios

En los Estados Unidos, las empresas tendrán que hacer frente a los cambios fiscales federales en la legislación de 2022, incluidas la Ley de Reducción de la Inflación y la Ley CHIPS y Ciencia de 2022, y tendrán que prepararse para cumplir con las nuevas obligaciones fiscales, incentivos y obligaciones de cumplimiento. Otra área de enfoque clave para las empresas estadounidenses será la continuación de la ambiciosa agenda normativa del Presidente de la SEC, Gary Gensler. Es posible que se presenten desafíos similares en toda América. En Brasil, por ejemplo, las recientes elecciones presidenciales pueden propiciar un clima normativo más enérgico, en especial en los ámbitos relacionados con el medioambiente. Los Consejos también tendrán que mantenerse al tanto de los rápidos cambios en la presentación de información en materia de sustentabilidad a nivel mundial, como la Directiva de Informes de Sustentabilidad Corporativa y el Consejo de Normas Internacionales de Sustentabilidad. Los Consejos pueden centrar la atención de la Administración en los cambios reglamentarios que son relevantes para la empresa (separando lo que realmente importa del resto) y ayudar a la Administración a reconocer los posibles desafíos y las oportunidades y preparar a sus organizaciones para que sean resilientes y ágiles para responder a la cambiante presión normativa.

Supervisar la resiliencia de la cadena de suministro

La dependencia en una sola fuente geográfica ha provocado paros en el sistema de producción y escasez de los suministros esenciales. Los

regímenes de incentivos fiscales que antes orillaban a las empresas con grandes operaciones a ir a paraísos fiscales más baratos han creado largas cadenas logísticas y necesidades asimétricas de talento.

Los Consejos pueden supervisar la forma en que la Administración realiza las evaluaciones de riesgo multidimensionales de la estrategia de la cadena de suministro, incluidas las estrategias de deslocalización de procesos comerciales a países cercanos (nearshoring), la reubicación de procesos comerciales dentro del país (onshoring) o el traslado de actividades de producción a países aliados (friendshoring), así como las estrategias de sustentabilidad, para generar resiliencia. Estos planes podrían beneficiar a los países de América Latina si las cadenas de suministro de Estados Unidos cambian a su favor. Por ejemplo, las empresas mexicanas podrían tener la oportunidad de prestar servicio como proveedores a más empresas de Estados Unidos y Canadá.

Abordar el cambio climático y la protección del medioambiente

Tras la COP27, las principales empresas están tomando medidas con respecto al clima y se están posicionando como uno de los principales actores en el ecosistema climático en los casos en los que no se puede

“

Otra área de enfoque clave para las empresas estadounidenses será la continuación de la ambiciosa agenda normativa del Presidente de la SEC, Gary Gensler.

llegar a un acuerdo por medios diplomáticos. Las empresas se están descarbonizando, pero no a la velocidad ni a la escala necesarias para cumplir con los objetivos mundiales. La credibilidad de los compromisos corporativos en cuanto al clima es objeto de un mayor escrutinio de las partes interesadas. Las actividades de las empresas están siendo examinadas con lujo de detalle por las partes interesadas en el contexto de los compromisos climáticos. Estas actividades incluyen las emisiones de Alcance 3 generadas en toda la cadena de valor, el uso de compensaciones de carbono, las actividades políticas y de cabildeo directas e indirectas, y la remuneración de los ejecutivos.⁷ Los Consejos pueden desarrollar proactivamente su competencia climática, comprender las repercusiones materiales del cambio climático en la empresa, cuestionar la coherencia e integridad de los compromisos de la organización e impulsar múltiples fuentes de valor a través de la supervisión de la forma como da prioridad a la acción climática en su estrategia.

Consideraciones geopolíticas

La era del comercio mundial relativamente liberalizado en medio de una globalización cada vez mayor ha terminado (al menos por ahora), y el papel de la dinámica geopolítica es cada vez mayor en relación con las consideraciones económicas que influyen en las decisiones de negocios. En 2023, [diversos acontecimientos geopolíticos](#)⁸ tendrán repercusiones empresariales importantes. La incertidumbre en torno a la guerra en Ucrania seguirá siendo alta, lo que podría ocasionar más sanciones, interrupciones en la cadena de suministro y alzas en los precios. A medida que las economías de Estados Unidos y la Unión Europea se desvinculan de China y viceversa, es probable que se produzca una erosión constante en la conectividad económica entre China y Occidente, lo que podría ocasionar que se reoriente la cadena de suministro y podría generar oportunidades divergentes de crecimiento e inversión.

Al mismo tiempo, muchos gobiernos se encuentran en la búsqueda de la autosuficiencia económica a través de una serie de incentivos y restricciones que afectarán a las empresas, mientras que la tecnología y la energía, por su parte, seguirán siendo áreas de interés clave. Los Consejos pueden orientar a la Administración para que considere de forma proactiva cómo pueden afectar los acontecimientos geopolíticos sus oportunidades de crecimiento, la cadena de suministro, las opciones estratégicas y las expectativas de las partes interesadas.

Entre todas estas prioridades adicionales, los Consejos pueden guiar a la Administración fungiendo como gestores de los planes a largo plazo y como una fuente esencial de desafíos efectivos.

“

Tras la COP27, las principales empresas están tomando medidas con respecto al clima y se están posicionando como uno de los principales actores en el ecosistema climático en los casos en los que no se puede llegar a un acuerdo por medios diplomáticos.

⁷ [Integrity Matters: Net Zero Commitments By Businesses, Financial Institutions, Cities and Regions](#); Informe del Grupo de Expertos de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre Compromisos de Cero Emisiones Netas de Entidades No Estatales, un.org, 2022.

⁸ [How to shift strategy for a new geostrategic era in 2023](#), ey.com, 2022.



7

Preguntas que deben considerar los Consejos de Administración

Prioridades para los Consejos de
Administración de América durante 2023:
cómo crear resiliencia en tiempos inciertos

Preguntas que deben considerar los Consejos de Administración

Prioridad 1

Enfrentar condiciones económicas excepcionalmente desafiantes

- ▶ ¿Cómo realiza la empresa su planeación para hacer frente a los diferentes escenarios económicos, incluso aquellos en los que se prevé que la inflación y el crecimiento salarial se mantengan elevados por más tiempo?
- ▶ ¿Con qué frecuencia el Consejo le pregunta lo siguiente a los líderes? “¿Y si nos equivocamos? ¿Qué pasa si se presenta un escenario de baja probabilidad y alto impacto? ¿Qué haríamos diferente si ese fuera el caso?”
- ▶ ¿Qué está haciendo la empresa para someter a prueba su balance general y desarrollar un manual de crisis que permita a los líderes confiar en su capacidad para gestionar incluso el peor de los escenarios?
- ▶ ¿Cómo elabora la empresa una estrategia de precios resistente y sustentable? ¿Cómo esa estrategia sustenta la planeación de escenarios?
- ▶ ¿Cómo evalúa la empresa los costos y las decisiones laborales en el contexto de su estrategia de talento a largo plazo?

Prioridad 2

Rediseño de la estrategia de capital

- ▶ ¿Cómo está invirtiendo la empresa para mitigar el riesgo y crear oportunidades a pesar de las múltiples adversidades?
- ▶ ¿De qué manera está cambiando la estrategia de inversión de capital de la empresa en áreas clave como herramientas digitales y tecnología, fuerza de trabajo y competencias, innovación e investigación y desarrollo (I+D, por sus siglas en inglés) y sustentabilidad? ¿Cómo coordinan los comités del Consejo la supervisión de estos asuntos?
- ▶ ¿Cómo considera la empresa las diferentes transacciones (por ejemplo, fusiones y adquisiciones, desinversiones, nuevas empresas conjuntas o alianzas estratégicas) para alcanzar sus objetivos estratégicos? ¿Estas opciones se discuten a nivel Consejo, o solo se le informa la decisión de la Administración?
- ▶ ¿Qué enfoque aplica la empresa a la asignación de capital (es decir, se basa en los datos, es coherente y cubre toda la organización)? ¿Se enfoca en parámetros cualitativos y cuantitativos?
- ▶ ¿De qué forma mantiene el programa de participación de inversionistas de la empresa informados a los principales accionistas sobre las estrategias de creación de valor a largo plazo y la pericia relacionada del Consejo? ¿Las revelaciones que describen la composición del Consejo demuestran si, tanto individual como colectivamente es adecuado para su propósito?

Prioridad 3

Habilitación de la innovación y la transformación tecnológica

- ▶ ¿Cómo contribuyen el presupuesto y el programa de innovación de la empresa a la creación de un plan estratégico informado que aproveche la tecnología emergente?
- ▶ ¿De qué forma el Consejo analiza y redefine los competidores o los límites del sector? ¿Quién podría ser ahora un competidor que antes no lo era?
- ▶ ¿De qué forma las respuestas a las cambiantes demandas de las partes interesadas, las expectativas y las disrupciones operativas han llevado a los equipos de la Administración a innovar?
- ▶ ¿Cómo se realiza el seguimiento de las inversiones en innovación y cómo se reporta esto al Consejo? ¿El Consejo participa en debates sobre innovación como parte del proceso de creación de estrategias?
- ▶ ¿De qué forma el Consejo está adquiriendo conocimientos base sobre las tecnologías en evolución como el metaverso, incluyendo el aprendizaje a través de la experiencia?

Preguntas que deben considerar los Consejos de Administración

Prioridad 4

Promover una agenda de talento centrada en el futuro

- ▶ ¿Cómo obtiene el Consejo información sobre el compromiso de los empleados, su rendimiento, estadísticas operativas como la retención y la rotación de personal y la experiencia en los diferentes segmentos (nivel de antigüedad, área geográfica, función o negocio, etc.)?
- ▶ ¿Cómo apoya la empresa la trayectoria y el desarrollo profesional de sus empleados, incluidos los programas de mentoría, aprendizaje y desarrollo, así como la actualización del diseño organizativo para abrir oportunidades de promoción? ¿La mejora de las habilidades y la retención son elementos fundamentales de la estrategia de talento de la empresa, incluso en áreas clave como la tecnología y la sustentabilidad?
- ▶ ¿De qué forma asegura la empresa la igualdad salarial? ¿De qué manera está creando una política de compensaciones centrada en el ser humano que abarque la remuneración, el bienestar, los beneficios flexibles, el tiempo libre y mucho más?
- ▶ ¿De qué forma facilita la empresa la productividad y la alineación cultural en un entorno de trabajo híbrido?
- ▶ ¿Cómo fomentan las políticas y prácticas de la empresa la diversidad y la inclusión, y cómo podrían ser más eficaces? ¿Cómo se integra el compromiso de la empresa en materia de DEI en la forma en que esta presta servicio a sus clientes, comunidades y mercado?

Prioridad 5

Supervisión de la ciberseguridad y la privacidad de datos

- ▶ ¿Se han identificado métricas cibernéticas apropiadas y significativas que se presentan al Consejo con regularidad o se les ha dado un valor monetario?
- ▶ ¿Qué información ha brindado la Administración para ayudar al Consejo a evaluar qué activos y socios de negocios importantes –incluidos terceros y proveedores– son los más vulnerables a los ciberataques?
- ▶ ¿Cómo evalúa y clasifica la Administración los incidentes cibernéticos y de privacidad de datos identificados y cómo determina cuáles deben escalar al Consejo?
- ▶ ¿El Consejo ha participado con la Administración en alguno de los simulacros de violación cibernética en el último año?? ¿Qué tan rigurosas fueron las pruebas?
- ▶ ¿La empresa ha recurrido a la evaluación de un tercero para validar que el programa de administración de riesgos cibernéticos de la empresa cumple con sus objetivos? De ser así, ¿el Consejo mantiene un diálogo directo con el tercero en relación con el alcance del trabajo y las conclusiones?

Otras prioridades

Mantener otras prioridades apremiantes en la agenda del Consejo

- ▶ ¿Qué sistemas y procesos se han implementado para supervisar los cambios legislativos y reglamentarios nacionales e internacionales y para mantener informado al Consejo según sea necesario?
- ▶ ¿De qué manera evalúa la empresa las relaciones con los proveedores para detectar posibles complicaciones geopolíticas y de qué manera explora redes de proveedores alternativas que se adapten al nuevo entorno geoestratégico?
- ▶ ¿La empresa considera las iniciativas climáticas como un medio para proteger y crear más valor para el negocio? ¿De qué manera está explorando las oportunidades para transformar su cartera de negocios al mismo tiempo que reduce las emisiones?
- ▶ ¿De qué manera involucra y apoya la empresa a los proveedores para que influyan en la reducción de emisiones a través de sus cadenas de suministro? ¿La empresa ha considerado la posibilidad de establecer una alianza estratégica o un negocio conjunto para ayudar a cumplir los objetivos de su agenda climática?
- ▶ ¿Se utiliza la planeación de escenarios para explorar sistemáticamente los diversos futuros plausibles y sus posibles implicaciones para el negocio?

De cara al 2023

Mejorar la eficacia del Consejo en esta nueva era de incertidumbre

En esta nueva era de incertidumbre y volatilidad constantes, el éxito se basará en la resiliencia y la sustentabilidad, lo que incluye la capacidad de soportar los impactos, generar una autodisrupción y contribuir a la solución de los desafíos socioambientales. Para hacer frente a los retos que se avecinan, los Consejos tendrán que reforzar su eficacia mediante la evaluación y la mejora continuas. [El EY Center for Board Matters ha desarrollado un enfoque integral y un marco de trabajo para comprender y mejorar la eficacia de los Consejos de Administración.](#)

EY | Construyendo un mejor mundo de negocios

EY existe para construir un mejor mundo de negocios, ayudando a crear valor a largo plazo para los clientes, las personas y la sociedad, y construir confianza en los mercados de capital.

Mediante el uso de los datos y la tecnología, los diversos equipos de EY en más de 150 países brindan confianza a través de la seguridad y ayudan a los clientes a crecer, transformarse y operar.

Trabajando en auditoría, consultoría, leyes, estrategia, impuestos y transacciones, los equipos de EY formulan mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los complejos problemas que enfrenta nuestro mundo hoy.

EY hace referencia a la organización internacional y podría referirse a una o varias de las empresas de Ernst & Young Global Limited y cada una de ellas es una persona jurídica independiente. Ernst & Young Global Limited es una sociedad británica de responsabilidad limitada (company limited by guarantee) y no presta servicios a clientes. La información sobre cómo EY recopila y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos que tienen las personas según la legislación de protección de datos están disponibles en ey.com/privacy. Las firmas miembro de EY no ejercen la abogacía donde lo prohíban las leyes locales. Para obtener más información sobre nuestra organización, visite ey.com.

© 2023 EY Servicios Profesionales de Auditoría y Asesoría Limitada.

Todos los derechos reservados.

ED None

Este material se ha preparado únicamente con fines informativos generales y no debe considerarse como asesoramiento contable, fiscal, legal o profesional. Consulte a sus asesores para obtener consejos específicos.

ey.com/us/boardmatters

¿Busca más información?

Acceda a información adicional y liderazgo intelectual del EY Center for Board Matters en ey.com/us/boardmatters.