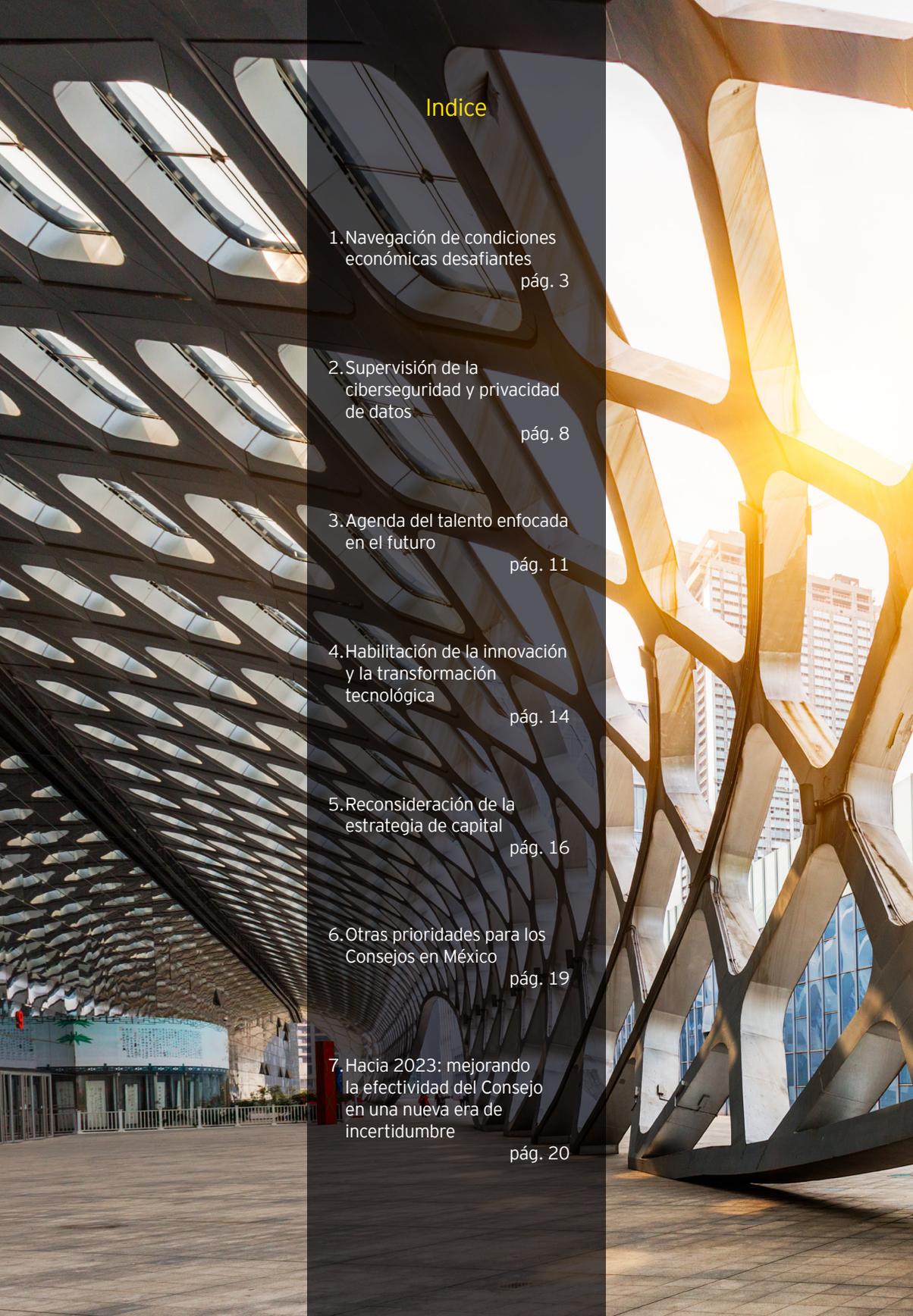




Prioridades para los Consejos de Administración en México 2023

Construcción de resiliencia
en tiempos inciertos



Índice

1. Navegación de condiciones económicas desafiantes
pág. 3
2. Supervisión de la ciberseguridad y privacidad de datos
pág. 8
3. Agenda del talento enfocada en el futuro
pág. 11
4. Habilitación de la innovación y la transformación tecnológica
pág. 14
5. Reconsideración de la estrategia de capital
pág. 16
6. Otras prioridades para los Consejos en México
pág. 19
7. Hacia 2023: mejorando la efectividad del Consejo en una nueva era de incertidumbre
pág. 20

Introducción

Las empresas están navegando por una pandemia en curso, una recesión económica mundial, escasez de talento, agitación geopolítica, crecientes amenazas de ciberseguridad, impactos del cambio climático, presiones regulatorias y más.

Al supervisar las estrategias para navegar en este entorno de negocios complejo y brindar orientación sobre las inversiones transformacionales, los Consejos de Administración desempeñan un papel crucial para ayudar a las empresas a explorar diferentes opciones, desafiar las suposiciones y prosperar en condiciones inciertas. Esta resiliencia, la capacidad de anticipar, prepararse, responder y adaptarse a un entorno cambiante, es necesaria en un mundo cada vez más complejo.

Un desafío clave con toda esta incertidumbre es cómo priorizar el tiempo y la atención del Consejo en cuanto a dónde se debe profundizar, o cuándo se debe simplemente estar informado. Encuestamos a más de 400 integrantes de Consejos de Administración en las Américas (Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, México y los Estados Unidos) sobre qué priorizarán en 2023. Lo que descubrimos es que mientras a nivel Américas, las condiciones económicas y la estrategia de capital encabezaron la lista de prioridades, en México en particular, la lista de prioridades la encabezaron las condiciones económicas y la ciberseguridad y privacidad de datos.

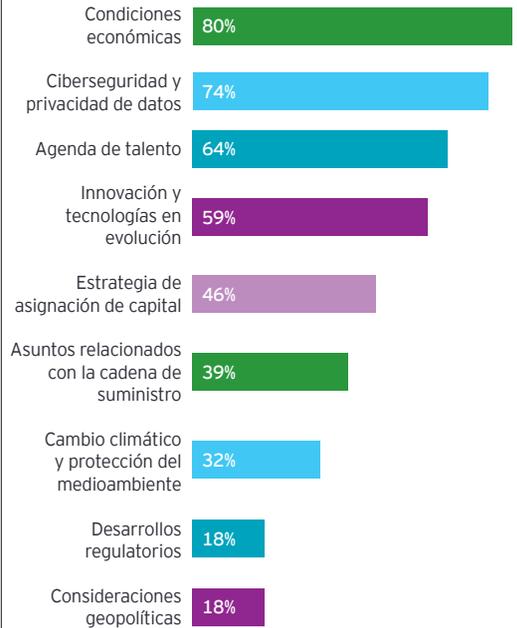
Por otra parte, el cambio climático y las consideraciones geopolíticas se clasificaron en la parte inferior de la lista de prioridades a nivel Américas, mientras que en México la evolución regulatoria y las consideraciones geopolíticas fueron las de menos prioridad, a pesar de ser de lo más importante para algunos Consejos y grupos de interés con los que estamos participando. Sin embargo, esto puede reflejar el trabajo que los Consejos ya han hecho para mejorar su supervisión en estas áreas. Es posible que los encuestados también se hayan centrado en lo que ven como áreas de enfoque más inmediatas para los próximos 12 meses.

Americas Board priorities for 2023
(% de consejeros encuestados que calificaron el tema dentro de las cinco principales prioridades)





Prioridades para los Consejos de Administración en México 2023
 (% de consejeros encuestados que calificaron el tema dentro de las cinco principales prioridades)



No obstante, la complejidad y el significado social de los desafíos reflejados en esta clasificación de prioridades demuestra la extraordinaria responsabilidad y oportunidad que tienen los consejeros para guiar a las empresas en 2023 hacia un futuro resiliente y sostenible.

Con base en los resultados de la encuesta y nuestro trabajo directo con grupos de interés clave (incluidos Consejos de Administración, consejeros individuales, ejecutivos *C-suite* e inversionistas institucionales), hemos identificado las siguientes cinco prioridades para los Consejos de Administración en México, para 2023.

1. Condiciones económicas desafiantes
2. Ciberseguridad y privacidad de datos
3. Agenda del talento
4. Innovación y tecnologías en evolución
5. Estrategia de asignación de capital

A continuación, se presentan de forma detallada los principales temas que integran estas prioridades.



1

Navegación de
condiciones económicas
desafiantes

**Prioridades para los Consejos
de Administración en México 2023**
Construcción de resiliencia
en tiempos inciertos

Navegación de condiciones económicas desafiantes

De cara a 2023, varias señales apuntan a una recesión mundial. Estas incluyen la guerra en curso en Ucrania, el endurecimiento de las condiciones financieras y una desaceleración económica sincronizada en Europa, China continental, numerosos mercados emergentes y Estados Unidos.

La economía se está enfriando debido a la persistente inflación, el aumento de los costos de endeudamiento, el deterioro de la confianza del sector privado y la rápida desaceleración de la actividad económica mundial. Las continuas presiones de costos, el debilitamiento de la demanda y la elevada incertidumbre están impulsando a algunas empresas a tomar decisiones de inversión y talento cada vez más conservadoras.

Escenario económico en México

Durante los últimos años, la economía mexicana ha enfrentado escenarios coyunturales en los que las autoridades se han visto forzadas a realizar ajustes para enfrentar el entorno económico, social y geoestratégico. Se estima que habrá el mismo comportamiento para 2023¹.

La economía mexicana ha presentado un escenario de desaceleración constante desde el 2019, el cual se acentuó durante 2020, debido principalmente a los efectos globales del COVID-19 y a la caída de la inversión privada². En este lapso, el Producto Interno Bruto ha tenido crecimientos que no han permitido que la economía mexicana se recupere. Para 2023 las expectativas de crecimiento son reservadas, con estimaciones menores a las del 2022.³

Otro punto de preocupación en México es el desempeño económico de Estados Unidos, ya que ante el alza sostenida de los índices de inflación y de una posible recesión económica para 2023, las actividades comerciales con nuestro principal socio comercial podrían verse afectadas e impactar directamente en las operaciones de las empresas mexicanas.

Un tema de mayor importancia que ocupa la agenda económica es la política monetaria en ambos países, ya que tanto el Banco de México como la Reserva Federal, han manifestado que es posible que se mantenga una política restrictiva para contener el incremento inflacionario; las tasas de referencia en ambos países se mantienen al alza y se prevé un escenario similar para el 2023.

Indicadores macroeconómicos de coyuntura en México por el INEGI

	2018	2019	2020	2021	2022*
Crecimiento del PIB a precios constantes	2.2	-0.1	-8.2	4.8	2.8
Tasa de desempleo	3.3	3.5	4.4	3.7	3.2
TIIE a 28 días (porcentaje anual)	8.4	7.7	4.5	8.5	10.37

Fuente: Sistema de indicadores cíclicos, Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

*Estimado

¹ Pre-Criterios Generales de Política Económica 2023, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2023.

² Banco de Información Económica (BIE), Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2022.

³ Sistema de Información Económica, Banco de México, 2022.

Escenario económico en Estados Unidos y el mundo

Como se ha comentado, el difícil escenario económico previsto para Estados Unidos en este 2023, representa un reto estratégico para las empresas ya que impacta directamente en el consumo y desarrollo del mercado mexicano. El comportamiento inflacionario al alza genera para la economía mexicana –que depende principalmente de su socio norteamericano– presión en el costo de financiamiento y del crédito tanto para el consumo como para la inversión. Esta situación genera presiones de disponibilidad de capital y repercute directamente en las decisiones de inversión al corto y largo plazo.⁴

Foco en principios macroeconómicos centrales

En este entorno, los impulsores de la actividad económica que antes se daban por descontados ahora merecerán más atención por parte de los Consejos de Administración. Para transformar la incertidumbre en oportunidad, los Consejos deberán enfocarse en los siguientes cinco principios macroeconómicos centrales para apoyar a las empresas a atravesar la incertidumbre económica.

1. Inflación. Se espera una mayor volatilidad en la inflación de los precios de la energía, las materias primas y los alimentos. Esto se ve reflejado en la contracción de la confianza del consumidor para las economías mexicana y norteamericana.⁵

El *Índice de Confianza del Consumidor en México* registró en el segundo semestre de 2022 una caída anual de 3 puntos respecto al mismo periodo de 2021. Esta caída presentó una aceleración importante en los últimos meses, ya que en el segundo trimestre del 2022 se generó el 90% de la caída anual mencionada. Se espera el mismo comportamiento a la baja en la confianza del consumidor en 2023.⁶

Asimismo, la confianza del consumidor en Estados Unidos ha presentado un constante descenso en 2022. De acuerdo con la encuesta publicada por *The Conference Board Data Central*, la confianza del consumidor ha caído por debajo de las expectativas, registrando un índice inferior al registrado durante 2021.⁷

Indicadores macroeconómicos de coyuntura en México por el INEGI

Inflación anual (porcentaje)

2018

2019

2020

2021

2022*

4.8

2.8

3.2

7.4

7.4

Fuente: Sistema de indicadores cíclicos, Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

*Estimado

Los Consejos de Administración deben supervisar cómo las empresas están construyendo estrategias de precios y suministro que sean lo suficientemente ágiles para responder a las fluctuaciones en la demanda, las cuales han sido más significativas que en las últimas décadas. Asimismo, deben supervisar el rol de la gestión de costos y las ganancias de productividad en la estrategia de inflación de las empresas.

2. Fuerza laboral. El entorno laboral mexicano ha visto cambios importantes en los últimos cinco años, con reformas legislativas que, en muchos casos, han representado

⁴ *Perspectivas Económicas Mundiales*, Banco Mundial, 2022.

⁵ *Perspectivas para Las Américas: Noviembre 2022*, Fondo Monetario Internacional, 2022.

⁶ *Banco de Información Económica (BIE)*, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2022.

⁷ *2022 Data*, The Conference Board Data Central, 2022.

incrementos considerables en los costos laborales y las cargas fiscales de las empresas. En un lapso de cinco años, el salario mínimo en México se ha duplicado, con un aumento del 102% durante el periodo 2019 - 2023.⁸

Salarios Mínimos Generales Diarios

% de aumento respecto al año inmediato anterior

2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%
\$102.68	+16.2	\$123.22	+18.1	\$141.70	+14.9	\$172.87	+21.9	\$207.44	+19.9

Fuente: STPS. CONASAMI. Gobierno de México

Si bien es cierto que hoy en día el talento es más caro, también se percibe como más valioso, lo cual requiere de una estrategia de talento equilibrada.

Los Consejos de Administración deben mantener a la vista la agenda del talento a largo plazo, así como también supervisar cómo las ganancias en productividad, capacitación y eficiencia pueden compensar los costos laborales más altos y mantener a una base de empleados comprometida. Será importante que las empresas desarrollen una cultura laboral que fomente la retención de talento, genere condiciones de diversidad y equidad, así como establecer políticas que se adapten a las nuevas tendencias del trabajo remoto y al desarrollo de equipos de alto desempeño.

3. Costo de capital. El endurecimiento rápido y sincronizado de la política monetaria a nivel mundial ha provocado un aumento en las tasas de interés de los préstamos, una corrección en los precios de las acciones y movimientos significativos en los tipos de cambio. El incremento en el costo de la deuda está impulsando un enfoque en la opcionalidad para cumplir con los objetivos estratégicos, mientras que las grandes fluctuaciones en las valoraciones de las acciones han creado una brecha entre la percepción del valor subyacente de un activo por parte de compradores y vendedores.

Los Consejos de Administración deben trabajar en conjunto con los ejecutivos de las empresas para explorar los planes de estrategia de capital del negocio.

4. Cadena de suministro. Hemos observado que los principales focos de atención respecto a la cadena de suministro de las empresas en México son: (1) la disponibilidad y suficiencia de materias primas; (2) una estrategia preventiva ante afectaciones por tensiones geopolíticas; y (3) un papel más empático que debe ser asumido por las empresas con sus socios estratégicos de la cadena de suministro, atendiendo y anticipando posibles problemas que enfrentan sus proveedores y promoviendo un entorno ético de los negocios que forman parte de dicha cadena.

Otros puntos clave en la agenda de la cadena de suministro que hemos observado son la calidad de los datos que permitan generar inteligencia de negocios confiable; la transformación digital de los procesos de la cadena de suministro; la gestión de riesgos de ciberseguridad; así como el impacto ambiental, social y de derechos humanos.

Los Consejos de Administración deben supervisar cómo la empresa equilibra el riesgo y la redundancia de la cadena de suministro en un mundo cada vez más fragmentado.

⁸ Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Gobierno de México, Diciembre 2022.

Asimismo, es importante que se exploren las oportunidades de negocio que se presentan para México debido a las tensiones geopolíticas mundiales.

5. Transición energética. Los desarrollos recientes, incluido el impacto de la guerra en Ucrania en el suministro de energía y las preocupaciones sobre la seguridad energética, junto con otros impactos climáticos, están interrumpiendo la actividad económica en tiempo real y dando un sentido de urgencia a la transición energética. Si bien las presiones inflacionarias pueden retrasar algunos planes, los Consejos de Administración pueden trabajar con las empresas para considerar si esta es una oportunidad para acelerar la transición.

Los Consejos de Administración tienen una oportunidad única para brindar orientación a las empresas sobre estos principios mediante las pruebas de estrés de los planes y la evaluación de múltiples opciones para lograr objetivos estratégicos en circunstancias micro y macroeconómicas volátiles e inciertas.

Preguntas a considerar por parte del Consejo:

- ▶ ¿Cómo está la empresa planeando una variedad de escenarios económicos, incluyendo aquellos en los que la inflación y el alza de salarios se mantienen elevados por más tiempo?
- ▶ ¿Con qué frecuencia hace esta pregunta el Consejo a los ejecutivos de la empresa?: *¿Y si nos equivocamos? ¿Qué sucede si surge 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 estrategias de crisis que brinde confianza a los líderes de la empresa en su capacidad de gestionar incluso en el peor de los casos?
- ▶ ¿Cómo se está construyendo una estrategia de precios resiliente y sostenible que sea lo suficientemente ágil para navegar en un mundo donde la demanda fluctuará de manera más significativa que en las últimas décadas? ¿Cómo está la planeación de escenarios apoyando esa estrategia?
- ▶ ¿Cómo se están evaluando los costos laborales y las decisiones en el contexto de la estrategia de talento a largo plazo de la empresa?



An aerial, high-angle photograph of a modern city at night. The scene is dominated by illuminated buildings, roads, and infrastructure. The lighting is a mix of warm yellow and orange from streetlights and traffic, and cool blue and white from building lights and modern architectural features. A prominent curved road or bridge structure is visible in the lower-left quadrant. The overall atmosphere is one of a bustling, technologically advanced urban environment.

2

Supervisión de la
ciberseguridad y
privacidad de datos

**Prioridades para los Consejos
de Administración en México 2023**
Construcción de resiliencia
en tiempos inciertos

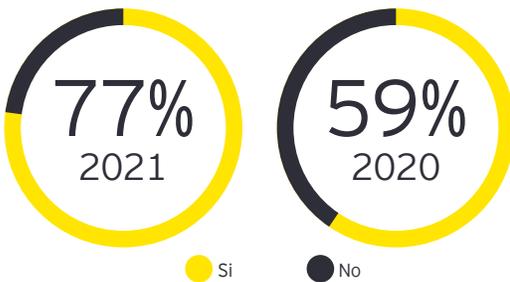
Supervisión de la ciberseguridad y privacidad de datos

Mientras que a nivel Américas la estrategia de capital fue el segundo tema en la lista de prioridades para los consejeros, en México fue la ciberseguridad y privacidad de datos.

No es de sorprender que la ciberseguridad y privacidad de datos estén en las mentes de los consejeros mexicanos. El alto nivel de riesgos cibernéticos que enfrentan las empresas se está multiplicando, marcado en 2022 por amenazas potenciales vinculadas a la guerra en Ucrania, el desacoplamiento entre China y el Occidente, los riesgos derivados de la expansión continua de la transformación digital, el trabajo remoto y el despliegue de tecnología disruptiva.

Como dato que sustenta este punto, en la encuesta global elaborada en 2021 por EY en temas de Ciberseguridad (*EY Global Information Security Survey 2021, GISS*), el 77% de los encuestados previó experimentar un ataque cibernético en los próximos 12 meses, en comparación con 59% en 2020. Además, el 89% de los ejecutivos dijeron tener un conocimiento limitado de los riesgos de la organización con respecto a la Inteligencia Artificial y ciberseguridad.⁹

¿Usted cree que su compañía experimentará algún ataque cibernético durante los próximos 12 meses?



Encuesta de EY a más de 1 000 directivos de ciberseguridad

En México en particular, hemos visto un incremento considerable en ataques cibernéticos en los últimos años. Según FortiGuard Labs, México sufrió 85 mil millones de intentos de ciberataques entre enero y junio de 2022, un aumento del 40 % en comparación con el mismo período del 2021 (con 60.8 mil millones).

Tras la pandemia de COVID-19, hubo un crecimiento en delitos cibernéticos en México que pasaron de apenas 300.3 millones en el 2019 a 120 mil millones de intentos en el 2021, un crecimiento de casi 400 veces, lo que convirtió al país en el más atacado en América Latina.¹⁰

Las instituciones públicas mexicanas también han sido afectadas por el incremento en ataques cibernéticos. Recientemente el ataque realizado a la Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA) de México (septiembre, 2022), ha dejado mucha reflexión en los mexicanos al poner en riesgo la seguridad nacional.

Con más en juego que nunca y en aumento, los Consejos deben continuar enfatizando la importancia de gestionar la ciberseguridad como un riesgo empresarial (no solo como un asunto de tecnologías de información), así como una oportunidad estratégica al posicionar a las empresas como socios comerciales confiables. Esto incluye plantear los riesgos cibernéticos en interacciones con integrantes de la administración más allá del CIO (*Chief Information Officer*) o CISO (*Chief Information Security Officer*) y preguntar a los ejecutivos cómo se integra la seguridad cibernética desde el principio a través de una filosofía de *confianza por diseño*, al crear nuevas tecnologías, productos y acuerdos comerciales.

Los integrantes de los Consejos de Administración también pueden ayudar al buscar entender amenazas nuevas o en evolución, conocer el valor del riesgo de la empresa en términos monetarios (incluida la eficacia de la cobertura de seguro cibernético) y mantenerse al día con las prácticas líderes de gestión de riesgos de ciberseguridad para hacer mejores preguntas a la empresa.

En el entorno actual, la gestión de riesgos de ciberseguridad tiene que ver con la preparación para la respuesta y la resiliencia. Ya no es cuestión de **si va a haber un ataque**, sino **cuándo sucederá**. Eso significa centrarse en la detección temprana, aislar los activos críticos, hacer planes de continuidad para operar en modo de crisis, informar adecuadamente a las autoridades, de ser aplicable, y trabajar con ellas mientras se gestionan los posibles litigios y se comunica con los colaboradores, clientes, accionistas

⁹ EY Cybersecurity: *How do you rise above the waves of a perfect storm?*, EY, 2021.

¹⁰ Ciberseguridad, SilkIn.

e inversionistas. Las simulaciones de incidentes cibernéticos y los ejercicios teóricos deben ser una prioridad.

Impulsar la participación de un tercero independiente para proporcionar una evaluación rigurosa del programa de gestión de riesgos cibernéticos de la empresa es otra práctica clave que puede ayudar a ampliar las bases de conocimientos, fortalecer las capacidades e identificar puntos ciegos en la seguridad y la gestión de riesgos.

Preguntas a considerar por parte del Consejo:

- ▶ ¿Se han identificado y proporcionado periódicamente al Consejo métricas cibernéticas apropiadas y significativas y se les ha asignado un valor monetario?
- ▶ ¿Qué información ha proporcionado la empresa para ayudar al Consejo a evaluar qué activos y socios comerciales críticos, incluidos terceros y proveedores, son más vulnerables a los ataques cibernéticos?
- ▶ ¿Cómo evalúa y categoriza la empresa los incidentes cibernéticos y de privacidad de datos identificados? ¿Cómo determina cuáles incidentes deben escalar al Consejo?
- ▶ ¿Ha participado el Consejo con la Administración en una de sus simulaciones de brechas cibernéticas en el último año? ¿Qué tan rigurosas fueron las pruebas?
- ▶ ¿Ha aprovechado la empresa una evaluación de terceros para validar que el programa de gestión de riesgos cibernéticos de la empresa cumple con sus objetivos? Si es así, ¿está llevando a cabo el Consejo un diálogo directo con el tercero con respecto al alcance del trabajo y los hallazgos?



3

Agenda del talento,
enfocada en
el futuro

**Prioridades para los Consejos
de Administración en México 2023**
Construcción de resiliencia
en tiempos inciertos

Agenda del talento, enfocada en el futuro

Las macro tendencias globales continúan dando forma al futuro del trabajo y aceleran la necesidad de que las empresas se adapten al panorama cambiante del talento.

Un desafío clave es el cambio estructural que se está produciendo en los mercados laborales, ya que experimentamos la mayor escasez mundial de talento en más de una década. Los trabajadores están reevaluando y priorizando lo que más valoran de un empleador y están dispuestos a actuar deliberadamente para cumplir esos deseos: el 68% de los empleadores dicen que la rotación de empleados ha aumentado en los últimos 12 meses¹¹. Las estrategias que funcionaron para atraer y retener a trabajadores en el pasado ya no satisfacen las necesidades de los trabajadores más jóvenes, incluidas sus expectativas de un trabajo híbrido y flexible¹².

Por eso, no es de extrañar que las principales prioridades que identificaron los integrantes de los Consejos de Administración en México en torno a la agenda del talento son la retención y adquisición de talento (por ejemplo: habilidades para el futuro y desarrollo de habilidades), las formas de trabajar y la flexibilidad (por ejemplo: trabajo remoto o híbrido).

Los grupos que se espera que tengan la mayor rotación son la generación Z y los *millennials*, particularmente aquellos en el sector de tecnología/*hardware*. La demanda específica de talento con habilidades tecnológicas está superando la oferta, y la inflación y el incremento de los salarios están aumentando el costo de una compensación competitiva. Las empresas deberán desarrollar talento para alentar a los empleados adecuados a crecer con la organización. El Consejo debe cuestionar si los enfoques de aprendizaje y conocimiento y las inversiones en el desarrollo de habilidades son adecuados.

Mantener el pulso sobre el sentimiento y la cultura de los colaboradores es fundamental. Los empleadores y los colaboradores tienen diferentes percepciones del impacto de las opciones de trabajo híbridas, flexibles o de movilidad en la productividad y el potencial de desarrollo profesional. La retención del talento puede depender de si las empresas cuentan con el liderazgo

adecuado para el momento actual, que incluya un liderazgo diverso, resolutivo, empático y centrado en el ser humano, con un enfoque en la innovación, que fomente la confianza y modele los rasgos deseados.

La retención del talento también puede depender de los programas de compensación. Si las empresas no abordan las diferencias salariales entre los colaboradores a largo plazo y las nuevas contrataciones, así como la desigualdad salarial, principalmente relacionada con el género en México, entonces los esfuerzos para mejorar la cultura, la productividad y la diversidad, la equidad y la inclusión podrían verse frustrados y neutralizados por la rotación.

Según un análisis realizado por el Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO), el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) y el Consejo Mexicano de Asuntos Internacionales (COMEXI), México presenta una brecha salarial de 14% entre hombres y mujeres (es decir por cada 100 pesos que gana un hombre, una mujer gana 86 pesos, ambos realizando la misma actividad).

Asimismo, existen otros estudios realizados por instituciones independientes en México, que demuestran que sigue existiendo una importante brecha salarial entre mujeres y hombres, por lo que la reducción de esta desigualdad es uno de los principales retos en la agenda de talento.

Además, las presiones inflacionarias, la aceptación más amplia del trabajo remoto y la disminución de barreras para encontrar nuevos trabajos han acelerado la necesidad de realizar cambios extensos a la política de recompensas para que abarque compensación, bienestar, beneficios flexibles, tiempo libre y más.

En otro tema, la supervisión relacionada con la agenda de talento puede requerir que los Consejos dediquen más tiempo para dialogar con los directores de Recursos Humanos (o equivalente) y obtener una visión más profunda de las demandas y sentimientos de los colaboradores. Los Consejos también deben evaluar la estrategia de la empresa en torno a la compensación total, el cierre de las brechas de

¹¹ EY Work Reimagined 2022 Survey, EY, 2022.

¹² EY Work Reimagined 2021 Employee Survey, EY, 2021.



habilidades y la retención del talento, y supervisar que la Administración mantenga un enfoque en las necesidades de la estrategia de talento a largo plazo en medio de los desafíos de gestión de costos a corto plazo. La diversidad, equidad e inclusión se pueden integrar a través de estas consideraciones.

Los Consejos pueden querer evaluar la estructura y las responsabilidades de sus comités. Muchos comités de compensación han ampliado su función de supervisión para incluir responsabilidades más amplias de supervisión de la gestión del capital humano, incluidas las relacionadas con la diversidad, equidad e inclusión; captación, desarrollo y retención de talentos; y otros asuntos relacionados. Dado que se espera que la SEC proponga nuevas reglas que rijan las divulgaciones de capital humano, se espera que aumente el escrutinio de los grupos de interés sobre el gobierno del Consejo en esta área.

Otra prioridad que identificaron los integrantes de los Consejos de Administración en México en torno a la agenda del talento es la planeación de la sucesión del Director General y de la Alta Dirección. El Consejo de Administración juega un rol fundamental puesto que es responsable de supervisar la elaboración, el desarrollo y la ejecución del plan de sucesión. En la práctica, esto varía mucho según la empresa, sobre todo en el caso de empresas privadas, las cuales son la gran mayoría en México.

Preguntas a considerar por parte del Consejo:

- ▶ ¿Cómo obtiene el Consejo información sobre el compromiso de los colaboradores, su desempeño, estadísticas operativas, como la retención y la rotación, y la experiencia en diferentes segmentos (antigüedad, geografía, función/negocio, etc.)?
- ▶ ¿Cómo brinda la empresa apoyo para la trayectoria y el desarrollo profesional, incluyendo programas de mentoría, aprendizaje y desarrollo, y la actualización del diseño organizacional para abrir oportunidades de avance? ¿Son fundamentales la mejora de habilidades y la retención para la estrategia de talento de la empresa, incluso en áreas clave como tecnología y sustentabilidad?
- ▶ ¿Cómo garantiza la empresa la equidad salarial? ¿Cómo se está creando también una política de recompensas centrada en el ser humano que abarque compensación, bienestar, beneficios flexibles, tiempo libre y más?
- ▶ ¿Cómo está la empresa habilitando la alineación de la productividad y la cultura en un entorno de trabajo híbrido?
- ▶ ¿Cómo fomentan las políticas y prácticas de la empresa la diversidad y la inclusión, y cómo pueden ser más eficaces? ¿Cómo se integra el compromiso DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión) de la empresa en la forma en que atiende a sus clientes, comunidades y al mercado?
- ▶ ¿Cómo está la empresa habilitando un plan de sucesión sólido, transparente y confiable que garantice la continuidad del negocio y el cumplimiento de su propósito y objetivos a largo plazo?

4

Habilitación de la innovación
y la transformación
tecnológica



**Prioridades para los Consejos
de Administración en México 2023**
Construcción de resiliencia
en tiempos inciertos

Habilitación de la innovación y la transformación tecnológica

La disrupción a través de la innovación es un imperativo. A pesar de la recesión económica, las empresas deberán desafiar de manera proactiva sus modelos de negocio, buscar oportunidades en las que sean vulnerables a los competidores y crear nuevas capacidades que anticipen, adapten e impulsen cambios en el mercado.

Independientemente de las condiciones económicas y de negocio que existan, los Consejos de Administración desempeñan un papel crítico de supervisión para habilitar la innovación. Pueden ayudar a la alta dirección a mantener la calma y desafiarla a pensar: ¿cómo puede la empresa lidiar con los nuevos retos externos no solo reduciendo costos o invirtiendo más, sino cambiando la forma en que la empresa hace negocios?

Los Consejos están en una posición única para plantear preguntas provocativas de *qué pasaría si* relacionadas con posibles nuevos productos, servicios y flujos de ingresos relacionados con las megatendencias. Una forma de impulsar el diálogo entre el Consejo de Administración y la empresa sobre la innovación es utilizar los cambios demográficos, ambientales o sociales como indicadores para generar ideas sobre posibles oportunidades y riesgos estratégicos. Estos ejercicios de visión y la planificación de escenarios pueden generar resiliencia al permitir la posibilidad de incertidumbre, desafiar suposiciones antiguas e identificar oportunidades para redefinir el futuro del negocio a través de la innovación preventiva.

Incluso con la volatilidad que vivimos, no se deben pasar por alto las innovaciones a más largo plazo y las megatendencias que definen el futuro de los negocios. El mundo ha entrado en una nueva era centrada en datos, que está potenciada por las tecnologías emergentes y en la que el análisis de datos avanzado continúa desbloqueando el valor de los datos operativos, de clientes y del mercado. Además, la próxima iteración de Internet está en el horizonte. El metaverso promete una experiencia *web* más inmersiva, impulsada por la realidad aumentada y virtual, retroalimentación táctil háptica y visualizaciones hiperrealistas. Las nuevas interfaces *hombre-máquina* permiten una interacción más profunda, proporcionando nuevas formas de socializar, hacer negocios, llegar a los clientes y diseñar productos y servicios. Los consejeros deben mantenerse al tanto de estas tecnologías emergentes y sus conceptos para apoyar mejor a las empresas que atienden.

Los Consejos de Administración juegan un papel crucial en mantener estos escenarios futuros y las disrupciones tecnológicas a la vista del equipo de la Alta Dirección, con una perspectiva sobre la posible creación de valor financiero, humano y ambiental a largo plazo. La presión por llevar rápidamente al mercado productos y servicios habilitados por la tecnología, y por mantener la sustentabilidad ambiental y social a medida que se exploran y adoptan nuevas tecnologías, seguirá aumentando y los consejeros podrán aplicar el sentido común a cualquier idea demasiado exuberante.

Otra función clave de los consejeros es apoyar la innovación al mejorar la gobernanza sobre la cartera de investigación y desarrollo de la empresa. Las compañías impulsadas por la innovación pueden establecer carteras de inversión con un enfoque del 70% en el negocio actual, 20% en mercados del futuro cercano y extendido, y 10% en programas de innovación disruptiva y de más largo plazo. Los consejeros pueden solicitar actualizaciones de estatus sobre inversiones tecnológicas clave y catalizar conversaciones sobre una variedad de inversiones y prácticas potencialmente transformadoras, incluida la forma en que la cultura del lugar de trabajo habilita la estrategia de innovación de la empresa.

Preguntas a considerar por parte del Consejo:

- ▶ ¿Cómo contribuyen el presupuesto y programa de innovación de la empresa a la creación de un plan estratégico informado que aproveche la tecnología emergente?
- ▶ ¿Cómo está pensando y redefiniendo el Consejo a los competidores o los límites de la industria? ¿Quién podría ser ahora un competidor que antes no lo era?
- ▶ ¿De qué manera están llevando las respuestas a las demandas cambiantes de los grupos de interés, las expectativas y las disrupciones operativas, a los equipos de la Administración a innovar?
- ▶ ¿Cómo se rastrea y se informa al Consejo las inversiones en innovación? ¿Participa el Consejo en discusiones sobre innovación como parte del proceso de establecimiento de la estrategia?
- ▶ ¿Cómo está construyendo el Consejo una comprensión fundamental de las tecnologías en evolución –como el metaverso–, incluyendo el aprendizaje a través de la experiencia?

5

Reconsideración de la estrategia de capital

Prioridades para los Consejos de Administración en México 2023
Construcción de resiliencia en tiempos inciertos



Reconsideración de la estrategia de capital

Mientras que a nivel Américas la estrategia de capital fue el segundo tema en la lista de prioridades para los consejeros, en México se calificó en 5º lugar. Quizá esto se deba al nivel de exposición que se ha tenido a entornos inflacionarios, en comparación con el que han vivido contrapartes norteamericanas y canadienses.

La principal prioridad que identificaron los integrantes de los Consejos de Administración en México en torno a la estrategia de capital es la disponibilidad de capital. Esto es importante para mantener las operaciones y para hacer frente a escenarios de incertidumbre económica que se han presentado en 2022 y que se estiman más volátiles para 2023.

A pesar de las condiciones económicas, muchas empresas tienen la intención de transformar sus organizaciones para adelantarse a la disrupción y planean mantenerse firmes en sus estrategias de inversión para generar valor, resiliencia y opcionalidad a largo plazo. Un estudio de EY de más de 750 directores generales en octubre de 2022 encontró que una mayoría significativa (64%) tiene la intención de incrementar la inversión de capital frente a solo el 14% que planea reducirla¹³.

En todo el continente americano, la inversión en capacidades digitales y tecnológicas es el área principal en el que las empresas planean aumentar su gasto. Casi tres cuartas partes de los ejecutivos globales (72%) encuestados para el *Índice de Inversión Digital EY 2022* dijeron que deben transformar radicalmente sus operaciones durante los próximos dos años para competir de manera efectiva en su industria¹⁴. Situar la sostenibilidad ambiental y social en el centro 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, interrupciones operativas mitigadas y una conexión más fuerte con clientes y colaboradores en torno a la agenda ASG (Ambiental, Social y Gobernanza). Las empresas también buscan invertir en negocios en etapa inicial para mejorar su cartera existente, acceder a nuevos talentos o crear nuevas plataformas comerciales.

Las empresas con una posición financiera sólida o con una oferta de productos anticíclicos pueden tomar

la decisión oportunista de comprar o asociarse para mejorar el crecimiento a largo plazo. Para estas, las fusiones y adquisiciones siguen siendo una opción fundamental para impulsar las capacidades en tecnología, talento e innovación, así como estrategias de sustentabilidad, pero las empresas también están considerando otras palancas.

La desinversión también puede desempeñar un papel integral en el impulso de la estrategia al liberar capital para reinvertir en capacidades centrales y áreas de crecimiento. Una revisión minuciosa puede mostrar que incluso las unidades de negocios con buen desempeño pueden ser candidatas para escindir si ya no se ajustan a la estrategia a largo plazo, ya que inmovilizan capital que podría aprovecharse mejor.

Será importante garantizar la flexibilidad y preservar múltiples opciones para cumplir con los objetivos estratégicos, particularmente dado el aumento del costo de la deuda; los Consejos de Administración pueden desempeñar un papel clave al cuestionar las opciones que la Administración ha considerado y retar los supuestos que subyacen a esas decisiones. Los Consejos también pueden impulsar conversaciones que ayuden a cristalizar la estrategia y generar una visión clara del mercado de cada negocio y los impulsores de crecimiento subyacentes.

Preguntas a considerar por parte del Consejo:

- ▶ ¿Cómo está invirtiendo la empresa para mitigar el riesgo y crear oportunidades a pesar de los múltiples obstáculos?
- ▶ ¿Cómo está cambiando la estrategia de inversión de capital de la empresa en áreas clave como digital y tecnología, gente y habilidades, innovación e investigación y desarrollo, y sostenibilidad? ¿Cómo están coordinando los comités del Consejo su supervisión de estos asuntos?
- ▶ ¿Cómo está considerando la empresa una variedad de transacciones (por ejemplo: fusiones y adquisiciones, desinversiones, nuevas empresas conjuntas, o alianzas estratégicas) para lograr sus objetivos estratégicos? ¿Se exploran esas opciones a nivel del Consejo, o se le presenta al Consejo solo la decisión de la Administración?

¹³ *The CEO Imperative: How to remain resolute on investment as inflation surges*, EY, 2022.

¹⁴ *How can your digital investment strategy reach higher returns?*, EY, 2022.

- ▶ ¿Cuál es el enfoque de la empresa para la asignación de capital (por ejemplo: está basado en datos, es consistente y abarca toda la empresa)? ¿Se enfoca en métricas cualitativas y cuantitativas?
- ▶ ¿Cómo mantiene el programa de participación de los inversionistas de la empresa a los accionistas clave informados sobre las estrategias de creación de valor a largo plazo de la empresa y la experiencia relacionada del Consejo?
- ▶ ¿Las revelaciones que describen la composición del Consejo de Administración demuestran que, individual y colectivamente, el Consejo es adecuado para su propósito?



6

Otras prioridades para los Consejos en México

Si bien las prioridades mencionadas fueron las que se clasificaron entre las cinco principales para los consejeros que encuestamos en México, no son los únicos temas que los Consejos necesitarán trabajar y equilibrar en 2023. Los Consejos necesitarán proveer guía para las empresas en temas importantes adicionales, entre los cuales se encuentran:

- ▶ Cadena de suministro
- ▶ Cambio climático y gestión ambiental
- ▶ Evolución regulatoria
- ▶ Consideraciones geopolíticas

7

Hacia 2023: mejorando la efectividad del Consejo en una nueva era de incertidumbre

En esta nueva era de incertidumbre y volatilidad permanentes, el éxito se basará en la resiliencia y la sustentabilidad. Para hacer frente a los desafíos que se avecinan, los Consejos deberán fortalecer su eficacia a través de la evaluación y mejora continuas.

EY Center for Board Matters ha desarrollado un enfoque y un marco integral para entender y mejorar la eficacia de los Consejos de Administración.

Resumen

El desarrollo de resiliencia será un tema clave para las empresas en 2023 frente al entorno de incertidumbre. Los Consejos de Administración comprometidos y de alto rendimiento serán un activo estratégico mientras esta volatilidad continua. Los Consejos y la Administración de las empresas deberán trabajar en conjunto para navegar condiciones económicas y mercados de capital inciertos, elevar la supervisión de riesgos de seguridad cibernética, habilitar una agenda de talento ligada con los objetivos a largo plazo, y buscar la innovación. Los Consejos también deberán equilibrar estos objetivos con otras prioridades urgentes, incluida la supervisión de la resiliencia y el aprovechamiento de oportunidades relacionados con la cadena de suministro y la aceleración de la transición energética.

Prioridades para los Consejos de Administración en México 2023
Construcción de resiliencia en tiempos inciertos

EY | Construyendo un mejor mundo de negocios

EY existe para construir un mejor mundo de negocios, ayudando a crear valor a largo plazo para sus clientes, su gente y la sociedad en general, así como también para construir confianza en los mercados de capitales.

Por medio de datos y tecnología, los equipos diversos e incluyentes de EY, ubicados en más de 150 países, brindan confianza a través de la auditoría y ayudan a los clientes a crecer, transformarse y operar.

El enfoque multidisciplinario en auditoría, consultoría, legal, estrategia, impuestos y transacciones, busca que los equipos de EY puedan hacer mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los asuntos complejos que actualmente enfrenta nuestro mundo.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas miembro de Ernst & Young Global Limited, cada una de las cuales es una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía del Reino Unido limitada por garantía, no proporciona servicios a clientes. Para conocer la información sobre cómo EY recaba y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos que tienen las personas conforme a la ley de protección de datos, ingrese a ey.com/privacy. Las firmas miembro de EY no ofrecen servicios legales en los casos en que las leyes locales lo prohíban.

Para obtener mayor información acerca de nuestra organización, ingrese a www.ey.com/es_mx.

© 2023 EY

Member of Ernst & Young Global
All Rights Reserved.