

Nuevos retos para Consejeros

A woman with dark hair in a bun, wearing a light grey blazer and a hoop earring, is seen from behind, gesturing with her hands as she speaks to a diverse group of people seated in a meeting room. The room is filled with people of various ethnicities, all looking towards the speaker. The background is slightly blurred, showing a modern office environment with white walls and some framed pictures.

Pedro León y Francia

EIC, 23 de octubre de 2024

Índice

01 **Dónde estamos**

02 **Los retos del Consejo – Algunas prioridades**

2.1. La supervisión de los riesgos

2.2. El Talento en la organización

2.3. Las cuestiones ESG

2.4. Tecnología e IA

1. Dónde estamos

Perspectiva económica y geopolítica

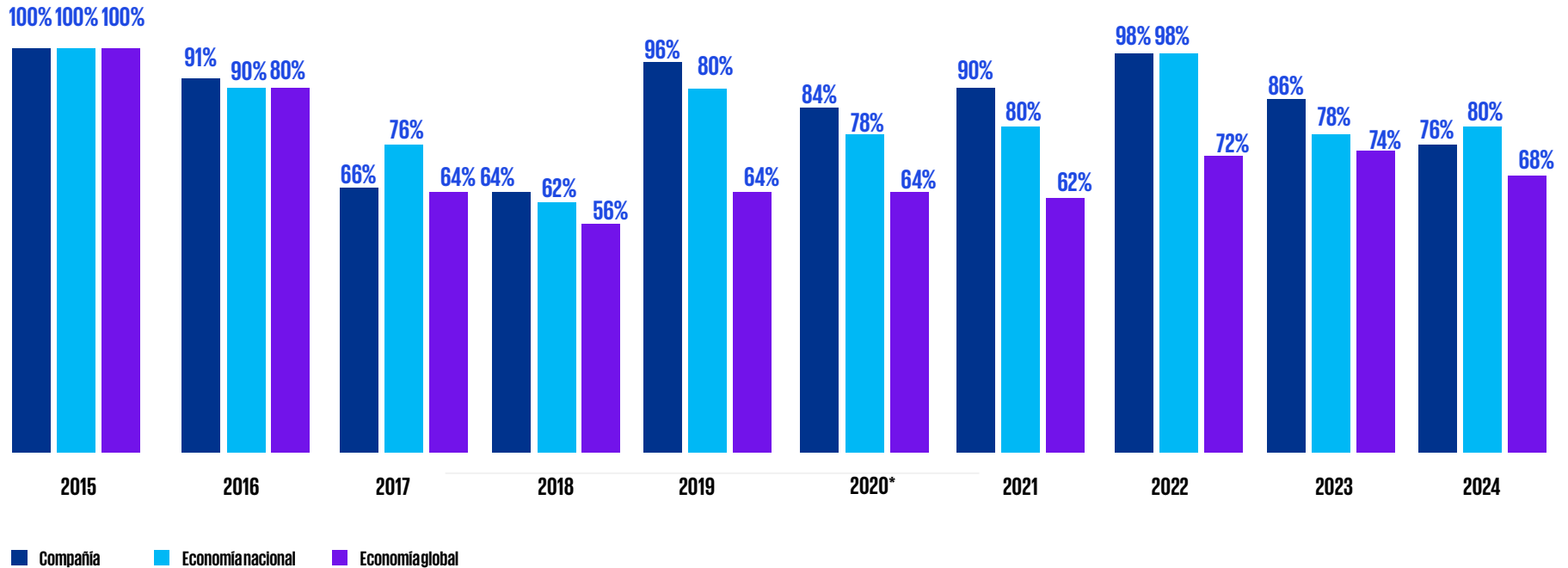


Perspectiva económica – CEO Outlook

Desde 2021 los niveles de confianza en el crecimiento de los primeros ejecutivos españoles se habían visto impulsados por la recuperación tras el impacto de la pandemia. En 2024 se estabilizan manteniendo su optimismo.

Evolución de la confianza de los CEO españoles (2015-2024)

Porcentaje de CEO españoles que confían en el crecimiento de cada uno de los ámbitos indicados a medio plazo (tres años)

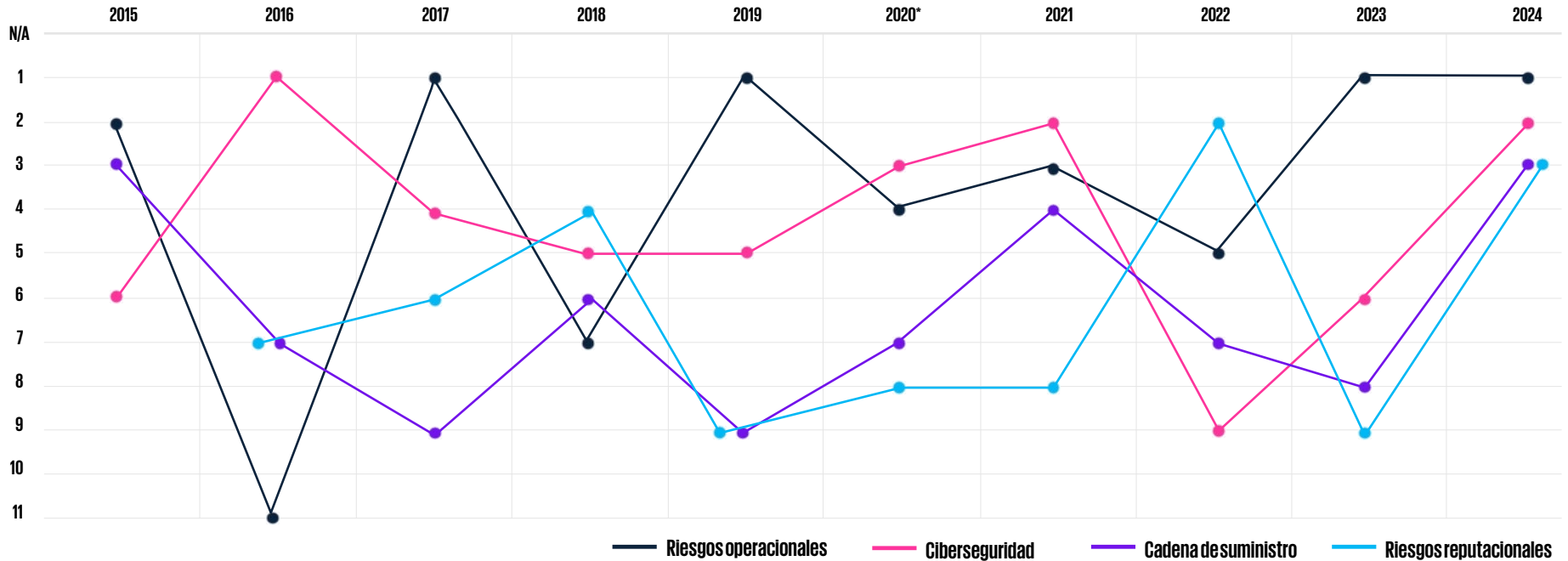


* Porcentajes previos al estallido de la pandemia/La edición de 2020 fue exclusivamente Global

Fuente: KPMG 2024 CEO Outlook

Evolución de los principales riesgos para el crecimiento identificados en España en 2024

Puesto definido en base al porcentaje de respuesta registrado por cada una de estas opciones en las distintas ediciones



* Porcentajes previos al estallido de la pandemia/La edición de 2020 fue exclusivamente Global







Fuente: KPMG 2024 CEO Outlook

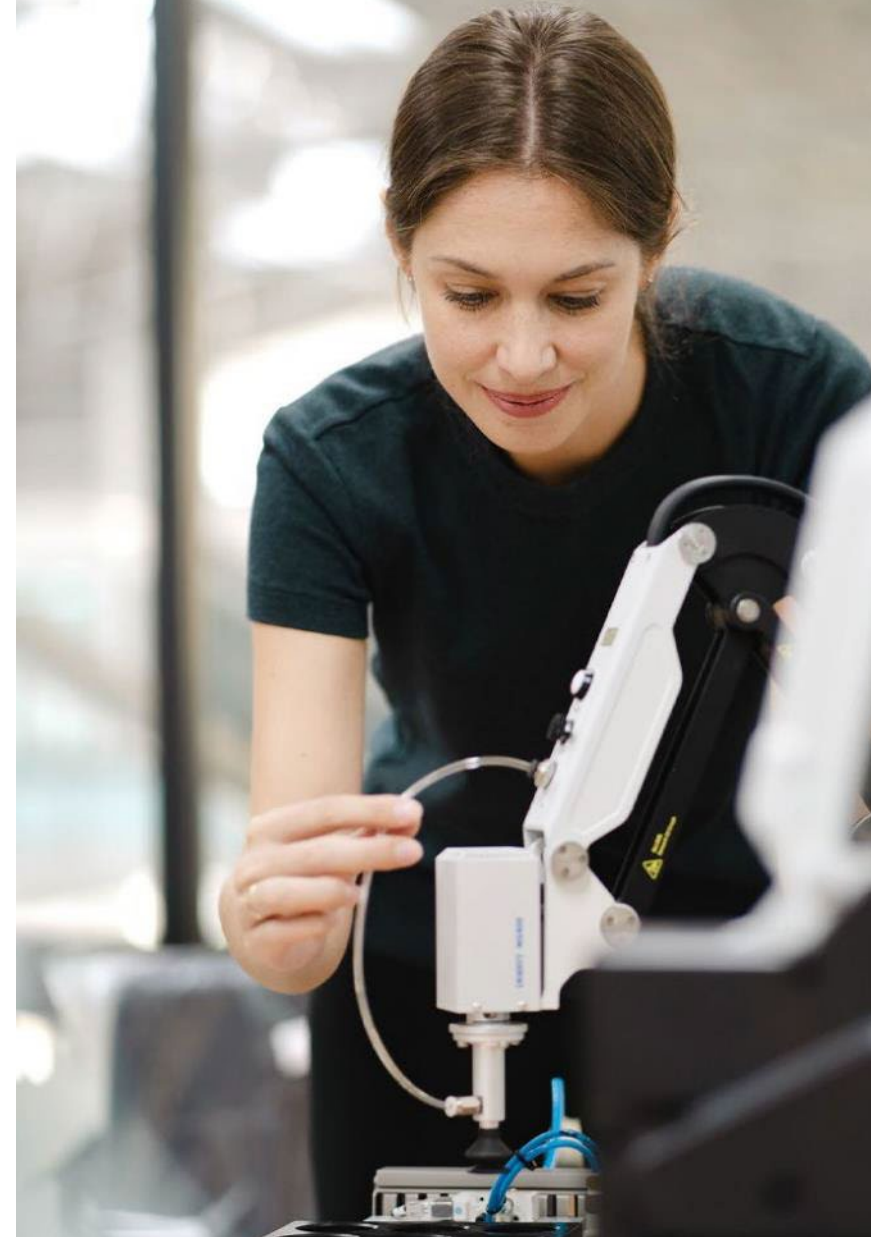
Tanto en España como en el conjunto de los países analizados, los **riesgos operacionales**, la **ciberseguridad** y las **cadena de suministro** constituyen los riesgos más destacados según los primeros ejecutivos, aunque con distinta prioridad. En el caso español, se suman además los **riesgos reputacionales**, lo que revela el impacto que en las estrategias corporativas está generando el mayor escrutinio de los grupos de interés en la actividad de las empresas

A diferencia de lo que ocurre en el ámbito global, entre las primeras posiciones de este listado de prioridades **no aparece la propuesta de valor para el empleado**: si el año pasado un 18% de los encuestados en España la marcó, este año el porcentaje se reduce al 6%. De este resultado se puede deducir que, en lo que respecta al talento, los primeros ejecutivos de las empresas españolas están poniendo el **foco en el desarrollo de nuevas capacidades y habilidades**, ante la transformación de sus organizaciones y, especialmente, ante **la irrupción de la IA generativa**.

Principales prioridades estratégicas

España

2024	2023
 Iniciativas ESG	 Medidas contra la inflación
 Implementación de la IA generativa	 Propuesta de valor al empleado
 Medidas contra la inflación	 Digitalización y conectividad



...y cómo está el mundo

'Superciclo' electoral global

Cerca de 3.700 millones de personas tendrán la posibilidad de votar en hasta 70 países del mundo a lo largo de este año.

Todos los ojos apuntan a las próximas **elecciones** presidenciales en los **Estados Unidos**, que tendrán lugar en noviembre, y cuyo resultado tendrá importantes consecuencias en el plano geopolítico mundial en un momento de elevada polarización y fragmentación social.

El FMI apunta que aunque todavía no hay signos claros de desglobalización a nivel agregado, sí hay signos cada vez mayores de fragmentación a medida que los flujos comerciales y de inversión se están redirigiendo según los bloques geopolíticos.

El sistema internacional actual está evolucionando hacia estructuras más complejas y multipolares con el surgimiento de nuevos actores emergentes y centros de poder. Por tanto, no es de extrañar que desde el año 2008, se hayan contabilizado alrededor de 58.000 **medidas intervencionistas** que restringen el comercio internacional, según datos de Global Trade Alert, el principal repositorio mundial de cambios de políticas que afectan al comercio y la inversión global.

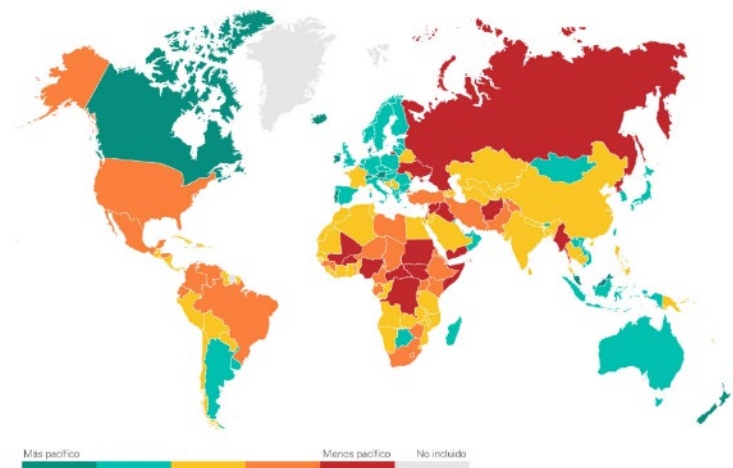


La persistencia de los conflictos militares en Ucrania y Oriente Medio

El recrudecimiento y la prolongación de los conflictos en Ucrania y Oriente Medio suponen un punto de inflexión y acentúan la incertidumbre en las relaciones internacionales.

Ante este escenario y como apunta el informe [‘Panorama Estratégico 2024’](#) elaborado por el IEEE, *“la seguridad nacional se impone al crecimiento económico y desplaza como prioridad al riesgo en los flujos de capital, acciones, bonos, divisas y materias primas”*, impactando así en la evolución y el futuro del tejido empresarial global.

El estado de la paz en el mundo



Fuente: Global Peace Index 2021 – Institute for Economics & Peace

Las empresas necesitan ser conscientes de que la geopolítica es un factor que les afecta independientemente de su tamaño y ubicación geográfica, ya que tiene un claro impacto en el comercio mundial y la seguridad, así como en las alianzas y en las relaciones políticas

Anticipación y planificación ante 'shocks' en las cadenas de suministro

Las organizaciones necesitan trazar acciones y planes de resiliencia para hacer frente a la mayor proliferación de perturbaciones en las cadenas de suministro.

La IA y el uso de los algoritmos predictivos representan un gran soporte para obtener una mayor información sobre el estado de las cadenas de aprovisionamiento, aunque no pueden sustituir a la planificación integrada de la demanda ni a la flexibilidad operativa de la empresa.

Puntos de obstrucción del comercio mundial y tensiones geopolíticas



Fuente: RFP y PortMatch (Sept 2023), extraído del informe de KPMG Global "Top risks forecast: Global, how to business in 2024 and beyond".

Los retos del Consejo – Algunas prioridades

1. La supervisión de los riesgos
2. El Talento en las compañías
3. Las cuestiones ESG
4. Tecnología e IA

1. La nueva supervisión de los riesgos (1/3)

- Riesgos financieros y extrafinancieros
- Los riesgos de **ciberseguridad**
- Los riesgos y la **responsabilidad** del Consejero. El seguro de **D&O**
- **IROS** (Impactos – Riesgos y Oportunidades) y **doble materialidad**



1. La nueva supervisión de los riesgos (2/3)

La desinformación a través de la IA: uno de los mayores riesgos en el corto plazo


El último informe sobre riesgos globales del Foro Económico Mundial posiciona la **desinformación** como el **mayor riesgo para la economía global** en el corto plazo, una amenaza que puede impactar en múltiples ámbitos como la ciberseguridad y la reputación de las organizaciones y, en consecuencia, en la confianza pública, provocando pánico y confusión en situaciones de crisis o fomentando la polarización social.


Las llamadas **deepfakes** o **noticias falsas** representan una clara amenaza para la información en un momento en el que millones de personas están llamadas a las urnas.


Las empresas tampoco son ajenas a estos riesgos. Estafas, ciberincidentes o ataques reputacionales son ejemplo de ello, por lo que será conveniente establecer mecanismos de autorregulación y códigos de buenas prácticas para anticiparse a estos incidentes y lograr mitigarlos adecuadamente.


1. La nueva supervisión de los riesgos (3/3)


5 consideraciones para una aproximación más proactiva de la gestión de los riesgos geopolíticos

- 

1. Aportar nuevas y diversas perspectivas en torno a los riesgos al Consejo de Administración. Una mayor formación y especialidad en este ámbito ayudará a mejorar la información que se dispone para tomar mejores decisiones, garantizar el rigor de la información y analizar posibles escenarios geopolíticos.
- 

2. Crear un enfoque sistemático para comprender el grado de exposición al riesgo de la empresa. Gestionar el impacto de los riesgos geopolíticos no solo se limita a obtener información de lo que ocurre, sino ir más allá y relacionar los posibles resultados de los problemas con los de ingresos y costes para tomar decisiones informadas.
- 

3. Transversalidad en la gestión de los riesgos, ya que estos no deberían solo gestionarse en una única área de la empresa. Resulta crucial asegurarse de que determinados miembros del Consejo se responsabilizan de ciertas áreas y comparten esa información en las reuniones.
- 

4. Informar periódicamente sobre las evaluaciones de riesgos. Trasladar sistemáticamente los planes de mitigación al Consejo, reguladores y, en cierta medida al público, lo que ayudará a garantizar que los marcos estén actualizados en todo momento.
- 

5. Cuestionar las asunciones previas y recurrir a expertos externos (si es necesario) para crear un marco sólido que ayude a gestionar los riesgos geopolíticos.

Fuente: Informe de KPMG Global 'Top risks forecast: Bottom lines for business in 2024 and beyond'.

2. El Talento en las compañías (1/2)

❖ Talento en el Comité Ejecutivo...y por debajo

❖ El talento en el Consejo

- Consejeros ejecutivos, independientes y dominicales
- Perfiles generalistas / especialistas

❖ El impacto de la IA

- Eficiencias
- Trusted IA
- Legalidad y ética



2. El Talento en las compañías (2/2)

98% de los primeros ejecutivos españoles encuestados prevé incrementar sus equipo

86% de los CEO españoles considera necesario **invertir en el desarrollo de las capacidades** y en el aprendizaje a lo largo de toda la vida para garantizar el acceso al talento necesario en el futuro

La irrupción de tecnologías avanzadas como la **inteligencia artificial generativa** orienta el foco de las **estrategias de talento** hacia la **adopción** de estas nuevas tecnologías y la necesidad de intensificar la **formación y capacitación** de los empleados



3. Cuestiones ESG (1/1)

A medida que se incrementa la conciencia sobre el impacto que estos asuntos generan en la reputación de las empresas y en la confianza de los grupos de interés, también se intensifica la **polarización** en torno a algunos de los temas clave de la agenda ESG, lo que aumenta presión sobre los primeros ejecutivos

78%

de los CEO españoles asegura que ha **integrado** los asuntos ESG en sus **estrategias** corporativas como **palanca de generación de valor**.

68%

de los primeros ejecutivos españoles han adaptado el lenguaje que emplean en sus comunicaciones sobre ESG para adecuarse a las demandas de sus grupos de interés.

60%

reconoce que sus **organizaciones no** están **preparadas** para responder con eficacia a un mayor escrutinio por parte de sus grupos de interés



4. Tecnología e IA generativa

60%

de los primeros ejecutivos españoles **invertirá en IA** con independencia de la situación económica

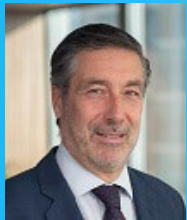
78%

considera que los **aspectos éticos** suponen un **reto** para la implantación de la IA generativa en sus organizaciones

80%

descarta que la IA vaya a **reducir** significativamente el número de **puestos de trabajo**





Pedro León y Francia

Socio Responsable del Board Leadership Center en KPMG España

Tel.: +34 690 01 80 52

E-mail: pleonyfrancia@kpmg.es



kpmg.com/socialmedia

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

© 2024 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Document Classification: KPMG Public