



# De qué manera los directores independientes pueden agregar valor a los directorios de empresas privadas



**En cualquier conversación en el directorio, las voces independientes son vitales para la calidad del debate, el rigor del pensamiento y la toma de decisiones. Para las empresas privadas puede representar un cambio en las reglas del juego, con la capacidad de llevar el pensamiento sobre la estrategia, el riesgo, el talento y el futuro del negocio a otro nivel.**

En nuestra reciente encuesta a directores de empresas privadas, casi el 90% de los encuestados afirmaron que su empresa contaba con al menos un director independiente, y tres cuartas partes afirmaron que los directores independientes pueden agregar el máximo valor al negocio como grupo de consulta para el CEO y otros ejecutivos, asesorando sobre la estrategia y ayudando a equilibrar los puntos de vista de la dirección y de los propietarios. Efectivamente, los puntos de vista de los directores de empresas privadas -ya sean CEOs, fundadores o representantes de inversores- no coinciden, pero el valor real y potencial que ofrecen los directores independientes de empresas privadas es evidente en nuestros [hallazgos de la encuesta](#).

Para entender que hay detrás de los datos y comprender mejor los factores reales que impulsan la utilización de los servicios y la eficacia de los directores independientes, convocamos mesas redondas con directores de empresas privadas -en conversación con el CEO- alrededor de los Estados Unidos. Estos debates abiertos proporcionaron información sobre el valor que los directores y los CEOs de empresas privadas consideran que agregan los directores independientes, desde proporcionar una perspectiva más amplia sobre la estrategia, ofrecer experiencia adicional en áreas críticas como las tecnologías emergentes, los mercados internacionales y la administración de riesgos, hasta ayudar a inculcar el comportamiento y la cultura adecuados y ayudar a definir el camino a medida que la empresa madura hacia una estructura de gobierno más sólida. Los participantes también afirmaron que aprovechar eficazmente el talento y las competencias de los directores independientes requiere planificación y trabajo.

## ¿Cómo cree que un director independiente puede agregar mayor valor al negocio?

Seleccione hasta 5.

- 77%** Asesorando/asesorando/sirviendo como grupo de consulta del CEO y/u otros ejecutivos.
- 75%** Asesorando sobre la estrategia.
- 74%** Equilibrando los puntos de vista de la dirección y los propietarios con una perspectiva independiente.
- 51%** Ayudando a mejorar la eficacia, el funcionamiento y los procesos del directorio.
- 45%** Concentrándose en la supervisión de la emisión de información financiera y/o la administración de riesgos.
- 43%** Supervisando la sucesión del CEO.
- 23%** Actuando como presidente de un comité del directorio.
- 19%** Formando parte de un comité especial (por ej. investigaciones, transacciones en conflicto).
- 16%** Actuando como presidente del directorio.
- 4%** Otro.

Fuente: 2023 Private Company Board Survey Insights (Perspectivas de la encuesta a los directorios de empresas privadas de 2023), donde 584 directores de empresas privadas en los Estados Unidos fueron consultados entre noviembre de 2022 y febrero de 2023.

Nuestras conversaciones, llevadas a cabo bajo la Norma de Chatham House, destacan una serie de factores que tanto los directores de empresas privadas como los CEOs consideran esenciales para aprovechar con éxito el valor de los directores independientes.

### Identificar los antecedentes, las habilidades y la experiencia deseada de los directores independientes

Es clave considerar los antecedentes, las habilidades y la experiencia que la empresa debería buscar en un director independiente, dadas las circunstancias y necesidades únicas de la empresa, incluyendo su tamaño, etapa y estructura de la propiedad. Por ejemplo, las empresas familiares pueden estar buscando un director independiente que les ayude a profesionalizar el directorio y a formalizar las estructuras y procesos de gobierno corporativo, mientras que los propietarios institucionales, como los inversores de capital privado y los inversores de capital de riesgo, pueden estar enfocados en la búsqueda de un director con experiencia específica en la industria o preparándose para una oferta pública inicial (IPO) mediante la creación de un directorio listo para una empresa pública.

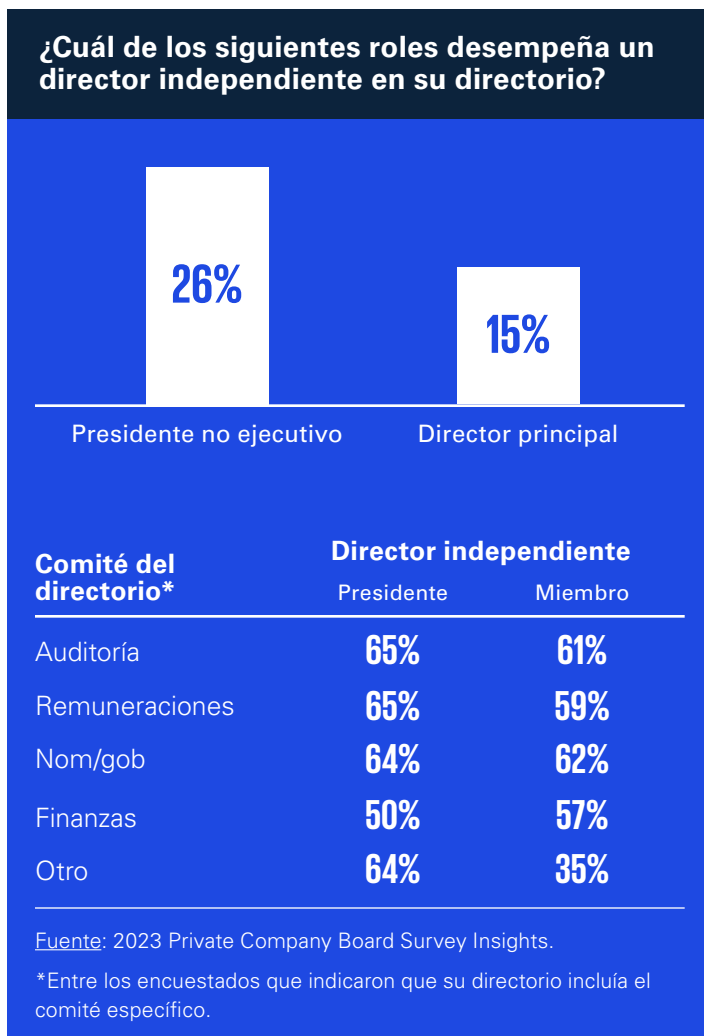
Otras consideraciones podrían incluir:

- ¿Puede un director independiente ayudar a trazar un nuevo rumbo, por ejemplo, ideas renovadas, nueva energía, estrategia o liderazgo?
- Algunos de los mayores retos están relacionados con la transformación digital. Como señaló un director: “Reimaginar el negocio y la estrategia central es un proceso evolutivo”. La transformación digital es clave para el crecimiento estratégico, y es fundamental que el directorio cuente con un “evangelizador tecnológico” que ayude a que la tecnología sea adoptada en toda la empresa. “No es solo responsabilidad del Director de Tecnología”.
- Las empresas familiares enfrentan desafíos únicos. Las empresas respaldadas por inversores suelen transitar un camino bien conocido, es decir, un IPO o la venta a un comprador estratégico o financiero; sin embargo, las empresas familiares pueden enfrentar tensiones entre y dentro de las generaciones. Si se trata de una empresa familiar, hay que tener en cuenta en qué momento se encuentra la empresa: primera, segunda, tercera o cuarta generación. “Un director independiente puede desempeñar un papel importante a la hora de equilibrar los diversos intereses y antecedentes de los accionistas familiares y considerar su papel en la dirección de la empresa.”

- Los directores independientes pueden aportar la experiencia específica que la empresa necesita, por ejemplo, en fusiones y adquisiciones, mercados internacionales o tecnologías emergentes, administración de riesgos, cumplimiento legal y regulatorio. “Las fusiones y adquisiciones no habrían sido posibles sin la experiencia de nuestros directores independientes”, afirmó un CEO.

### Liderando el directorio

¿Ayudaría el liderazgo de un director independiente (por ejemplo, actuando como el presidente del directorio o de un comité) a madurar la estructura y los procesos de gobierno corporativo del directorio y, por tanto, a mejorar su efectividad? En nuestra encuesta, el 26% de los consultados afirmó que un director independiente ejerce como presidente del directorio y otro 15% manifestó que un director independiente ejerce como director principal. De los encuestados que indicaron que sus directorios tenían comités de auditoría o de remuneraciones, dos tercios dijeron que esos comités están presididos por un director independiente.



## Utilizar un consejo asesor como primer paso

Un consejo asesor puede ser un paso intermedio importante, sobre todo para una empresa familiar que desee sumar perspectivas y experiencia independientes. El consejo asesor -a diferencia del directorio fiduciario- puede actuar como consultor del CEO y de la dirección, brindando asesoramiento y orientación sobre cuestiones como el desarrollo y la ejecución de la estrategia, las operaciones, el rendimiento financiero, la administración y mitigación de riesgos, las iniciativas empresariales clave, los planes de sucesión de la dirección, los proyectos y transacciones de capital y la cultura corporativa. Un consejo asesor también puede aportar otra visión empresarial, así como una visión imparcial del rendimiento de la empresa y del equipo directivo.

Las empresas que no recurren a un consejo asesor pueden, no obstante, acceder a ideas externas a nivel del directorio mediante la incorporación de observadores (que a menudo ya son inversores en la empresa). “Incluso los observadores pueden marcar la diferencia”, afirma un director independiente y observador en el directorio de una empresa de propiedad de sus empleados.

## Aportar objetividad, cuestionar el statu quo y centrarse en el rendimiento

Nuestras conversaciones pusieron de relieve el valor de la perspectiva objetiva y del punto de vista imparcial que pueden aportar los directores independientes, así como su voluntad de cuestionar el statu quo. Otras formas en que los directores independientes pueden agregar valor son:

- Insistir en que las agendas de los directorios tengan una visión de futuro estratégica y tengan menos debates dirigidos por la dirección. Centrarse en el futuro de la empresa abordando temas como la cultura, la inversión en el negocio y las iniciativas estratégicas clave, y dedicar menos tiempo a los resultados trimestrales y análisis retrospectivos. “Invertir la agenda”, sugirió un CEO, “y dejar muy en claro que quiere la ayuda de los directores para elaborar agendas de directorio con visión de futuro.”
- Centrarse en una cultura de rendimiento, no solo de lealtad. En una empresa familiar, el talento puede ser un debate difícil, y los directores independientes pueden aportar ideas importantes. “Hablar con los líderes”, aconsejó un director. “Asegurarse de que los líderes de la empresa tengan acceso al directorio. Puede que no tengan una necesidad inmediata de la experiencia del director externo, pero cuando la tienen, hay una oportunidad real de aprender”.
- Ayudar al CEO a comprender los puntos ciegos del equipo de liderazgo y desarrollar modelos de madurez

para resolverlos, incluida una sólida planificación de la sucesión del liderazgo. Pensar en un plazo de tres a siete años. ¿Cómo la empresa diversificará su actividad y qué funciones y competencias deberían actualizarse? Considere las habilidades y las capacidades del directorio, así como las necesidades futuras. Centrarse en el rendimiento es esencial tanto para la planificación de la sucesión del CEO y del directorio.

## Integración de nuevos directores

Como señaló un director: “La integración es fundamental, y me ha sorprendido el número de empresas privadas que no tienen un proceso de integración formal. Mi experiencia me enseñó a pedirla, pero muchos CEO y directorios no piensan en ello”. En nuestra encuesta, la “integración de nuevos directores” se clasificó entre las áreas de más baja eficacia de los directorios. La orientación y la integración pueden ayudar a los nuevos directores a comprender el negocio y las expectativas del CEO (incluida la brecha de habilidades a ser cubierta y hacia dónde se dirige la empresa) y a ser más efectivos desde el primer día. “Para los nuevos directores que se incorporan al directorio de una empresa privada: tenga un amigo en el directorio, pida una orientación minuciosa e integración profunda. Luego asista a todas las reuniones de cada comité del directorio, si es posible”.

De nuestras encuestas y permanentes conversaciones se desprende claramente que los directorios de las empresas privadas siguen mejorando su eficacia en áreas como la supervisión de la estrategia y el establecimiento de la agenda, la comunicación con la dirección, la celebración de reuniones del directorio y la comunicación entre los directores. Los directores independientes pueden ser fundamentales para ayudar a las empresas privadas a afrontar los retos del futuro, desde la inteligencia artificial a la incertidumbre geopolítica o la sucesión del CEO. En un momento en el que los CEO y los directorios necesitan cuestionar los supuestos y ampliar la apertura de su empresa en materia de estrategia, riesgo y talento, contar con voces independientes en el directorio puede cambiar las reglas del juego. Dicho esto, no basta con simplemente sumar un director independiente al directorio. Agregar valor real requiere planificación, trabajo y una estrecha colaboración entre los miembros del directorio, el CEO y otros ejecutivos de la empresa.

## Acerca del Board Leadership Center de KPMG

El KPMG Board Leadership Center (BLC por sus siglas en inglés) promueve un gobierno corporativo de excelencia con el fin de generar valor a largo plazo y fortalecer la confianza de los grupos de interés. A través de una serie de datos, perspectivas y programas, el BLC, que incluye al Instituto de Comités de Auditoría de KPMG y trabaja en estrecha colaboración con otras organizaciones líderes de dirección, promueve la educación continua y la mejora del gobierno corporativo. El BLC trabaja junto con directores y líderes empresariales en los temas críticos que impulsan las agendas de los directorios, desde la estrategia, el riesgo, el talento y los aspectos ESG hasta la administración de los datos, la calidad de la auditoría, las tendencias de representación y muchos otros temas.

### Para más información:

[kpmg.com/us/blc](https://kpmg.com/us/blc)  
[us-kpmgmktblc@kpmg.com](mailto:us-kpmgmktblc@kpmg.com)

# Contactos

Para más información, por favor visítenos online en [www.home.kpmg/ar/ICA](https://www.home.kpmg/ar/ICA) o envíenos un email a [icaa@kpmg.com.ar](mailto:icaa@kpmg.com.ar)



**Ariel Eisenstein**  
**Socio Líder de Auditoría**  
+54 11 4316 5812  
[aeisenstein@kpmg.com.ar](mailto:aeisenstein@kpmg.com.ar)



**Viviana Picco**  
**Socia de Auditoría**  
+54 11 4316 5828  
[vpicco@kpmg.com.ar](mailto:vpicco@kpmg.com.ar)



**Romina Bracco**  
**Socia Líder de GRCS & ESG**  
+54 11 4316 5910  
[rbracco@kpmg.com.ar](mailto:rbracco@kpmg.com.ar)



En el Instituto de Comités de Auditoría patrocinado por KPMG brindamos una variedad de recursos diseñados para asistir a Directores y miembros de Comités de Auditoría a mantenerse actualizados y a compartir experiencias que son esenciales para cumplir apropiadamente con su rol. Ofrecemos un programa integral que contempla el patrocinio de eventos y sesiones de capacitación, y la publicación de artículos de especialistas que abordan temas de actualidad.

[kpmg.com.ar](https://kpmg.com.ar)



La información contenida en este documento es de carácter general y no pretende abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque nos esforzamos por proporcionar información precisa y oportuna, no podemos garantizar que dicha información sea exacta a partir de la fecha en que se reciba o que seguirá siéndolo en el futuro. Nadie debe actuar sobre dicha información sin el asesoramiento profesional adecuado después de un examen exhaustivo de la situación particular.

© 2024 KPMG, una sociedad argentina y firma miembro de la organización global de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Limited, una entidad privada inglesa limitada por garantía que no presta servicios a clientes. Derechos reservados.