

En la agenda del Directorio del 2023

KPMG Board Leadership Center

Diciembre, 2022

Los procesos de supervisión y gobierno corporativo serán puestos a prueba en el 2023, por una serie de desafíos, incluyendo la volatilidad económica mundial, la guerra en Ucrania, la disrupción de la cadena de suministro, los riesgos de ciberseguridad, los riesgos regulatorios y de aplicación, y los riesgos sociales, tales como la equidad salarial y el escaso mercado de talentos.

El entorno empresarial y de riesgo ha cambiado drásticamente en el último año, con una mayor inestabilidad geopolítica, el aumento de la inflación y la perspectiva de una recesión mundial añadidos a la mezcla de riesgos macroeconómicos a los que se enfrentan las empresas en 2023. La creciente complejidad y fusión de riesgos que se desarrollan simultáneamente, y la mayor interconexión de estos, suben la apuesta para que los directorios cuenten con procesos holísticos de gestión y supervisión de riesgos.

En este entorno operativo volátil, seguirán intensificándose las demandas de empleados, reguladores, inversores y otros grupos de interés, por una mayor transparencia y divulgación, en particular en torno a la ciberseguridad, el clima y otros riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG).

A partir de los resultados de nuestras últimas encuestas e interacciones con directores y líderes empresariales, destacamos nueve temas a tener en cuenta cuando los directorios consideren y lleven a cabo sus programas para 2023:

- Mantener el enfoque en cómo el directorio aborda los riesgos y la incertidumbre geopolíticas y económica.
- Monitorear los proyectos de la gerencia para construir y mantener la resiliencia de la cadena de suministro.
- Reevaluar la estructura del comité de **Directorio** y las responsabilidades de supervisión de riesgos

- Mantener ESG, incluido el riesgo climático y DEI, integrado en las discusiones de riesgo y estrategia y monitorear los desarrollos regulatorios globales y de EE. UU.
- Aclarar cuándo el CEO debe alzar la voz sobre temas sociales.
- Abordar la ciberseguridad, la privacidad de los datos y la inteligencia artificial (IA) de manera holística como gobierno de datos.
- Priorizar el talento, la gestión del capital humano (HCM) y la sucesión del CEO.
- Comprometerse proactivamente con accionistas, activistas y otras partes interesadas.
- Piense estratégicamente en el talento, la experiencia y la diversidad en el comité de Directorio.



Mantener el enfoque en cómo el directorio aborda los riesgos y la incertidumbre geopolítica y económica.

De cara al 2023, la evolución de la guerra en Ucrania, las tensiones con China, las disrupciones de la cadena de suministro, la escasez de energía en Europa, la ciberseguridad, la inflación, la subida de los tipos de interés, la volatilidad de los mercados, las tensiones comerciales y el riesgo de recesión mundial, seguirán impulsando la volatilidad y la incertidumbre mundial.

Este entorno requerirá una actualización continua del perfil de riesgo de la empresa y más planificación de escenarios, pruebas de estrés de supuestos estratégicos y análisis de escenarios a la baja. Los líderes deberán evaluar la velocidad a la que evolucionan los riesgos, su interconexión, el potencial de múltiples crisis al mismo tiempo y si existe flexibilidad en la estrategia de la empresa para pivotar.

Supervisar la reevaluación de la administración de los procesos de la empresa para identificar y gestionar estos riesgos y su impacto en la estrategia y las operaciones de la empresa.

- ¿Existe un proceso eficaz para supervisar los cambios en el entorno externo y advertir con antelación de que pueden ser necesarios ajustes en la estrategia?
- ¿Está preparada la empresa para superar una recesión económica?

No hay que perder de vista cómo está cambiando el panorama general: atando los cabos sueltos, pensando de forma diferente y manteniéndose ágiles y alerta ante lo que ocurre en el mundo. Los eventos disruptivos, la estrategia y el riesgo deben ir unidos en los debates de la sala de juntas.

Desafíe y cuestione los planes de acción a la crisis de la dirección.

- ¿Son sólidas, se someten a pruebas de forma activa y se actualizan cuando es necesario?
- ¿Incluyen protocolos de comunicación para mantener al directorio informado de los acontecimientos y de la respuesta de la empresa, así como para determinar cuándo y si se deben revelar los asuntos interna y/o externamente?

Haga que la continuidad del negocio y la resiliencia sean parte de la discusión. La resiliencia es la capacidad de recuperarse cuando algo sale mal y la capacidad de retroceder con opciones estratégicas viables para mantenerse competitivo y a la ofensiva en caso de una crisis, como un ransomware, un ataque cibernético o una pandemia.



Monitorear los proyectos de la gerencia para construir y mantener la resiliencia de la cadena de suministro.

Las empresas continúan enfrentando presiones sin precedentes en la cadena de suministro con el objetivo final de garantizar el abastecimiento y la supervivencia. En medio de la agitación actual de la cadena de suministro, muchas empresas están implementando esfuerzos para abordar las vulnerabilidades y mejorar la resiliencia y la sostenibilidad. Los directorios deben ayudar a garantizar la ejecución de los proyectos de la gerencia relacionados a replantear, reelaborar o restaurar temas críticos de las cadenas de suministro, como:

- Actualizar de las evaluaciones de riesgo y vulnerabilidad de la cadena de suministro.
- Diversificar la base de proveedores.
- Reexaminar la estructura de la cadena de suministro.
- Desarrollar más cadenas de suministro locales y regionales.
- Implementación de tecnología para mejorar la visibilidad de la cadena de suministro y la gestión de riesgos.
- Mejorar la ciberseguridad de la cadena de suministro para aumentar la resiliencia frente a las interrupciones y reducir el riesgo de fuga de datos, como SolarWinds y Kaseya.
- Desarrollar planes para abordar futuras interrupciones de la cadena de suministro.

Es importante saber si los proyectos de la cadena de suministro están impulsados por una visión y una estrategia globales. ¿Quién dirige el esfuerzo, conecta los puntos críticos y rinde cuentas?

Al mismo tiempo, el directorio debe centrarse en los esfuerzos de la empresa para gestionar una amplia gama de riesgos ESG en su cadena de suministro. Estos riesgos -especialmente el cambio climático y otros riesgos medioambientales, así como importantes riesgos "S" como los derechos humanos, el trabajo forzoso, el trabajo infantil, la salud y seguridad de los trabajadores y la diversidad, equidad e inclusión (DEI) en la cadena de suministro- suponen importantes riesgos normativos y de cumplimiento, así como riesgos críticos para la reputación de la empresa.



Reevaluar la estructura del directorio y las responsabilidades de supervisión de riesgos.

La creciente complejidad y fusión de riesgos que se desarrollan simultáneamente requiere un enfoque más holístico para la gestión y supervisión de riesgos. Al mismo tiempo, los inversionistas, los reguladores, las firmas calificadoras de ESG y otras partes interesadas exigen divulgaciones de mayor calidad, en particular sobre el clima, la ciberseguridad y otros riesgos de ESG, y sobre cómo los directorios y sus comités supervisan la gestión de estos riesgos.

Dado este difícil entorno de riesgo, muchos directorios están reevaluando los riesgos asignados a cada comité permanente. En el proceso, están evaluando la reducción de las principales categorías de riesgo asignadas al comité de auditoría, más allá de sus responsabilidades básicas de supervisión (información financiera y controles internos relacionados y supervisión de los auditores internos y externos), transfiriendo ciertos riesgos a otros comités o creando potencialmente un nuevo comité. El desafío para los directorios es definir claramente las responsabilidades de supervisión de riesgos de cada comité permanente, identificar cualquier

superposición e implementar una estructura de comité y procesos de gobierno que faciliten el intercambio de información y la coordinación entre los comités. Si bien la estructura del comité directivo y las responsabilidades de supervisión variarán según la empresa y la industria, recomendamos cuatro áreas de enfoque:

- ¿Tiene el comité de auditoría el tiempo y los miembros con la experiencia y las habilidades necesarias para supervisar las áreas de riesgo (más allá de la responsabilidad central del comité) que se le han asignado, como ciberseguridad, privacidad de datos, cadena de suministro, geopolítica, clima, y otros riesgos relacionados con ESG, así como la idoneidad del sistema y los procesos ERM generales de la administración?
- ¿Disponen otros comités de directorio del tiempo, la composición y las aptitudes necesarias para supervisar una categoría concreta de riesgos? ¿Se necesita un comité adicional, como uno de tecnología, sostenibilidad o riesgos? ¿Se necesitan nuevos directores con conocimientos o experiencia para ayudar al directorio a supervisar riesgos específicos?
- Reconozca que rara vez un riesgo encaja perfectamente en una categoría de riesgo única y aislada. Aunque muchas empresas han gestionado históricamente los riesgos en silos, ese enfoque ya no es viable y plantea sus propios riesgos.
- Identifique los riesgos para que varios comités tengan la responsabilidad de supervisión y delimite claramente las responsabilidades de cada comité. Por ejemplo, en la supervisión de los riesgos climáticos y otros riesgos ESG, es probable que los comités de nombramientos/gobernanza (o de sostenibilidad), retribuciones y auditoría tengan responsabilidades de supervisión. Y cuando la supervisión de la ciberseguridad reside en un comité de tecnología (u otro comité), el comité de auditoría también puede tener ciertas responsabilidades. Para supervisar eficazmente el riesgo cuando intervienen dos o tres comités, los directorios deben pensar de forma diferente sobre cómo coordinar las actividades de los comités. Por ejemplo, algunos directorios han establecido un comité ESG a nivel de directorio, compuesto por miembros de los comités permanentes existentes del directorio, centrado en divulgaciones y temas de ESG.

Para gestionar eficazmente los riesgos de una empresa es esencial mantener la alineación de la estrategia, los objetivos, los riesgos, los controles internos, los incentivos y los indicadores de rendimiento.

El entorno empresarial actual hace que el mantenimiento de estas alineaciones críticas sea especialmente difícil. El directorio en pleno y cada

comité permanente deben desempeñar un papel clave para ayudar a garantizar que -de arriba abajo- la estrategia, las metas, los objetivos y los incentivos de la dirección estén debidamente alineados, que el rendimiento se controle rigurosamente y que la cultura de la empresa sea la deseada.



Mantenga ESG, incluidos el riesgo climático y la DEI, integradas en los debates sobre riesgos y estrategias y vigile la evolución de la normativa estadounidense y mundial.

Los inversores, las empresas de investigación y calificación, los activistas, los empleados, los clientes y los reguladores consideran que la forma en que las empresas abordan el cambio climático, la DEI y otras temas de ESG es fundamental para el negocio y para la creación de valor a largo plazo. En un momento de escasa confianza en los gobiernos y las instituciones, se pide a las empresas que hagan más por resolver los problemas de la sociedad o que corran el riesgo de perder la licencia social para operar.

Aunque hay billones de dólares invertidos en diversos tipos de fondos ESG, también hay una reacción en contra de las acciones de ESG, ya que algunos estados y funcionarios públicos están intensificando sus esfuerzos para evitar que los inversores - especialmente los fondos de pensiones estatales- tengan en cuenta los temas de ESG en sus decisiones de inversión.

Forbes señaló que esta reacción puede, de hecho, ser buena para ESG: "La reciente reacción en contra de ESG es una señal de que está evolucionando, con las partes interesadas tomando medidas para hacer que los esfuerzos de ESG sean más tangibles, significativos y medibles. Denunciar los enfoques erróneos ayuda a defender un diseño y una acción adecuados. Muchos líderes empresariales están utilizando la crítica de los programas ESG para analizar su enfoque actual y replantearse sus estrategias para crear más valor e impacto."¹

Los temas de ESG de importancia variarán según empresa y el sector. En algunos casos, los temas principales se inclinarán hacia el medio ambiente, el cambio climático y la emisión de gases de efecto invernadero.

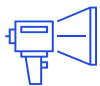
En otros casos, se inclinarán hacia la DEI y las cuestiones sociales.

- ¿Cómo contribuye el directorio a garantizar que estas cuestiones son prioritarias para la empresa y que éste cumple sus compromisos?
- ¿Cómo integra la empresa estas cuestiones en sus actividades principales (estrategia, operaciones, gestión de riesgos, incentivos y cultura corporativa) para impulsar los resultados a largo plazo?

¹ John M. Bremen, "Why the Pushback On ESG Is Good for ESG," June 16, 2022.

- ¿Existe un compromiso claro y un liderazgo firme desde el nivel mas alto de la empresa, así como la participación de todos los empleados? ¿Existen objetivos y parámetros claros?
- ¿La dirección es sensible a los riesgos que plantea el greenwashing?

La demanda de información de mayor calidad sobre el clima y otros riesgos ESG debería llevar a los comités de directorio y a los equipos directivos a reevaluar y ajustar su estructura de gobernanza y supervisión en relación con el clima y otros riesgos ESG, y a seguir de cerca la evolución de la normativa mundial y de la SEC en estos ámbitos. De hecho, la atención se ha intensificado con las propuestas normativas de la SEC para la divulgación de información sobre el clima y la ciberseguridad, la normativa prevista de la SEC sobre la divulgación de información relativa al HCM, las recientes acciones de aplicación de la SEC relacionadas con ESG, las propuestas de los accionistas sobre temas de ESG y otras propuestas globales sobre ESG y sostenibilidad (UE, Reino Unido, etc.)



Aclarar cuándo debe pronunciarse el Director General sobre temas sociales.

Desde el caso *Roe v. Wade* y el derecho al voto hasta el cambio climático y la igualdad y la inclusión, las cuestiones sociales y políticas polarizantes están pasando a primer plano en la sala de juntas, a medida que empleados, clientes, inversores y partes interesadas agudizan su escrutinio de las posturas públicas -o el silencio- de una empresa. ¿Cuándo debe un consejero delegado pronunciarse sobre cuestiones controvertidas, si es que debe hacerlo, y cuáles son las posibles consecuencias?

Considere qué papel debe desempeñar el directorio a la hora de establecer parámetros para el director general como portavoz de la empresa. Algunos directorios tienen políticas escritas; otros tienen un acuerdo informal según el cual el director general consultará con los directivos antes de hablar sobre un tema controvertido. Algunas empresas tienen comités de gestión interfuncionales que examinan las cuestiones caso por caso para determinar cuándo es apropiado hablar.

Los directores y líderes empresariales con los que hablamos identificaron una serie de criterios o consideraciones para determinar si el director ejecutivo debe o no hablar sobre temas sociales y políticos de gran carga.

- ¿El tema es relevante para la empresa y su estrategia? ¿Está alineado con la cultura, los valores y el propósito de la empresa?
- ¿Cómo repercutirá en los empleados, inversores, clientes y otras partes interesadas de la empresa?
- En un mercado laboral restringido, los empleados suelen elegir su lugar de trabajo en función de los valores de la empresa, incluida su disposición a

- pronunciarse sobre determinadas cuestiones, como la DEI.
- No hablar puede ser tan poderoso como hablar sobre ciertos temas. ¿Cómo llegan a un acuerdo el director ejecutivo y el directorio con la ambigüedad y riesgo y sopesan las consecuencias de hablar o no?
- Dado que las opiniones de las partes interesadas no son uniformes, ¿cómo deben los directores ejecutivos y las empresas manejar las inevitables críticas sobre su elección de hablar o no hablar? Habiendo sentido la reacción violenta de hablar sobre temas sociales/políticos, algunas empresas han ajustado su enfoque para actuar sin alardear de lo que están haciendo.
- Asegúrese de que los grupos de presión y las contribuciones políticas de la empresa están en consonancia con su discurso.



Enfoque la ciberseguridad, la privacidad de los datos y la IA de forma holística como gobierno de datos.

Las amenazas a la ciberseguridad son dinámicas y sus efectos siguen intensificándose. La aceleración de la IA y las estrategias digitales, la creciente sofisticación de los ataques de hacking y ransomware, y la falta de definición de las líneas de responsabilidad -entre usuarios, empresas, proveedores y organismos gubernamentales- han elevado el riesgo de ciberseguridad y su lugar en las agendas de directorios y comités.

Los directorios han avanzado en el monitoreo de la efectividad de la seguridad cibernética de la gerencia. Por ejemplo, algunos tienen mayor experiencia en seguridad cibernética en el directorio y los comités relevantes (aunque esa experiencia es escasa). Otros esfuerzos incluyen informes de tableros de control específicos de la línea de negocios y de la compañía para resaltar y priorizar riesgos críticos, vulnerabilidades y amenazas; escenarios de respuesta e incumplimiento de juegos de guerra; y debates con la gerencia sobre los resultados de las evaluaciones de riesgo de terceros en curso del programa de seguridad cibernética de la empresa. A pesar de estos esfuerzos, la creciente sofisticación de los ataques cibernéticos y la complejidad de la gestión del riesgo cibernético apuntan a los continuos desafíos que se avecinan.

Estos problemas, y los frecuentes fallos a la hora de abordar las preocupaciones, han empujado a los organismos reguladores a actuar. El Directorio debe seguir la evolución de la propuesta de la SEC sobre gestión de riesgos de ciberseguridad, estrategia, gobernanza y divulgación de incidentes así como los preparativos de la dirección para cumplirla. La propuesta de norma de la SEC establecería, entre otras cosas, un plazo de cuatro días hábiles para notificar una violación cibernética importante (antes de que pueda disponerse de la información pertinente), no permitiría retrasar la notificación de incidentes sujetos.

a investigaciones policiales o de seguridad nacional, y exigiría la divulgación de cualquier experiencia en ciberseguridad en el directorio. La decisión final de la SEC sobre la norma propuesta se espera para la primavera de 2023.

Si bien el gobierno de datos se superpone con la seguridad cibernética, es más amplio e incluye el cumplimiento de las leyes y regulaciones de privacidad específicas de la industria, así como las leyes y regulaciones de privacidad que rigen cómo se procesan, almacenan, recopilan, utilizan, comparte y desecha la data. El gobierno de datos también incluye políticas y protocolos relacionados con la ética de los datos, en particular, la gestión de la tensión entre cómo la empresa puede usar los datos de los clientes de una manera legalmente permitida y las expectativas de los clientes sobre cómo se usarán sus datos. Manejar esta tensión plantea importantes riesgos de reputación y confianza para las empresas y representa un desafío crítico para el liderazgo.

Para supervisar la ciberseguridad y el gobierno de datos más holísticamente:

- Insista en un marco sólido de gobierno de datos que deje claro qué datos se recopilan, cómo se almacenan, gestionan y utilizan, y quién y cómo se toman las decisiones sobre estos temas.
- Aclare qué directivos son responsables del gobierno de datos en toda la empresa, incluidas las funciones del director de producto, el director de información, el director de seguridad de la información, el director de datos y el director de cumplimiento normativo.
- Reevaluar el modo en que el directorio -a través de su estructura de comités- asigna y coordina la responsabilidad de supervisión de los marcos de ciberseguridad y gobierno de datos de la empresa, incluidas la privacidad, la ética y la higiene.

Un área cada vez más crítica de la gobierno de datos es el uso de la IA para analizar datos como parte del proceso de toma de decisiones de la empresa. Los comités de directorio deben comprender el proceso de desarrollo e implementación de la IA. ¿Cuáles son los sistemas y procesos de IA más importantes que ha implementado la empresa? ¿Hasta qué punto hay prejuicios -conscientes o inconscientes- en la estrategia, el desarrollo, los algoritmos, el despliegue y los resultados de los procesos basados en IA? ¿Qué riesgos para el cumplimiento de la normativa y para la reputación plantea el uso de la IA por parte de la empresa, sobre todo teniendo en cuenta que la normativa mundial se centra en la necesidad de que los procesos de gobierno corporativo aborden los riesgos

relacionados con la IA, como la parcialidad y la privacidad? ¿Cómo mitiga la dirección estos riesgos? Muchos directores pueden sentirse incómodos con la responsabilidad de supervisar el riesgo de IA debido a la falta de experiencia. Pero, como observó Debevoise & Plimpton: "Como ha dejado claro la SEC con respecto a la seguridad cibernética, los directorios deben encontrar una manera de ejercer sus obligaciones de supervisión, incluso en áreas que son técnicas, si esas áreas presentan un riesgo empresarial, lo que ya es cierto para la IA en algunas empresas. Eso no significa que los directores deban convertirse en expertos en IA o que deban participar en las operaciones diarias de IA o en la gestión de riesgos. Pero los directores de empresas con importantes programas de IA deben considerar cómo garantizarán una supervisión eficaz a nivel de directorio con respecto a las crecientes oportunidades y riesgos que presenta la IA."²



Haga que la sucesión del talento, HCM y CEO sea una prioridad.

La mayoría de las empresas afirman desde hace tiempo que sus empleados son su activo más valioso. COVID-19; la dificultad de encontrar, desarrollar y retener el talento en el entorno actual; y una economía cada vez más basada en el conocimiento ha resaltado la importancia del talento y de la gestión del capital humano, y han cambiado la dinámica empleador/ empleado.

Este fenómeno de capacitación de los empleados ha llevado a muchas empresas y comités de directorio a replantearse la propuesta de valor del empleado.

Aunque el cambio más drástico en la propuesta de valor para el empleado tuvo lugar durante la pandemia, el empoderamiento de los empleados no ha disminuido, y los empleados exigen un salario y unas prestaciones justas; un equilibrio entre la vida laboral y personal, incluida la flexibilidad; un trabajo interesante; y una oportunidad de progresar. También quieren trabajar para una empresa cuyos valores - incluido el compromiso con la DEI y una serie de temas de ESG- coincidan con los suyos.

En 2023, esperamos un escrutinio continuo de cómo las empresas están ajustando sus estrategias de desarrollo del talento para hacer frente al reto de encontrar, desarrollar y retener el talento en medio de un mercado laboral limitado. ¿Conoce bien el directorio de administración la estrategia de talento de la empresa y su alineación con la estrategia más amplia de la empresa y las necesidades previstas a corto y largo plazo? ¿Cuáles son los retos para mantener los puestos clave cubiertos con empleados comprometidos? ¿Qué categorías de talento escasean

² Avi Gesser, Bill Regner, and Anna Gressel, "AI Oversight Is Becoming a Board Issue," Debevoise & Plimpton LLP via HLS Forum on Corporate Governance, April 26, 2022.

y cómo competirá la empresa con éxito por este talento? ¿Refleja la estrategia de talento un compromiso con la DEI a todos los niveles? A medida que los millennials y los empleados más jóvenes se unen a la fuerza laboral en grandes cantidades y los grupos de talentos se vuelven globalmente diversos, ¿está la empresa posicionada para atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos en todos los niveles?

Además de monitorear la SEC y los desarrollos normativos globales, los directorios deben analizar con la gerencia las divulgaciones de HCM de la empresa en el 10-K de 2022, incluidos los procesos de la gerencia para desarrollar métricas y controles relacionados que garanticen la calidad de los datos, para ayudar a garantizar que las divulgaciones demuestren el compromiso de la empresa con problemas críticos de HCM. Es probable que HCM sea un área importante de atención durante la proxy season 2023, dado el alto nivel de interés de los inversores en el tema.

Un elemento fundamental de todo esto es contar con el director ejecutivo adecuado para impulsar la cultura y la estrategia, navegar por el riesgo y crear valor a largo plazo para la empresa. El directorio debe ayudar a garantizar que la empresa esté preparada para un cambio de CEO, ya sea planificado o no planificado, de forma temporal de emergencia o permanente.

La planificación de la sucesión del CEO es un proceso dinámico y continuo, y el directorio siempre debe centrarse en desarrollar una cartera de C-suite y posibles candidatos a CEO. La planificación de la sucesión debe comenzar el día en que se nombra un nuevo director ejecutivo.

¿Qué tan sólidos son los procesos y actividades de planificación de la sucesión del directorio? ¿Se actualizó el plan de sucesión para reflejar las habilidades y la experiencia del CEO necesarias para ejecutar la estrategia a largo plazo de la empresa? En muchos casos, esas estrategias han cambiado en los últimos dos años. ¿Existen planes de sucesión para otros ejecutivos clave? ¿Cómo llega el directorio a conocer a los líderes de alto potencial dos o tres niveles por debajo del C-suite?



Involucrarse proactivamente con accionistas, activistas y otras partes interesadas.

Dos novedades de la SEC serán importantes áreas de atención de los comités de directorio en los próximos compromisos con accionistas y partes interesadas. Antes de la temporada de representación de 2023, la SEC adoptó una "norma de remuneración en función del rendimiento" que exige nuevas divulgaciones detalladas en las representaciones y declaraciones informativas para los ejercicios fiscales que finalicen a partir del 16 de diciembre de 2022.

Las normas de representación universal de la SEC, que exigen el uso de tarjetas de representación "universales" en todos los concursos de elección de directores, ya son efectivas. La amenaza del poder universal puede servir como una palanca importante, fomentando una mayor atención a las habilidades y experiencia de los directores individuales y facilitando el lanzamiento de una lucha por el poder.

Dado el intenso enfoque de los inversores y las partes interesadas en la remuneración de los ejecutivos y el desempeño de los directores, así como en el riesgo climático, ESG y DEI, particularmente en el contexto de la creación de valor a largo plazo, el compromiso con los accionistas y las partes interesadas debe seguir siendo una prioridad. Los inversionistas institucionales y las partes interesadas responsabilizan cada vez más a comités de directorio por el desempeño de la empresa y continúan exigiendo una mayor transparencia, incluida la participación directa de directores independientes en cuestiones generales como estrategia, ESG y compensación. De hecho, la transparencia, la autenticidad y la confianza no solo son importantes para los inversores, sino cada vez más para los empleados, clientes, proveedores y comunidades, todos los cuales exigen que las empresas y los directorios rindan cuentas. El directorio debe solicitar actualizaciones periódicas de la gerencia sobre las actividades de participación de la empresa:

- ¿La empresa conoce, interactúa y comprende las prioridades de sus principales accionistas y partes interesadas clave?
- ¿Están las personas adecuadas interactuando con estos accionistas y partes interesadas, y cómo está cambiando el rol de relaciones con los inversores (IR)?
- ¿Cuál es la posición del directorio sobre la reunión con los inversionistas y las partes interesadas? ¿Qué directores independientes deberían participar?

En resumen: ¿La empresa proporciona a los inversionistas y partes interesadas una imagen clara y actual de su desempeño, desafíos y visión a largo plazo, libre de **greenwashing**? Los inversionistas, otras partes interesadas y los reguladores están llamando cada vez más a las empresas y juntas directivas sobre afirmaciones y compromisos relacionados con ESG que se quedan cortos.

Como se refleja en las tendencias de votación por poder del 2022, la estrategia, la compensación ejecutiva, el desempeño de la gestión, el riesgo climático, otras iniciativas ESG, DEI, HCM y la

composición y el desempeño del **comité de Directorio** a permanecerán de lleno en el radar de los inversores durante la temporada de poder del 2023. También podemos esperar que los inversores y las partes interesadas se centren en cómo las empresas están adaptando sus estrategias para abordar las incertidumbres y dinámicas económicas y geopolíticas que dan forma al entorno empresarial y de riesgo en 2023.

Tener una "mentalidad de activista" es tan importante como siempre, especialmente dada la convergencia de ESG y el activismo más tradicional de los fondos de cobertura, así como las reglas de representación universal, que permitirán a los activistas usar la tarjeta de representación universal para obtener influencia en sus negociaciones con los directorios.



Piense estratégicamente en el talento, la experiencia y la diversidad en el comité de Directorio

Los directorios, los inversores, los reguladores y otras partes interesadas se centran cada vez más en la alineación de la composición del directorio, en particular la experiencia y diversidad de los directores, con la estrategia de la empresa.

De hecho, el mayor nivel de compromiso de los inversionistas en este tema apunta al desafío central con la composición del directorio: tener directores con experiencia en áreas funcionales clave críticas para el negocio, al mismo tiempo que tienen una profunda experiencia en la industria y una comprensión de la estrategia de la empresa y los riesgos para la empresa. Es importante reconocer que muchos comités de directorio no tendrán "expertos" en todas las áreas funcionales, como ciberseguridad, clima, HCM, etc., y es posible que deban contratar expertos externos.

Desarrollar y mantener un comité de Directorio de alto rendimiento que agregue valor requiere un enfoque proactivo para su construcción y la diversidad de habilidades, experiencia, pensamiento, género y raza/etnicidad.

Si bien determinar las necesidades actuales y futuras de la empresa es el punto de partida para la composición del directorio, hay una amplia gama de **temas** que requieren la atención y el liderazgo del directorio, incluida la planificación de la sucesión de los directores, así como de los líderes del directorio (el director principal y los presidentes de los comités), la contratación de directores, la permanencia de los directores, la diversidad, las evaluaciones del directorio y de los directores individuales, y la destitución de los directores de bajo rendimiento. Los directorios deben "contar su historia" sobre la composición, las aptitudes, el liderazgo y el funcionamiento del directorio y sus comités.

Los directorios han progresado en materia de diversidad, pero el cambio ha sido lento. Según el informe 2022 S&P 500 Board Diversity Snapshot de Spencer Stuart, el 46% de los nuevos directores incorporados durante la temporada de representación de 2022 son negros/afroamericanos, hispanos/latinos, asiáticos, indios americanos/nativos de Alaska y directores multirraciales, impulsados en gran medida por un aumento en la contratación de directores negros/afroamericanos. Y el 46% de los nuevos directores son mujeres. Sin embargo, debido a la baja rotación en los comités de directorio, la incorporación de nuevos directores de grupos subrepresentados ha tenido poco impacto en la diversidad general de los directorios del S&P 500. Sólo el 22% de todos los directores del S&P 500 en 2022 proceden de estos grupos subrepresentados. Y las mujeres representan ahora el 32% de todos los directores del S&P 500.³

La composición, la diversidad y la renovación del directorio deben seguir siendo un área clave de atención del directorio en 2023, como un tema para las comunicaciones con los inversores institucionales de la empresa y otras partes interesadas, una mejor divulgación en la representación de la empresa y, fundamentalmente, el posicionamiento estratégico del directorio para el futuro.

³ Spencer Stuart, 2022 S&P 500 Board Diversity Snapshot, June 2022.

Contáctenos

John H. Rodi

Leader, KPMG Board
Leadership Center

Stephen Dabney

Leader, KPMG Audit
Committee Institute

Claudia Allen

Senior Advisor, KPMG
Board Leadership Center

Susan Angele

Senior Advisor, KPMG
Board Leadership Center

Annalisa Barrett

Senior Advisor, KPMG
Board Leadership Center

Stephen Brown

Senior Advisor, KPMG
Board Leadership Center

Patrick Lee

Senior Advisor, KPMG
Board Leadership Center

Acerca del Centro de Liderazgo del directorio de KPMG

El Board Leadership Center (BLC) de KPMG aboga por un excelente gobierno corporativo para impulsar el valor a largo plazo y aumentar la confianza de las partes interesadas. A través de una serie de ideas, perspectivas y programas, el BLC -que incluye el Instituto del Comité de Auditoría de KPMG y una estrecha colaboración con otras organizaciones líderes de directores- promueve la educación continua y la mejora del gobierno de las empresas públicas y privadas. BLC se compromete con los directores y líderes empresariales en los temas críticos que impulsan las agendas de la junta directiva, desde la estrategia, el riesgo, el talento y ESG hasta el gobierno de datos, la calidad de la auditoría, las tendencias de representación y más. Más información en kpmg.com/us/blc.

Acerca del Instituto del Comité de Auditoría de KPMG

Como parte del Centro de Liderazgo de la Junta de KPMG, el ACI proporciona al comité de auditoría y a los miembros del directorio conocimientos prácticos, recursos y oportunidades de intercambio entre pares enfocados en fortalecer la supervisión de los informes financieros y la calidad de la auditoría, y la variedad de desafíos que enfrentan los directorios y las empresas en la actualidad: desde la gestión de riesgos y las tecnologías emergentes hasta la estrategia, el talento y el cumplimiento global. Obtenga más información sobre ACI en kpmg.com/us/aci.

Algunos o todos los servicios descritos en este documento pueden no estar permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus filiales o entidades relacionadas.

kpmg.com/socialmedia



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.

© 2023 Caipo y Asociados S. Civil de R. L. y KPMG Asesores S. Civil de R. L., sociedades civiles de responsabilidad limitada peruana y firmas miembro de la organización global KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.