

Fuente

Fecha

Semana Económica

04/Dic/2017

## GOBIERNO CORPORATIVO / KPMG

## “El directorio se vuelve un comité”

Oscar Caipo, socio de KPMG, explica los retos de gobierno corporativo en las empresas familiares con base en una encuesta de SEMANAeconómica

### **El 17% de los directorios dedica más del 20% de su tiempo a planificar el largo plazo. ¿Cuál es el impacto?**

Hay empresas familiares que desaparecen por falta de planificación estratégica o porque no han sabido manejar la sucesión generacional. El enfoque en las operaciones del día a día vuelve al directorio un comité ejecutivo de gerencia. Ello en detrimento de los resultados de largo plazo. El 74% de los directores toma decisiones en conjunto con el CEO.

### **¿Qué sucede entonces a nivel gerencial?**

La empresa se vuelve poco atractiva para gerentes generales idóneos, lo que afecta los resultados financieros y comerciales de la empresa. Hay casos conocidos de empresas a las que ingresan gerentes generales capaces y no duran más de un año [los últimos cinco CEO de Gloria permanecieron 13 meses en promedio en el cargo (SE 1590)].

**El 76% de los directores es nombrado por recomendación de los accionistas, ¿Qué implica ello en la composición del directorio?**

Se tiene una composición muy homogénea, cuando hay estudios que confirman que los directorios más diversos tienen un mejor desempeño. Además, en la diversidad se generan mejores ideas de largo plazo, de lo que carecen las empresas [familiares]. La diversidad no es sólo de género, sino también de edad, formación profesional, etc.

**¿Cómo lograr diversidad cuando la confianza suele ser un factor clave para elegir directores?**

Se pueden usar *headhunters* para reflejar la necesidad del directorio de contar con un perfil distinto. Los accionistas tienen que estar convencidos de aceptar nuevos perfiles. Ahora sólo el 2% usa *headhunters*.

**¿A qué se debe la menor proporción de comités de ética y riesgo en las empresas familiares?**

A la cultura de las familias peruanas, en las que se intenta demostrar que no hay desconfianza entre las partes. Ponerlo en discusión no es sencillo.

KPMG

**Managen**

