



KPMG EN MEDIOS

KPMG in Peru

Fuente

Fecha

Semana Económica

28/Nov/2017





Introducción

Las empresas familiares son una pieza clave del mercado peruano. Están presentes en diversos sectores y su aporte a la dinámica económica es indudable. Sin embargo, al hablar de estas firmas, es común preguntarse por el nivel de profesionalización de sus directorios. Si consideramos que estos espacios son vitales para la toma de decisiones de las compañías, la interrogante cobra aún más pertinencia. Para dar más luces, *SEMANAeconómica* y KPMG realizaron una encuesta ejecutada por Ipsos Perú –que es una profundización del sondeo publicado por *SEMANAeconómica* sobre los avances en gobierno corporativo y la profesionalización de los directorios en el Perú– que explora cuáles son los desafíos que enfrentan los directorios de las firmas familiares en el marco de su profesionalización y sobre cómo estos espacios vienen abordando la gestión de riesgos.

La publicación ha dividido su análisis en dos capítulos. El primero da cuenta de los retos que tienen los directorios de las grandes empresas familiares en la planificación del futuro de la empresa. De la mano de los resultados de la encuesta y el comentario de algunos expertos, se revisará por qué es importante que dejen de enfocarse en la gestión de las compañías y

se concentren más en analizar el largo plazo. En este punto, además, se explorará el camino pendiente de los directorios en la adopción de medidas que impulsen su profesionalización, como la mayor incorporación de directores independientes y la creación de comités.

Además de tener claros sus desafíos, es importante que las compañías familiares estén atentas a los riesgos a los que están expuestas. Por ello, en el segundo capítulo, se analizará el nivel de avance de la gestión de riesgos en los directorios de estas organizaciones. Se hará hincapié no sólo en la realidad de estas firmas, sino también se comparará su situación con la de empresas no familiares. Adicionalmente, se revisará qué tanto han progresado las empresas familiares en la implementación de elementos de control y cumplimiento. Asimismo, se detallará si sus directorios discuten asuntos muy relevantes para el presente y el futuro de la compañía –como las políticas anticorrupción, los temas de fraudes y denuncias, los conflictos de interés, entre otros– y las consecuencias de no abordar estos tópicos. En resumen, se trata de un análisis que ayuda a definir en qué punto de la profesionalización se encuentran las empresas familiares, y que aporta propuestas para mejorar en ese ámbito.

PERFIL DE LOS ENCUESTADO DE EMPRESA FAMILIAR

¿Es usted director de alguna empresa?

1 a 2 directorios	46%
3 a más directorios	54%

Años de experiencia como director

De 1 a 9 años	25%
De 10 a 20 años	42%
Más de 20 años	33%

¿Cómo llegó a ser director de la empresa?

Por aplicación	6%
Por recomendación de accionistas	37%
Por recomendación de directores de la empresa	20%
Por recomendación de gerentes de la empresa	4%
Por recomendación de inversionistas institucionales	-
Por proceso de selección a través de un <i>headhunter</i>	-
Por ser fundador	9%
Por ser accionista/dueño	13%
Por ser empresa familiar	7%
Otro (especificar)	4%

Aproximadamente, ¿cuál fue el ingreso anual de su empresa en 2016?

Menos de S/.50 millones	20%
Entre S/.50 y S/.100 millones	22%
Entre S/.100 y S/.200 millones	13%
Entre S/.200 y S/.500 millones	24%
Entre S/.500 y S/.1000 millones	13%
Entre S/.1000 millones y S/.2000 millones	2%
Más de S/.2000 millones	6%

FICHA TÉCNICA

TÉCNICA: Encuestas *online* aplicadas por Ipsos Perú.

UNIVERSO: Directivos de las empresas *top 3000* del país

MUESTRA: 99 encuestados

FECHAS DE CAMPO: Del 13 de junio al 21 de julio del 2017



Capítulo I

DESAFÍOS EN CASA

Los directorios de las empresas familiares tienen entre sus principales retos darle una mayor autonomía a la gerencia y destinar más tiempo a la planificación. La incorporación de más miembros independientes es vital para superar esos desafíos.



Las empresas familiares son una pieza vital en la economía global. En el mercado peruano, pese a tener una facturación que ha crecido a pasos agigantados en años recientes, estas firmas tienen diversos retos en sus directorios. El estudio, aplicado por Ipsos Perú y elaborado por SEMANA económica y KPMG, justamente confirma que estos equipos requieren destinarle más tiempo a discutir temas vitales para el futuro de la compañía, como la planificación anual, y dejar de influir en el día a día de las compañías.

Como mencionamos, uno de los temas más saltantes que revela el estudio y que configura uno de los mayores desafíos que tienen los directorios de las firmas familiares es que estos deben enfocarse más en la planificación y el futuro de la compañía. Si bien 72% de los directorios de estas compañías otorga tiempo a tratar la estrategia de negocio a largo plazo –lo cual es positivo–, sólo 17% le dedica más de 20% de ese tiempo a dicho asunto. De igual forma, menos de la mitad (46%) discute la planificación anual de las empresas (en este punto, las firmas familiares están rezagadas respecto a las no familiares según el sondeo). Asimismo, sólo 10% de los directorios de las compañías familiares le destinan más de 20% de su tiempo a este último tópico.

Pablo Montalbetti, catedrático del PAD de la Universidad de Piura, dice que la reducida presencia de estos temas en los directorios se debería al diseño organizacional de las empresas. “En las no familiares existen muchas veces estructuras organizativas más profesionales capaces de compartir análisis más complejos para tomar decisiones. En las familiares, las decisiones suelen ser más intuitivas y concentradas en una o pocas personas”. Según Rafael Venegas, director de empresas y ex CEO de Rímac, el reducido interés por la planificación sería consecuencia de que el directorio dedica mucho tiempo a analizar los resultados de las organizaciones. “Más del 70% del tiempo de los directorios debe estar abocado a tocar temas del futuro. Muchas veces los directores pierden tiempo mensualmente revisando al detalle los resultados de la empresa y dejan de enfocarse en temas más claves, como los riesgos y planeamiento estratégico”, dice Venegas.

De acuerdo a Marco Antonio Zaldivar, presidente del directorio de la Bolsa de Valores de Lima (BVL), contar con más directores independientes en la organización puede ayudar a las firmas familiares a desarrollar con más solvencia la planificación. De hecho, la incorporación de más independientes representa

	Empresa familiar	Empresa no familiar
Estrategia del negocio a largo plazo	72%	77%
Resultados del periodo (evaluación y seguimiento)	72%	66%
Adaptación del negocio a cambios del mercado	63%	58%
Planificación anual	44%	64%
Gestión de riesgos	41%	55%
Gestión operativa	48%	32%
Ética y compliance	26%	47%
Desarrollo de productos	39%	25%
Gestión del talento	33%	26%
Marketing	33%	21%
Transformación digital/tecnológica e innovación	24%	26%
Responsabilidad social empresarial (RSE)	11%	36%
Plan de sucesión para puestos claves	17%	23%
Gestión de grupos de interés	11%	21%
Otro [ESPECIFICAR]	4%	6%

¿Cuánto tiempo del directorio se destina anualmente en promedio a la planificación anual?

De 3% a 10%	90%
Más de 20%	10%

31% de los directorios no tienen independientes entre sus integrantes, mientras que otro 13% tienen sólo uno. Las recomendaciones de los especialistas sobre este tema varían. Algunos recomiendan tener al menos dos, mientras que otros señalan que lo ideal sería tener un 50% de miembros independientes. Lo cier-

casos, permite contar con un punto de vista carente de un sesgo familiar.

¿Cuántos miembros del directorio son directores independientes?

0 directores	31%
1 director	11%
2 o más directores	58%

En esta empresa, ¿cuál es el plazo de nombramiento del director?

1 año	20%
2 años	17%
3 años	15%
Más de 3 años	11%
Indefinido	37%

Para Montalbetti, la definición de directores independientes tiene que revisarse. El catedrático sostiene que, si es que se es estricto, un director de esta clase debería ser elegido a partir de un proceso desarrollado por un *headhunter*. "En el estudio de SEMANAeconómica vemos que la contratación por esta vía es inferior al 5%. Acá existe un gran reto para las organizaciones familiares", afirma. Sobre el tiempo de permanencia de los directores independientes, los especialistas señalan que un mínimo de tres años es un periodo correcto (principalmente, para aprender sobre la empresa y poder aportar), pero tampoco se debe prolongar mucho su estadía, ya que la visión imparcial que tienen estos ejecutivos puede perderse. El estudio evidencia que las firmas familiares deben madurar más en este aspecto, ya que un 52% dice que el periodo de nombramiento de sus directores va de 0 a 3 años. Un reto adicional a partir de este punto es la incorporación de más directores

¿A través de qué vía se eligen candidatos para el directorio de esta empresa?

Recomendaciones de los accionistas	76%
Recomendaciones de los directores	48%
Recomendaciones de los gerentes	22%
Recomendaciones de inversionistas institucionales	2%
Por procesos de selección de <i>headhunters</i>	2%
Aplicaciones	2%
No precisa	11%

¿Cuál de las siguientes afirmaciones representa mejor la dinámica del directorio en su empresa?

El directorio toma las decisiones en conjunto con el gerente general	74%
El directorio da su aprobación a las decisiones tomadas por el gerente general	22%
El directorio toma las decisiones y luego se las comunica al gerente general	4%

gún la encuesta, 48% de los directorios destina tiempo a analizar la gestión operativa de la empresa.

De acuerdo a Zaldivar, de la BVL, muchas veces la dinámica en la empresa familiar varía dependiendo el estadio de la misma. Según el ejecutivo, cuando la compañía recién se está construyendo, es normal que el directorio tenga un rol más participativo y cercano con la gerencia, pero en la medida que la organización crezca y se vaya sofisticando, el rol del directorio debe ser más supervisor. El gerente general debe ser el responsable de ejecutar el plan estratégico y los objetivos definidos por el directorio. Ellos no deben interferir en esa tarea.

El trabajo de los directores está más ligado a la supervisión, el control y las decisiones estratégicas”, opina Samuel Dyer, presidente de la Asociación de Empresas Familiares. Renzo Ricci, gerente general de Prima AFP, menciona que el directorio debe ponerle retos permanentemente a la gerencia general y hacerla reflexionar sobre oportunidades para el crecimiento de largo plazo. En este punto –señalan los especialistas–, la confianza y la buena comunicación entre ambos actores es crucial para el futuro de cualquier firma.

La hora de los comités

Otro punto pendiente de desarrollar en los directorios de firmas familiares, según muestra el sondeo, es la creación de comités. Son vitales, en buena medida, porque permiten analizar temas muy puntuales que tienen una gran relevancia para toda la compañía. La idea de estos órganos es profundizar los tópicos de manera más amplia de lo que se hace en un directorio. “El comité te permite desarrollar un tema por más tiempo”, dice Saldívar.

Según Venegas, la creación de estos comités en el Perú ha estado muy ligada a la normatividad, más no al interés de las empresas por tener dichos grupos de trabajo. “Muchos de los comités existen porque los reguladores lo exigen”, indica. También se destaca en la encuesta el hecho de que las familiares en este

jóvenes, dado que un 68% de los directorios, según la encuesta, tiene de 0 a 2 miembros menores de 50 años. La presencia de los jóvenes, según los especialistas, tiene el potencial de complementar y refrescar la perspectiva y el enfoque en la toma de decisiones en los directorios.

Dinámica bajo la lupa

Otro desafío de las empresas familiares es empoderar más a sus gerentes generales. De acuerdo a la encuesta, 74% de los directorios toma las decisiones en conjunto con el gerente general, mientras que un 22% da su aprobación a las decisiones tomadas por éste. Eso denota que, en las firmas familiares, la injerencia de los directores en la gestión todavía es alta, dinámica que debería cambiar según los especialistas. “El directorio es quien debe dictar las pautas hacia futuro, mientras que el gerente general debe ejecutar un plan basado en esos lineamientos”, indica Venegas. Otro dato que respalda esta idea es que, se-

¿Cuáles de los siguientes comités existen en el directorio de su empresa?

	Familiar	No familiar
Comité ejecutivo	63%	42%
Comité de auditoría	30%	43%
Comité de inversiones	33%	34%
Comité de compensaciones y nominaciones	33%	34%
Comité de auditoría y gestión de riesgos	17%	42%
Comité de gestión de riesgos	17%	32%
Comité de ética y compliance	15%	25%
Comité de desarrollo y responsabilidad social empresarial (RSE)	11%	28%
Comité de gobernanza corporativa y sostenibilidad	11%	25%
Comité de revelaciones (transparencia)	2%	6%
Otro	7%	17%
Ninguno	2%	2%
No precisa	7%	4%

Un reto adicional a partir de este punto es la incorporación de más directores jóvenes, dado que un 68% de los directorios, según la encuesta, tiene de 0 a 2 miembros menores de 50 años.

tema están algo rezagadas respecto a las no familiares, especialmente en lo referente al comité de auditoría y gestión de riesgos, al comité de responsabilidad social empresarial y al comité de gobernanza y sostenibilidad.

Zaldivar, por su parte, sostiene que muchas compañías, si bien no tienen comités, segun cuentan con espacios no oficiales donde se discuten estos temas. Pero si lo que se busca es levantar capital o un préstamo, el contar con estos grupos de trabajo de manera formal permite abrir puertas y generar confianza en

el mercado. Para Montalbetti, en algunas empresas familiares muchas veces no se aplican las verdaderas prácticas de un directorio, como sí se dan en las empresas no familiares. "Ocurre además por la baja práctica de independientes en empresas familiares", afirma el catedrático.

Una variable que también debería priorizarse en la agenda de empresas familiares, y que podría tocarse a través de un comité, es la gestión del talento. La encuesta muestra que es un asunto poco tratado por los directorios de estas firmas: sólo 34% le dedican 20% o más de su tiempo a este tópico (en total, sólo un 33% de los directorios aborda el tema). "En la medida que se haya profesionalizado el directorio a través de miembros independientes, lo que sigue es la incorporación de buenas prácticas de gestión. Y una de ellas es la adecuada gestión humana", señala Federico Cúneo, socio de Amrop Perú. Este tema en particular debe cobrar más relevancia en el caso de compañías que tengan un gran número de colaboradores.

Varios desafíos que las empresas familiares tienen por delante se pueden convertir en oportunidades. Por ejemplo, los protocolos de sucesión, que en algunos casos son el talón de Aquiles de las compañías, pueden conseguir decisiones con la ayuda de un buen directorio, ya que este debería ser capaz de transmitirle el *feedback* adecuado al propietario de la empresa o a los accionistas de sucesión, que en algunos casos son el talón de Aquiles de las compañías, pueden conseguir decisiones con la ayuda de un buen directorio, ya que este debería ser capaz de transmitirle el *feedback* adecuado al propietario de la empresa o a los accionistas. Y en la medida que las empresas adopten buenas medidas sobre asuntos de tanta importancia como ese, tendrán mejoresimientos para afrontar el futuro.

"Lo que una empresa necesita en su directorio se

Óscar Caipo, *senior partner* de KPMG en el Perú, afirma que la incorporación de directores independientes en las empresas familiares potencia la toma de decisiones en estas organizaciones. Además, explica el rol clave que cumplen los comités en este tipo de firmas.

¿Cómo siente que han evolucionado las empresas familiares grandes en torno a la profesionalización de sus directorios?

Considero que se ha dado un avance importante.

Estas firmas, ¿deben incorporar a más directores independientes?

Me parece que algunas empresas sí están rezagadas en ese tema. En el caso de las compañías familiares que no cotizan en bolsa o que no tienen un accionista minoritario, les cuesta un poco más traer al directorio a un profesional que no sea parte de la familia o del negocio. El independiente puede aportar mucho desde su experiencia, ya sea gerencial o sectorial. El rol de este director es generar discusiones que permitan mejorar la toma de decisiones. Estas decisiones van a tener un impacto en los resultados del negocio en el largo plazo.

¿El perfil del director debe ser el de una persona con una amplia experiencia en el sector donde opera la empresa o es preferible el de un ejecutivo con una larga trayectoria gerencial o directiva?

No existe una sola fórmula. Lo que una empresa debe

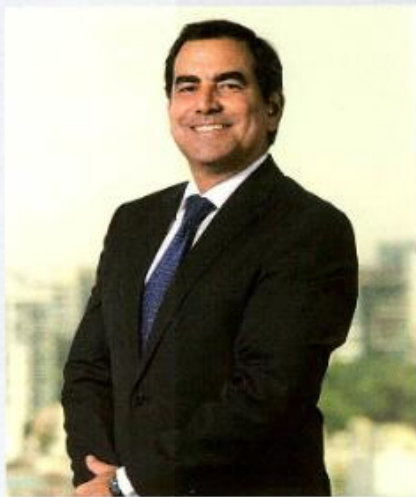
¿El perfil del director debe ser el de una persona con una amplia experiencia en el sector donde opera la empresa o es preferible el de un ejecutivo con una larga trayectoria gerencial o directiva?

No existe una sola fórmula. Lo que una empresa debe buscar para su directorio son personas con perspectiva. Por ejemplo, si el promedio de edad del directorio es alto, traer a una persona más joven puede ayudar a refrescar la perspectiva. En general, depende del mapeo previo que se realice sobre qué habilidades y competencias tiene el directorio y, en base a ello, definir que más se requiere para fortalecerlo.

¿Los accionistas deben ser directores?

No me atrevería a decir si es conveniente o no. Lo que sí creo es que el directorio de una empresa familiar debe mantener cierto nivel. Es decir, que cuente con personas capaces de manejar una agenda, de plantear y profundizar en los temas y, en cierta medida, que estén preparadas para analizar las informaciones que presenta la gerencia. El solo hecho de ser dueños o familiares no debería garantizar un asiento en el directorio. Si la persona no está lo suficientemente preparada, podría ser que no genere una dinámica adecuada en las discusiones.

Empresa [familiar] debe buscar para personas con perspectiva"



¿Quién debe tomar las decisiones en una empresa familiar, el directorio o el gerente general?

Ambos tienen roles complementarios que en algunas ocasiones se interceptan. Lo recomendable es que el directorio tenga una visión de más largo plazo y que pueda dar las principales directrices y definir el apetito de riesgo que desea asumir la empresa para la ejecución de la estrategia del negocio. Mientras tanto, la gerencia general debe estar abocada a la ejecución de esa estrategia y lograr los resultados necesarios para el cumplimiento del plan. Deben estar claras las atribuciones y los niveles de aprobación que tienen la gerencia y los directores. Cuanto más transparentes sean esas reglas, habrá una mayor fluidez en la ejecución del negocio.

¿Qué tan importante es la implementación de comités en un directorio?

Sin duda es muy relevante. Los negocios son cada vez más complejos. Por su parte, las sesiones de directorio son mensuales. Según algunos estudios, estas duran de tres a cuatro horas, con algo de tiempo extra para su previa preparación. Pero no son suficientes para abordar todos los tópicos que requieren ser tratados. Los comités permiten, entonces, discutir asuntos particulares unas dos o tres horas al mes. Y en algunos casos se incorpora a los gerentes a estos grupos de trabajo. Hoy las empresas pueden tener comités de auditoría, riesgos, compensación, innovación, talento, etcétera. Los comités reportan al directorio, de manera resumida, cuáles son los temas más relevantes en cada área.

¿Las empresas familiares deben aspirar al mercado de capitales?

Una evolución natural en las empresas familiares cerradas, a fin de seguir creciendo y desarrollándose, es apostar por alternativas de financiamiento como fondos de private equity, el ingreso a la bolsa o la emisión de bonos. Estos capitales privados proporcionan conocimientos y requieren que exista un directorio más organizado. Ayudan a que este último mejore en sus prácticas de gobierno corporativo y de gestión.

¿Las políticas anticorrupción y los temas éticos son asuntos que cada vez abordan más las empresas familiares peruanas?

A mí me sorprendió que un 43% de las empresas familiares, según el estudio de SEMANAeconómica y KPMG, no aborde el tema de fraudes y denuncias; y que casi un tercio de los directorios de esas firmas no destine tiempo a tratar políticas anticorrupción. No preocuparse por estos asuntos expone a las empresas a riesgos muy relevantes, capaces de hacer que las firmas dejen de prestarle atención al negocio debido a que están ocupadas atendiendo una crisis o, incluso, que la compañía pierda valor en el corto y el largo plazo.

¿Estos riesgos pueden ser mitigados?

Claro que sí, en la medida que las firmas cuenten con personas con la experiencia y conocimientos correctos. Por ejemplo, en un comité de auditoría o en uno de riesgos debes tener profesionales que conozcan sobre control, temas financieros, matrices de riesgos.

¿Cuáles son los principales desafíos que tienen las empresas familiares que operan en el mercado peruano?

Me parece que es mantener vigente su oferta de productos y servicios. Esto es muy importante, dado que la disrupción tecnológica y la competencia en los mercados van en aumento. Otro desafío, vinculado al anterior, es no enfocarse sólo en los resultados de las operaciones. Las firmas deben concentrarse más en la planificación y la gestión de riesgos de los siguientes años. El tercer gran desafío es mantenerse competitivos frente al talento. Según la encuesta de Ipsos Perú, queda claro que existe una mayor injerencia en la toma de decisiones por parte de los directorios en una empresa familiar. Se debe, entonces, atraer al mejor talento a través de una mayor autonomía y empoderamiento de la gerencia. Este punto es clave. Si se quiere contar con CEO de primer nivel, se requiere darles confianza y espacio. Obviamente, se deben generar mecanismos de control en el directorio.



Capítulo II

ELEMENTOS EN CONTRA

Los riesgos son un tema que las empresas deben tener en cuenta constantemente, debido a los efectos que estos pueden tener sobre el negocio. Según el estudio elaborado por KPMG y *SEMANAeconómica*, sin embargo, los directorios de las compañías familiares no le dan aún la relevancia necesaria a dicho asunto en algunos aspectos.

Aunque un 65% de los encuestados considera eficaz la gestión de riesgos por parte de los directorios de sus empresas, 59% señala que no tienen un comité de riesgos conformado por la gerencia de la empresa

La gestión de riesgos es uno de los frentes menos desarrollados por los directorios de las empresas familiares. Tópicos como las políticas anti-corrupción y la ética requieren ser tomados más en cuenta en estos espacios, ya que tienen el potencial de afectar la reputación y el valor de las firmas en cualquier momento.

Aunque un 65% de los encuestados considera eficaz la gestión de riesgos por parte de los directorios de sus empresas, 59% señala que no tienen un comité de riesgos conformado por la gerencia de la empresa —grupos de trabajo que permiten abordar este tema con una mayor profundidad según los expertos—. En torno a este mismo resultado, las empresas no familiares le sacan ventaja, ya que un 68% afirmó tener dicho comité. De otro lado, sobre los elementos de cumplimiento y control en sus organizaciones familiares, menos de 50% de los directores señalaron tener una matriz de riesgos, código de ética, auditoría interna, procesos de gestión de riesgos, comité de ética.

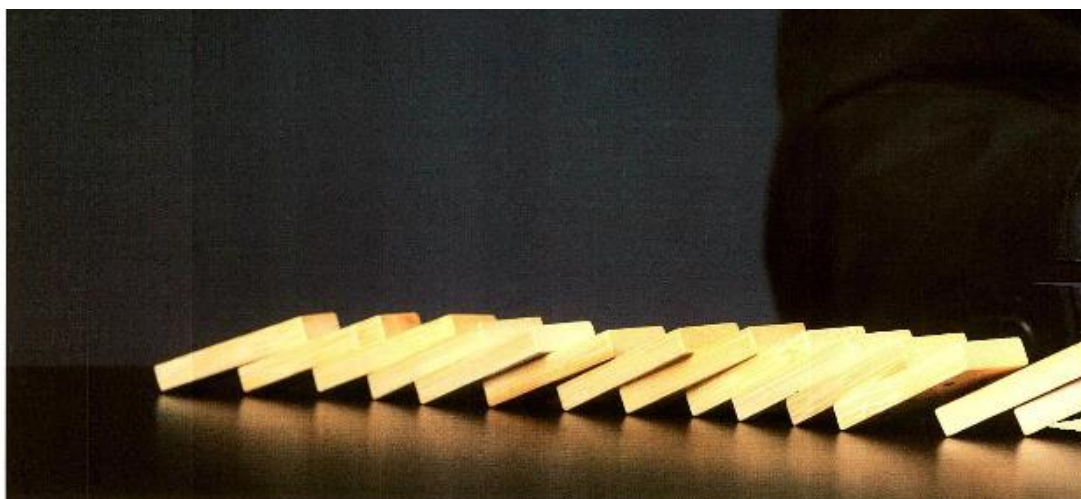
¿Pero planean cambiar esa situación en futuro? Pues todo indica que es un proceso lento. Solo 26% dice que tiene en la mira implementar

¿Existe un comité de riesgos conformado por la gerencia en la empresa?

	Familiar	No familiar
Sí	39%	68%
No	59%	32%
No precisa	2%	-

¿Con cuáles de los siguientes elementos de control y cumplimiento cuenta la empresa?

	Familiar	No familiar
Manuales y políticas	65%	81%
Auditoría interna (in house)	57%	81%
Código de ética	46%	79%
Matriz de riesgos	37%	57%
Mecanismos de monitoreo y cumplimiento de lo descrito en los manuales y políticas	35%	55%
Procesos de revisión y actualización de manuales y políticas	50%	42%
Auditoría interna (tercerizada/híbrida)	48%	38%
Procesos de gestión de riesgos	33%	49%
Canal de denuncias (línea ética)	28%	47%
Chief Compliance Officer	28%	40%
Comité de ética	20%	30%



políticas de gestión de riesgos, mientras que sólo 13% de las firmas piensa desarrollar una matriz de riesgos. De otro lado, un 13% afirma que desarrollará un código de ética y 7% un comité de ética.

¿Su empresa tiene planeado implementar alguno de los siguientes elementos?

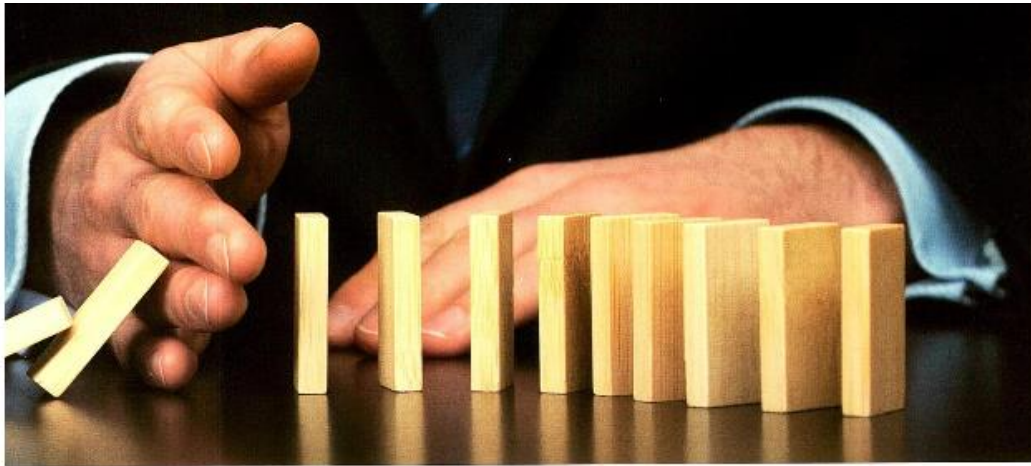
Procesos de gestión de riesgos	26%
Canal de denuncias (línea ética)	13%
Matriz de riesgos	13%
Comité de ética	7%
Chief Compliance Officer	4%
Código de ética	13%
Mecanismos de monitoreo y cumplimiento de lo descrito en los manuales y políticas	13%
Manuales y políticas	9%
Procesos de revisión y actualización de manuales y políticas	9%
Auditoría interna (in-house)	11%
Auditoría interna (tercerizada/híbrida)	9%
Otros (Especificar)	-
Ninguno	17%
No precisa	17%

Riesgos al detalle

El escándalo Lava Jato ha demostrado cómo la corrupción puede llegar a dañar a las empresas involucradas directamente en ciertos escándalos, pero también a sus socios. Justamente, las firmas familiares tratan muy poco en sus directorios temas que están vinculados estrechamente a los riesgos externos e internos.

Para empezar, 33% señala que los directorios no discuten políticas anticorrupción, resultado menor al arrojado por las firmas no familiares. De otro lado, un 43% sostiene que no aborda temas de fraude y denuncias en ese espacio, mientras que en las compañías no familiares sólo 21% dice no hacerlo. Es también llamativo ver cómo 50% de los directores de firmas familiares afirma estar bastante conforme sobre la efectividad de los mecanismos con los que la empresa previene, identifica y responde ante faltas éticas, incluyendo conflictos de interés. Paradójicamente, 20% de los encuestados señala que los temas éticos no son tratados por sus directorios.

De acuerdo a Marco Antonio Zaldivar, presidente del directorio de la Bolsa de Valores de Lima, el poco interés por parte de las firmas familiares se debe a que, en general, las compañías que operan en el mercado peruano



tienen una actitud más reactiva que activa ante los riesgos. "Para muchas empresas, tocar estos temas no es prioridad, debido a que no han sido afectados por ellos. Recién lo hacen si es que tienen una crisis". Para Carmen Graham, directora de empresas como Backus e Interbank, históricamente se han confiado mucho en este frente debido a que parte de la familia ha estado a cargo de la gestión de la empresa. "No es malo tener confianza. Pero en la medida que te globalizas, que vas desarrollando mercados, esta no es suficiente. Entonces, lo que necesitas es desarrollar indicadores en torno a los riesgos y una gestión de los mismos mucho más profesional", señala Graham.

Las compañías familiares más grandes son las que deben prestar más atención a estos asuntos, ya que el efecto sobre su reputación puede ser mayor. "Mientras más grande y conocida eres, más fuerte puede ser tu caída", asegura Zaldivar. El impacto de una crisis de este tipo no sólo se puede notar en una caída de las acciones, sino también en otros frentes, como la capacidad para reclutar talento o la imagen frente a los inversionistas.

Según Rafael Venegas, director de empresas y ex CEO de la aseguradora Rimac, cualquier

A nivel del directorio, ¿se han abordado o no temas vinculados a los siguientes asuntos?

	Empresas familiares		Empresas no familiares	
	Sí	No	Sí	No
Conflictos de interés	65%	28%	77%	19%
Financiamiento a tobistas	7%	78%	4%	77%
Financiamiento a políticos	4%	78%	8%	75%
Políticas anticorrupción	59%	33%	70%	19%
Temas de fraude y denuncias	46%	43%	66%	21%
Temas éticos (el código de ética de la empresa, la ética en la toma de decisiones)	76%	20%	89%	8%

En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada efectivo y 5 es muy efectivo, ¿qué tan efectivos considera que son los mecanismos con los que esta empresa cuenta para prevenir, identificar y responder ante faltas éticas, incluyendo conflictos de interés?

1	2%
2	7%
3	24%
4	50%
5	17%

Los especialistas coinciden en que las empresas más profesionalizadas y con directores independientes desarrollan con más efectividad y profundidad medidas para mitigar los diversos riesgos que afronta una firma

puede permitirte potenciar la planificación. Y una parte importante de la planificación está ligada a la gestión de riesgos", dice Eduardo Balbín, socio senior de la headhunter AB INAC. De hecho, en el cuadro sobre qué elementos de control y cumplimiento tienen las compañías, las firmas no familiares, que tienen una presencia un poco más elevada de directores independientes según la encuesta, destacan en diferentes temas respecto a las familiares, como la matriz de riesgos, el código de ética, la auditoría interna, la matriz de riesgos, entre otros.

Tres oportunidades de cambio

Luego de revisar los resultados de la encuesta sobre directorios en el Perú –elaborada por *SEMANAeconómica* y KPMG– hemos identificado tres oportunidades de mejora para las empresas familiares del país.

Carmen Graham

Directora de Backus, Interbank, Entel y Camposol

Elaine King

Fundadora y presidenta de Family and Money Matters

El perfil de los candidatos

Es interesante notar las diferencias del perfil de candidatos a directores que tienen las empresas familiares en el mercado peruano. Estas firmas están bastante más enfocadas en buscar profesionales con experiencia en los campos en los que han definido desarrollarse a futuro, lo cual implica, en buena medida, que conocen los siguientes pasos que necesitan seguir a pesar de no dedicarle mucho tiempo del directorio al planeamiento (según el sondeo, los directorios de estas compañías sólo invierten entre 10% y 20% del tiempo a dicho tema).

Asimismo, nos llamó la atención que las empresas familiares busquen directores expertos en disrupción de modelos de negocios y en transformación tecnológica en mayor medida que las empresas no familiares. Y que la característica más importante requerida en estos profesionales, por encima de la experiencia y las habilidades, sea la reputación. Claramente, este resultado nos muestra que estas empresas buscan ser cada vez más competitivas. Este es un mensaje muy importante para los *millennials*, que aspiran ser directores de empresas familiares. Por eso, es recomendable que se capaciten y que traten de participar como directores en organizaciones *pro bono* para poder obtener experiencia.

Ética y riesgo

Otro dato que nos pareció interesante es que el 59% de las firmas familiares dice no contar con un comité de riesgos o un comité que se encargue de los riesgos integrales de la empresa. Podría ser que existe la idea de que, dado que la familia está a cargo o muy involucrada en la gestión, los riesgos son menores.

Se trata de un asunto que siempre recomendamos priorizar en las agendas de los directorios. También sugerimos que se definan métricas para conocer la situación de los riesgos no cuantitativos. Las firmas deben entender que los riesgos vienen tanto de dentro como de fuera de la empresa y que un enfoque integral las ayudará, especialmente, si sabemos qué aspecto de su

modelo de negocio están buscando cambiar o si pretenden incursionar en nuevos mercados. Existen distintas metodologías para abordar los riesgos de forma integral. Lo importante es seguir una de ellas y utilizarla para determinar indicadores que permitan minimizar los impactos. Vale destacar que un riesgo interno muchas veces es el de la dinámica familiar, que, si no se aborda, puede causar conflictos o problemas, incluso más graves que los generados por los riesgos operativos.

El rol de las mujeres

Según la encuesta, 48% de las empresas familiares no tiene ni una mujer en su directorio y otro 42% tiene una o dos directoras. En este contexto, es importante señalar que la planificación sucesoral de las compañías debe de incluir a ambos géneros de manera balanceada. Para lograr este equilibrio se requiere de más entrenamiento y una clara definición de roles y responsabilidades.

A fin de potenciar la presencia de las mujeres en los directorios en los próximos años, las empresas deben diseñar políticas muy concretas para atraer al mejor talento. Necesitan tener un ambiente de alto valor e impacto, donde todos los colaboradores tengan una línea clara de desarrollo. Requieren darle un mayor peso a los planes estratégicos de largo plazo, al ambiente de trabajo, a la sostenibilidad y a los aspectos que permitan a la compañía desarrollar un legado significativo y la unión familiar.

Las mujeres profesionales tenemos una gran oportunidad de contribuir en los directorios de firmas familiares, sobre todo en los nuevos campos de innovación y empresa digital. Siendo esto también una oportunidad para reducir los promedios de edades en los directorios, por tratarse de especializaciones profesionales relativamente nuevas en el mercado. Contar con más mujeres en un directorio permite impactar positivamente en las finanzas de las empresas, en su capital humano y en la sociedad. En este punto, otro desafío de las firmas familiares es garantizar que las mujeres de las familias tengan las mismas oportunidades que los hombres.

En conclusión, en el Perú, las empresas familiares vienen modernizándose y profesionalizándose, tanto en sus directorios como en sus sistemas de gestión, demostrando una energía y velocidad crecientes que, sin duda, son un importante motor para el desarrollo del país.

Conclusiones

Una primera conclusión de este *white paper* es que los directorios de las grandes empresas familiares peruanas requieren brindarle más tiempo a la planificación y el largo plazo en sus agendas. Los directores son los responsables de la toma de decisiones, pero si están concentrados en la gestión o en el día a día de la empresa, la calidad de las decisiones y la perspectiva se ven afectadas. Asimismo, cabe señalar que los directorios de estas compañías deben profundizar su apuesta por la creación de comités, principalmente, ya que estos grupos de trabajo facilitan la discusión de temas específicos, como la ética, la auditoría, la gestión de riesgos, etcétera.

Vinculado al punto anterior, otra idea generada a partir de este documento es que las firmas necesitan empoderar más a los gerentes generales, debido a que ellos son los responsables de ejecutar la estrategia y la visión que construye el directorio. La buena comunicación entre los CEO y los directores, y el establecimiento de reglas claras sobre las funciones de ambos actores, son fundamentales.

La necesidad de una mayor presencia de directores independientes es también un tema importante. Ellos pueden aportar un *feedback* diferente y capaz de refrescar las discusiones que se efectúan en los directorios de las empresas familiares. Contar con directores más jóvenes, así como establecer periodos de nombramiento de más de tres años, son puntos a mejorar en las firmas.

La gestión de riesgos es tal vez el frente donde las empresas familiares deben trabajar más. Por ejemplo, la implementación de elementos de cumplimiento y control en esas organizaciones es baja respecto a las no familiares. Asimismo, una parte importante de los directorios no discuten asuntos como las políticas anticorrupción y los fraudes, lo que expone a las compañías a eventuales crisis de reputación que podrían llegar a comprometer sus resultados futuros.