

# Un nuevo directorio: una nueva agenda

Estudio sobre gobierno corporativo y la  
profesionalización de los directorios en el Perú

AUSPICIADO POR



# PED

## PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN PARA DIRECTORIOS

### ¿En qué consiste?

Este programa busca especializar a directores altamente calificados que sean capaces de lograr una transformación significativa de sus directorios.

### ¿A quién está dirigido?

- Presidentes del Directorio
- Directores
- Gerentes generales

### Plana Profesional

Conformada por profesores de vasta experiencia, el mejor equipo profesional de expositores del exterior y destacados profesionales del medio.

### Comité de Dirección

- Pablo Montalbetti – Director de Programa, PAD
- Julio Luque – Presidente de Directorio, Métrica
- Oliver Orton – Gerente Regional de Gobierno Corporativo para Latinoamérica y Caribe, IFC

### SESIONES DE DIRECTORIO

Del 08 de mayo al 10 de julio

## TESTIMONIOS



‘Me siento más capaz de contribuir a la transformación de mis directorios gracias a las 12 semanas vividas en este programa’.

› **Alfredo Dancourt** | Director de Protecta



‘Incomparable experiencia a través de una combinación de metodologías: casos, paneles y conferencias que me han permitido darle mayor valor a mi rol como directora’.

› **Blanca Quino** | Directora de Delosi



‘Excelente nivel de participantes y un equipo profesional de expositores de primera línea a nivel nacional e internacional. Una experiencia muy recomendable’.

› **Percy Vigil** | Gerente General de Megaplaza y Director de Empresas

### Egresados del PED 2017- I

### Trasciende

Mejores personas, mejores directivos, mejores empresarios



# Introducción

La realidad agitada y dinámica a la que hoy se enfrentan las empresas, con constantes innovaciones tecnológicas y una creciente importancia de la ética empresarial, obliga a los directorios peruanos a preguntarse si tienen las herramientas necesarias para encarar los nuevos retos o si requieren una renovación. Además, les exige evaluar el cumplimiento de su función principal: ¿están mirando hacia el futuro o las preocupaciones del corto plazo les impiden formular estrategias efectivas para asegurar el crecimiento de sus empresas? La encuesta que da vida a este *white paper* —elaborada por el PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, KPMG y SEMANA económica (SE), y ejecutada por Ipsos Perú— explora los avances en la adopción de prácticas de buen gobierno corporativo y en la profesionalización de los directorios en el Perú. El objetivo es entender qué se está haciendo para adaptarse al nuevo signo de los tiempos y cuánto falta para hacerlo con eficiencia.

Esta publicación ha dividido el análisis de los resultados de la encuesta en cuatro capítulos. El primero explora la nueva agenda de los directorios peruanos que, obligados por la coyuntura, han comenzado a discutir sobre ética empresarial, políticas anticorrupción y gestión de riesgos, así como de la necesidad de emprender una transformación digital.

Sin embargo, no todos implementan las herramientas adecuadas para enfrentar estos retos ni les dedican el tiempo suficiente. Muchos están más enfocados en los resultados inmediatos que en la planificación del largo plazo. El segundo capítulo analiza el porqué de la poca presencia de directores independientes, pese a que su inclusión está directamente ligada al incremento de valor de las empresas. Su importancia —como se desarrolla en estas páginas— radica en la autonomía de criterio que ofrecen, incluso para las empresas familiares.

Luego se cuestiona la conformación tradicionalista del *club* de directores peruanos, en el que la mayoría de los miembros son hombres mayores de 50 años con décadas en sus respectivos directorios. ¿Debe este *club* ser renovado, sobre todo para incluir talento joven con experiencia en transformación digital? El capítulo final es una mirada a los nuevos perfiles que una empresa requiere de sus directores según sus necesidades específicas, rompiendo con el predominio absoluto de la experiencia como criterio de selección. El objetivo conjunto es delinear el camino para continuar con la profesionalización de los directorios, y asegurar que las empresas se mantengan competitivas y sólidas frente a los retos de un mercado en cambio constante.

## PERFIL DE LOS ENCUESTADOS

### De cuántos directorios es miembro

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

### Años de experiencia como director

|                 |     |
|-----------------|-----|
| De 1 a 9 años   | 34% |
| De 10 a 20 años | 37% |
| Más de 20 años  | 29% |

### Años como director en la empresa por la cual responde

|                 |     |
|-----------------|-----|
| De 1 a 9 años   | 49% |
| De 10 a 20 años | 32% |
| Más de 20 años  | 19% |

### Forma cómo llegó a ser director de la empresa

|   |     |
|---|-----|
| Por aplicación  | 4%  |
| Por recomendación de accionistas                          | 41% |
| Por recomendación de directores de la empresa             | 19% |
| Por recomendación de gerentes de la empresa               | 3%  |
| Por recomendación de inversionistas institucionales       | 2%  |
| Por proceso de selección a través de un <i>headhunter</i> | 2%  |
| Por ser fundador  | 5%  |
| Por ser accionista/dueño                                  | 8%  |
| Por ser empresa familiar                                  | 3%  |
| Otro (especificar)  | 13% |

## 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

# LA NUEVA AGENDA DEL DIRECTORIO

La agenda de hoy incluye estrategias no sólo para reducir riesgos operacionales sino también reputacionales, así como para enfrentar los cambios constantes tecnológicos. Para ello, mantener el enfoque en el mediano y largo plazo es clave.



**L**a coyuntura política y económica ha creado una nueva agenda para los directorios peruanos. Por un lado, el caso de corrupción de Odebrecht y las consecuencias que ha tenido para la reputación de varias empresas ha puesto sobre la mesa temas como la ética empresarial, las políticas anticorrupción y la gestión de riesgos. Por otro, los constantes cambios tecnológicos que viene experimentando la economía mundial han comenzado a promover discusiones sobre las implicancias de esta transformación para las empresas peruanas. Así lo demuestran los resultados de la encuesta elaborada por el PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, KPMG y SEMANA económica.

Sin embargo, que estos temas ya sean parte de la agenda de los directorios no implica que se les esté abordando de manera adecuada. La encuesta, por ejemplo, indica que los directorios no le están dedicando el tiempo suficiente a la gestión de riesgos, la ética y *compliance*, y no están implementando los comités res-

pectivos para su desarrollo. Los directorios tampoco están incluyendo a miembros con experiencia en transformación digital.

Para poder anticiparse adecuadamente a éstos y otros cambios que surjan en el camino las empresas requieren una estrategia de largo plazo. Sin embargo, la encuesta revela que la agenda de hoy se centra mucho más en acciones de corto plazo, como los resultados de la empresa. Aunque el 62% de los directores se muestra bastante satisfecho con la gestión del directorio (ver cuadro 1), ¿realmente los directorios están mirando el futuro?

### Más allá del riesgo operacional: la ética y el *compliance*

El caso Odebrecht ha mostrado cómo la falta de mecanismos para la gestión de riesgos y la falta de sistemas de *compliance* puede afectar la reputación y el valor de una empresa en el largo plazo. La discusión también se ha dado a nivel de gobierno, y culminó con la aprobación de un decreto legislativo (el DL 1352) que exonera de responsabilidad administrativa a las empresas que incurren en un acto de corrupción si demuestran que implementaron previamente un sistema de prevención para este tipo de delitos. Ni Graña y Montero (GyM) ni Odebrecht tenían sistemas de *compliance* cuando se asociaron.

Descubiertos estos hechos, los directorios peruanos han tomado nota de las consecuencias

Cuadro 1

En una escala del 1 al 10, donde 1 es muy insatisfecho y 10 muy satisfecho, ¿qué tan satisfecho se encuentra con la gestión del directorio de esta empresa?

|        |     |
|--------|-----|
| 1 a 4  | 10% |
| 5 a 7  | 27% |
| 8 a 10 | 62% |



y han incluido estos temas en su agenda. Ahora discuten sobre conflictos de interés, políticas anticorrupción, fraudes y denuncias, así como temas éticos (ver cuadro 2).

Además, el 48% de los directorios le dedica tiempo a la gestión de riesgos, mientras que el 37% le dedica tiempo a la ética y el *compliance* (ver cuadro 3). Sin embargo, la cantidad de tiempo asignado a estos temas es poco. La gestión de riesgos recibe en general un promedio anual de 10% a 20% del tiempo del directorio, mientras que el 59% indica que sólo le dedica entre 5% y 10% a la ética y el *compliance*.

La gestión de riesgos recibe más atención porque es una actividad conocida por las empresas grandes: a aquellas que cotizan en bolsa se les exige tener un comité de riesgos en el directorio, dice Carmen Graham, directora de Interbank, Entel, Backus y Camposol, y presidenta de la rama peruana de Women Corporate Directors. Entre varios otros riesgos operativos, estos comités evalúan el riesgo de la ocurrencia de prácticas corruptas.

El *compliance*, en cambio, es una herramienta que recién se está comenzando a implementar en el Perú. De hecho, las empresas peruanas ya están incorporando elementos de control, como manuales, auditorías internas y un código de ética (ver cuadro 4). Sin embargo, nada más el 34% de los directorios ha

Cuadro 2

A nivel del directorio, ¿se han abordado o no temas vinculados a...?

|                                     |                      |
|-------------------------------------|----------------------|
| Conflictos de interés               | 72% respondió que sí |
| Anticorrupción                      | 65% respondió que sí |
| Fraude y denuncias                  | 57% respondió que sí |
| Temas éticos                        | 83% respondió que sí |
| Financiamiento a lobbistas          | 5% respondió que sí  |
| Financiamiento a partidos políticos | 6% respondió que sí  |

Cuadro 3

¿A cuáles de los siguientes temas se destina tiempo del directorio?

|   |     |
|---|-----|
| Estrategia de largo plazo                       | 75% |
| Resultados del periodo                          | 69% |
| Adaptación frente a los cambios del mercado     | 61% |
| Planificación anual                             | 56% |
| Gestión de riesgos                              | 48% |
| Gestión operativa                               | 39% |
| Ética y <i>compliance</i>                       | 37% |
| Desarrollo de productos                         | 31% |
| Gestión del talento                             | 29% |
| Marketing                                       | 26% |
| Transformación digital/tecnológica e innovación | 25% |
| Responsabilidad social empresarial              | 24% |
| Plan de sucesión para puestos claves            | 20% |
| Gestión de grupos de interés                    | 16% |

Cuadro 4

## ¿Qué elementos de control y cumplimiento...?

|   | ...ha implementado su empresa | ...planea implementar su empresa |
|---|-------------------------------|----------------------------------|
| Manuales y políticas  | 74%                           | 18%                              |
| Auditoría interna ( <i>in-house</i> )   | 70%                           | 13%                              |
| Código de ética   | 64%                           | 12%                              |
| Matriz de riesgos   | 47%                           | 9%                               |
| Mecanismos de monitoreo y cumplimiento de lo descrito en los manuales y políticas | 45%                           | 8%                               |
| Procesos de revisión y actualización de manuales y políticas                      | 45%                           | 7%                               |
| Auditoría interna (tercerizada/híbrida)   | 42%                           | 7%                               |
| Procesos de gestión de riesgos  | 41%                           | 7%                               |
| Canal de denuncias (línea ética)  | 38%                           | 7%                               |
| <i>Chief compliance officer</i>   | 34%                           | 6%                               |
| Comité de ética   | 25%                           | 5%                               |
| Otros   | 2%                            | 2%                               |
| Ninguno   | 2%                            | 26%                              |

Cuadro 5

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

|   |     |
|---|-----|
| Comité ejecutivo  | 52% |
| Comité de auditoría                                       | 37% |
| Comité de inversiones                                     | 33% |
| Comité de compensaciones y nominaciones                   | 33% |
| Comité de auditoría y gestión de riesgos                  | 30% |
| Comité de gestión de riesgos                              | 25% |
| Comité de ética y <i>compliance</i>                       | 20% |
| Comité de desarrollo y responsabilidad social empresarial | 20% |
| Comité de gobernanza corporativa y sostenibilidad         | 18% |
| Comité de revelaciones (transparencia)                    | 4%  |

contratado un *chief compliance officer* (ver cuadro 4), y sólo el 20% de los directorios tiene un comité de ética y *compliance*, en el cual sólo el 12% de los directores participa (ver cuadro 5). Incluso más, el 26% no tiene pensado implementar elementos de *compliance* alguno en su organización (ver cuadro 4).

El caso Odebrecht muestra que con un código de ética y una línea interna de denuncias no basta. La empresa tenía ambos y las prácticas corruptas ocurrieron. Lo que se requiere —y así lo indica la definición de *compliance*— es un sistema que incluya todas las reglas, políticas y valores éticos que guían a la empresa en herramientas que velen por su cumplimiento mediante un proceso de control. Un *chief compliance officer* es crucial en ese sistema.

Además, a pesar de que la gestión de riesgos recibe más atención que el *compliance*, el 25% de los directorios tiene un comité exclusivamente dedicado a la gestión de riesgos, y sólo el 16% de los encuestados participa en él. Son más comunes los comités de auditoría, que velan por el correcto reporte de los estados financieros y la transparencia de la información. Los directorios, sin embargo, tendrían que preguntarse si los comités de auditoría tienen el tiempo y las habilidades para asumir las responsabilidades de control de riesgos de manera efectiva. Y también si son efectivos para responder ante faltas éticas, como lo cree el 52% de los encuestados.

### Lobby y participación en política

La coyuntura también ha puesto sobre la mesa la relación que tienen las empresas con funcionarios públicos y con partidos políticos. Estos temas, sin embargo, ni siquiera son discutidos por los directores (ver cuadro 2). Hablar sobre *lobby* genera temor por el impacto que podrían tener sobre la reputación de la empresa. Para muchos directores, la palabra *lobby* se relaciona con una conducta impropia, aunque “el *lobby* formal hecho con transparencia sea correcto. Una empresa regulada por el Estado tiene derecho a decir su



opinión”, indica Mariana Rodríguez, directora de IPAE y Grupo ACP.

Sobre donar dinero a partidos políticos, los directores consultados para este *white paper* opinan que las empresas simplemente no deberían hacerlo, porque no es su propósito social. Por ello —dicen— no lo discuten a nivel de directorio. Aunque la Ley de partidos políticos permite a una empresa donar hasta 60 UIT, creen que para la opinión pública está mal visto y podría generarle un problema reputacional a la empresa, indica Gianfranco Castagnola, presidente ejecutivo de APOYO Consultoría y director de AC Capitales SAFI, IKSA y Saga Falabella.

El problema es que, en la práctica, las empresas igual se relacionan con el Estado y con actores políticos. Por eso es que es útil un sistema de *compliance*: porque regula actividades puntuales como reuniones entre funcionarios públicos y ejecutivos, y donaciones, indicó recientemente a *SEMANAeconómica* Susana Sierra, directora ejecutiva de la firma chilena BH Compliance.

### El directorio y la transformación digital

Los cambios tecnológicos de hoy ocurren de manera acelerada y constante. ¿Cómo están enfrentando esta transformación digital los directorios peruanos? Por lo pronto, han comenzado a discutir el tema: de acuerdo a la encuesta, el 25% de los directorios le dedica tiempo a la innovación digital y tecnológica (ver cuadro 3). Sin embargo, aquí viene el problema: sólo el 9% de empresas busca directores que tengan experiencia en transformación digital (ver cuadro 6).

La falta de enfoque en digital se explica porque muchos de los directores no son nativos digitales y gran parte de sus vidas profesionales se han desarrollado sin estos desafíos, explican las fuentes. Esto se contradice con que el 60% de las empresas peruanas espera una mayor disrupción en su sector en los próximos tres años como consecuencia de

Cuadro 6

### ¿Qué características busca la empresa en un nuevo miembro del directorio?

|  |     |
|--|-----|
| Que mantenga una buena reputación                              | 67% |
| Que tenga una carrera profesional destacada                    | 51% |
| Que sea experto en el sector en el que se desempeña la empresa | 43% |
| Que cuente con experiencia laboral extensa                     | 30% |
| Que busque traer disrupción al modelo de negocio actual        | 21% |
| Que tenga experiencia en transformación digital/tecnológica    | 9%  |
| Que sea menor de 50 años                                       | 6%  |

la innovación tecnológica, según un estudio de KPMG de este año. Esta transformación requerirá directores que entiendan su lenguaje. Como se verá en el tercer capítulo, ello implica una renovación del directorio.

### ¿Una visión de corto plazo?

La estrategia de largo plazo es la función principal de un directorio y asegura, precisamente, que se puedan prever respuestas a la coyuntura. No sorprende, entonces, que sea el tema más importante para los directorios peruanos. Sin embargo, éstos le dedican más tiempo a los resultados del periodo —el segundo tema más importante para los directores— que a la planificación anual o a la adaptación frente a los cambios del mercado. Estos dos últimos ítems ocupan entre el 10% y el 20% del tiempo del 48% y el 56% de los encuestados, respectivamente. En cambio, los resultados del periodo ocupan ese mismo porcentaje de tiempo para una cantidad mayor de encuestados: el 61%.

“Estoy totalmente convencido que la mayoría de empresas que tienen directorio, y sobre todo las que aún están consolidándose como empresas modernas y mejor organizadas, están muy centradas en los resultados del corto plazo”, confirma Leslie Pierce, director del Grupo Romero y de la Corporación Lindley. Si bien una de las responsabilidades de los directorios es apoyar a la gerencia en corregir los problemas inmediatos, los resultados

del corto plazo no son necesariamente una indicación de que la empresa esté yendo por buen camino.

¿Cómo evitar esta visión cortoplacista? Primero, el liderazgo efectivo e independiente del presidente del directorio evita que se generen presiones de este tipo sobre sus directores. Si no, quien puede terminar manejando la agenda del directorio es el gerente general, que sí tiene prioridades de corto plazo, indica Mariana Rodríguez. De ello se concluye que son malas prácticas que el CEO sea también el presidente del directorio y que los directores sean accionistas de la empresa (la encuesta indica que el 54% de los directores encuestados lo son). Otro método para evitar el cortoplacismo es que, al inicio del año, los directorios decidan su agenda anual con algunas sesiones estratégicas y otras operativas, dice Carmen Graham. Así se evita siempre estar enfocado en el problema más reciente.

Sin dejar de poner ojo en los resultados del periodo, la clave de la nueva agenda del directorio es que la estrategia de largo plazo mantenga el protagonismo. Así se asegura priorizar temas que, aunque sean de coyuntura, se deben prever con años de anticipación, como la prevención de prácticas corruptas o la transformación digital.

### Conclusión

El directorio peruano reconoce los nuevos desafíos de hoy —los riesgos reputacionales y el cumplimiento de la ética empresarial, así como los cambios tecnológicos y digitales en el mercado—, pero aún son pocos los que trabajan con sistemas de *compliance* y con directores expertos en estos temas. Tampoco incorporan a directores con conocimientos en transformación digital, cuya inclusión implicará una renovación del perfil de los directores. Todos estos desafíos requieren una mirada firme en el futuro y no anclada sólo en los resultados inmediatos.

## “Debe haber un

Óscar Caipo, *senior managing partner* de KPMG, indica que si bien hay que mantener la experiencia en los directorios, incorporar a gente joven permite conocer mejor a los nuevos consumidores e implementar transformaciones digitales. Los cambios económicos y tecnológicos en el mundo requieren una renovación del directorio.

### ¿Hay una necesidad de renovar a los directorios peruanos?

Si renovar es igual a refrescar, entonces sí. El mundo ha cambiado, es muy diferente al mundo que tuvimos hace tres o cuatro años. Estamos en una desaceleración económica, y ahora tienes que pelear para mantener a tus clientes y seguir creciendo. Además, los consumidores y la opinión pública están empoderados, y esto requiere otros tiempos de respuesta y otros tipos de prevención y preparación para evitar que algunas situaciones sucedan. La corrupción [empresarial] ya no se puede ignorar. Y también hay una disrupción tecnológica que requiere que los directorios incorporen habilidades y personas que entiendan de tecnología.

### ¿Por qué un directorio debe tener conocimiento sobre la innovación digital y no dejarlo sólo en las manos de la gerencia?

Como la gerencia es evaluada por los resultados del periodo, entonces es difícil que tenga el tiempo para pensar en lo que se viene en los próximos cinco, seis años. La innovación no sale necesariamente del directorio, pero éste sí debería tenerla en su agenda para estar atentos a si la gerencia está dedicando tiempo y recursos para su futura implementación. Lo usual es tener un comité de innovación a nivel de directorio que invite a miembros de la gerencia.

### Esta renovación, ¿es algo que ya está ocurriendo o que aún no comienza?

Está comenzando. En el frente de disrupción tecnológica hay empresas que están contactando a personas con un *background* en tecnología, y no sólo miran a nivel local. Lo que no veo es que incorporen a

# mix de edades [en el directorio]"



personas jóvenes. También se está incorporando a personas con experiencia en *compliance*. Si no tienes a gente con la experiencia necesaria es difícil que haya buenas discusiones.

## ¿Cómo debe ser el director de hoy?

Creo que el directorio debería ser 50% hombres y 50% mujeres. No porque sea una cuota: los consumidores de la mayoría de productos y servicios son hombres y mujeres, y ambos aportan una perspectiva diferente a la misma situación. En segundo lugar, debe haber un *mix* de edades. Un poco más de juventud permite entender a consumidores de generaciones diferentes, como los *millennials*. Sin embargo sí creo que se debe mantener la experiencia en el directorio. La experiencia es lo que permite ese balance: los jóvenes traen ideas y son más innovadores y arriesgados, mientras que los mayores ya tenemos algunas heridas de guerra y hemos visto ciclos de altas y bajas. También hay que refrescar algunas disciplinas. Por ejemplo, algunas empresas traen a personas de un sector diferente al suyo porque muchas veces en otros sectores se manejan problemas similares de una manera diferente.

## ¿Cómo un directorio puede asegurarse que sus directores están contribuyendo al 100%?

Primero, el proceso de selección debe asegurar que se contrate a gente comprometida. Algunas organizaciones quieren tener un directorio "de vitrina", y hay algunas personas que quieren tener el título de directores pero no aportan. Así como evaluamos capacidades y comportamientos en los empleados, lo mismo debe ocurrir en los directorios. Segundo, deben ser remunerados por la cantidad de tiempo que le dedican al directorio. Si solamente se les remu-

nera por sesión y se les pide que asistan a comités pero no le pagan por ello, posiblemente se frustren y su aporte se diluya. Y, finalmente, evitar escoger a directores que ya participan en varios directorios.

## ¿Qué medidas se puede tomar tanto en el directorio como en la gerencia para asegurar que el directorio mantenga la mirada sobre la estrategia de largo plazo?

Comienza por tener una agenda. La agenda no incluye sólo lo que se va a tratar ese día en esa sesión; tiene que ver con el ciclo del negocio. Aparte de los resultados, se debe incluir en la agenda temas no operativos y de largo plazo. También se debe tener en claro el rol del directorio. Por ello, no es una buena idea recompensar a los directores de acuerdo a los resultados porque genera que se enfoquen en esto y no en cómo generar valor para la organización y los accionistas en el mediano y largo plazo.

## La gerencia, ¿a veces tiene demasiado protagonismo en el directorio? ¿Es problemático que el gerente o el CEO sea también un director?

Sí, coincido. El gerente puede participar, pero como un invitado. Ello permite que pueda haber sesiones sin la gerencia y eso da mayor libertad para que se toquen temas sin comentar sobre la gestión del gerente general.

## ¿Por qué es importante implementar un sistema de *compliance*? ¿Qué riesgos mitiga este tipo de sistema?

Las empresas deben prevenir las crisis y no reaccionar cuando ya sucedieron. El poder gestionar riesgos y mapearlos genera valor en el negocio. Las multinacionales y las empresas más corporativas ya tienen esto en claro; para ellos el tema de *compliance* no es discutible.

## ¿Y las empresas familiares?

En estas empresas a veces el dueño-accionista también es ejecutivo y director, y piensa que las prioridades son las económicas de corto plazo y que el *compliance* no es necesario. Pero hay que pensar por qué los reguladores de empresas listadas les piden ciertos procesos de control: es para proteger a los accionistas, quienes en una empresa que lista son muchos. Si esto funciona para cuidar el valor de muchos accionistas, ¿por qué no funcionaría para una empresa familiar?



## Capítulo II

# INDEPENDIENTES, ¿PARA QUÉ?

La importancia de los directores independientes radica en su autonomía de juicio, la cual es útil tanto para corporaciones como para empresas familiares. Preservarla, sin embargo, implica evitar su larga permanencia en el directorio.



De acuerdo a la encuesta, los directorios no usan procesos de selección que favorezcan la independencia de sus miembros. Según el 76% de los encuestados, los nuevos miembros del directorio son propuestos por los accionistas, y son los mismos accionistas los que en la mayoría de los casos —51%— finalmente escogen a los nuevos directores

Los directores independientes suman valor a las empresas. Un estudio del INSEAD Business School de Singapur, realizado durante trece años con 2,158 empresas listadas en el S&P 1500, concluyó que —manteniendo el resto de variables constantes— el valor de las compañías aumenta durante los primeros nueve años de permanencia de los directores independientes. Esto se explica por su autonomía. En la teoría, un director independiente trabajará pensando en qué camino es más provechoso para la empresa en su conjunto y no para uno de los accionistas en particular.

Debido a ello, la inclusión de directores independientes es una práctica que ha sido asimilada en lo que se entiende como cultura del buen gobierno corporativo. Ya desde la década pasada las AFP comenzaron a impulsarla de manera más activa, con el objetivo de mejorar la gestión de las empresas en las que invierten. A través de los directores independientes, los inversionistas institucionales como las AFP, los fondos de inversión y las aseguradoras —así como los *retail*— también aseguran transparencia en la información y protegen sus inversiones.

La encuesta, sin embargo, muestra que la presencia de independientes en los directorios de las empresas peruanas aún no es muy alta:

Cuadro 7

¿Cuántos miembros del directorio son directores independientes?

|          |     |
|----------|-----|
| 0        | 28% |
| 1 o 2    | 38% |
| Más de 2 | 28% |

casi un tercio no tiene ninguno, el 38% tiene entre uno y dos, y sólo el 28% de tiene más de dos (ver cuadro 7). “En efecto, nosotros encontramos que es difícil hallar empresas con más de dos directores independientes. La mayoría tiene uno o dos”, confirma Renzo Ricci, gerente general de Prima AFP. Este problema se torna más complejo en un mercado como el peruano, en el que la mayoría de empresas no lista en bolsa y, por ende, no tiene que preocuparse de que el valor de sus acciones se vea influenciado por tener o no directores independientes.

¿Independientes sin independencia?

Primero, es necesario tener claro qué implica exactamente ser un director independiente. Si bien hay formalidades legales —no estar vinculado a otras empresas, ni tener un vínculo familiar o ser proveedor ni acreedor de la empresa para la cual se trabaja—, lo que realmente hace a un director independiente es su autonomía de criterio. Es decir, que tenga claro que





Cuadro 8

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

|   |     |
|---|-----|
| Recomendaciones de los accionistas          | 76% |
| Recomendaciones de los directores           | 43% |
| Recomendación del gerente                   | 17% |
| Procesos de selección de <i>headhunters</i> | 4%  |

Cuadro 9

**¿A través de qué mecanismo o mecanismos se selecciona a un nuevo miembro del directorio?**

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| Entrevista con los accionistas  | 51% |
| Entrevista con el directorio    | 31% |
| Entrevista con la gerencia      | 9%  |
| Entrevista con recursos humanos | 3%  |

se debe a los intereses de la compañía, y no a los de un accionista en particular.

Por eso, un riesgo es que la empresa haya incorporado directores independientes, pero que éstos sólo cumplan su rol en el papel, indica

Leslie Pierce, director del Grupo Romero y de la Corporación Lindley. Este riesgo se puede exacerbar por los procesos de selección utilizados para escoger nuevos miembros del directorio.

De acuerdo a la encuesta, los directorios no usan procesos de selección que favorezcan la independencia de sus miembros. Según el 76% de los encuestados, los nuevos miembros del directorio son propuestos por los accionistas (ver cuadro 8), y son los mismos accionistas los que en la mayoría de los casos —51%— finalmente escogen a los nuevos directores (ver cuadro 9). ¿Cómo hacer que un director puesto por los dueños vele por los intereses de la compañía por encima de los de sus ‘jefes’ y se oponga a decisiones en las que éstos estén de acuerdo?

### Independientes sólo por un tiempo

La primera fórmula consiste en incrementar la frecuencia de la rotación de los candidatos independientes. “En algunos mercados, después de un periodo determinado, el director independiente pierde esa cualidad porque se va involucrando con la empresa”, señala Gianfranco Castagnola, presidente ejecutivo de APOYO Consultoría, y director de AC



Capitales SAFI, IKSA y Saga Falabella. La Comisión Europea, por ejemplo, recomienda que los directores independientes se mantengan por tres términos, o doce años. En Inglaterra, el Código de Gobierno Corporativo establece que el directorio explique, en su reporte anual, la razón por la cual un director que ha servido más de nueve años todavía califica como independiente. Singapur, Sudáfrica y Hong Kong también han adoptado los nueve años como medida de independencia.

El estudio del INSEAD Business School de Singapur encontró que la relación entre el periodo de permanencia de los directores independientes y el valor de la organización tiene forma de una U invertida. Así como el valor de la empresa aumenta por tener un director independiente en los primeros nueve años, llegado ese pico comienza a disminuir. La solución entonces sería buscar otro candidato que reemplace al anterior.

En el Perú, el único sector que limita el término de un director independiente es la banca, afirma Castagnola. El reglamento de gobierno corporativo y gestión de riesgos de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS),

Así como el valor de la empresa aumenta por tener un director independiente en los primeros nueve años, llegado ese pico comienza a disminuir. La solución entonces sería buscar otro candidato que reemplace al anterior.

publicado a inicios del 2017 y que recién entrará en vigencia en abril del 2018, indica que el plazo máximo para que un director sea independiente es de diez años.

Otra forma de asegurar una mayor independencia de los directores es incorporando servicios de reclutamiento de ejecutivos, sostiene Renzo Ricci, de Prima AFP. De acuerdo a la encuesta, sólo el 4% de las empresas utiliza estos servicios para buscar a candidatos al directorio y sólo el 3% de los candidatos es entrevistado por su área de recursos humanos



Tan importante como el rol que cumple el director independiente es el del resto de directores, pues son ellos los que tomarán las medidas para que haya una rotación de perfiles y perspectivas entre sus miembros.

(ver cuadros 8 y 9). “Utilizar un *headhunter* hace el proceso más transparente”, sostiene Ricci.

#### ¿Director independiente o consultor?

Otra variable a tomar en cuenta es si la autonomía de juicio que aporta un director independiente la puede aportar un consultor. ¿Es necesario que todas las empresas adopten el esquema de gobierno corporativo que corresponde al de una compañía que lista en bolsa?, se pregunta Gianfranco Castagnola, presidente ejecutivo de APOYO Consultoría, y director de AC Capitales SAFI, IKSA y Saga Falabella. “El modelo de gobierno corporativo de las empresas que cotizan en bolsa se quiere aplicar rígida y mecánicamente a todas las demás”, afirma.

Castagnola opina que se requiere un modelo diferente para las empresas de menor tamaño, que sólo tienen dos o tres accionistas. “Un director independiente contribuye a la buena marcha de la empresa, pero también podrían optar por un buen consultor”, sostiene Castagnola, quien se desempeña como consultor y director independiente de varias empresas.

Esto ayudaría a los propietarios de empresas familiares a ver cosas de las que quizás no percatan tan fácilmente: por ejemplo, los riesgos que presenta una mayor competencia. Así se generaría el cambio de cultura necesario dentro de una empresa familiar para que se comience a incorporar expertos independientes entre los accionistas mayoritarios.

Pierce insiste en que la incorporación de un director amplía el horizonte del negocio más allá de los conocimientos de la familia, sobre todo cuando la empresa se está consolidando. El buen gobierno corporativo puede ser adaptado a la realidad de la escala de cada empresa, pero el valor de una visión independiente se genera indistintamente de la escala, agrega Ricci.

La clave, finaliza Pierce, es que los directorios vayan rotando y colocando a nuevas personas que permitan una posición nueva y crítica. Por ello, tan importante como el rol que cumple el director independiente es el del resto de directores, pues son ellos los que tomarán las medidas para que haya una rotación de perfiles y perspectivas entre sus miembros.

#### Conclusión

Para que cumplan su rol de manera efectiva, los directores independientes deben ser elegidos a través de procesos de selección profesionales. Además, se debe procurar que no se mantengan en el directorio por décadas, ya que esto reduce su autonomía de criterio. Para las empresas familiares, la visión de un independiente —sea director o consultor— es una herramienta para tomar mejores decisiones y considerar posibilidades de negocio más allá de las que inicialmente tuvo la familia.

# Se trata de transformar directorios, más que certificar directores

La diferencia es abismal si queremos hablar de transformar directorios o si queremos hablar de certificar directores. El primero trasciende en la organización, el segundo una ilusión óptica, una necesidad de reconocimiento, una verdad a medias.

No se trata de libros, ni de artículos ni de documentales solamente. Se trata de vivir la experiencia, de anticiparse a los hechos, dedicarle más tiempo a la empresa; se trata de apertura a tendencias, a capacitarse por el simple y principal interés de aportar más y mejor.

La ética no se certifica, se asume y es un factor fundamental en todo director. No pretendamos que por tener un certificado “ya soy un director calificado”.

No se trata de una acreditación física, la verdadera acreditación es la personal, la moral, lo “intangible”, lo que llevamos dentro por nuestros conocimientos y nuestros valores.

Compartir experiencias es muy enriquecedor, revisar y analizar casos reales es muy importante, pero si no lo entendemos ni conocemos, entonces sólo lo aprenderemos por la teoría, una verdad a medias. Por ello insistimos que “queremos transformar directorios entre directores”.

La pregunta es entonces ¿y a los gerentes generales no directores? A ellos se les debe fortalecer su capacidad de actuación frente al directorio, a anticiparse, a ser el “gran escudero” de los directores, a ser más analíticos, minuciosos evaluadores de oportunidades y riesgos, de lo transparente y de lo oscuro. Es decir, la formación de un gerente general debe ser distinta en este sentido.

El tiempo siempre da la razón en cuanto que las cosas no se dan hasta que un evento perverso ocurre y recién ahí aprendemos, retomamos la concepción real e inicial de las cosas. Los directorios no se escapan de esta verdad. ¿Por qué ahora reflexionamos tanto en fortalecer los directorios? La verdad, gracias al caso Odebrecht, entre otros. Aunque sea por reacción, aprendamos lo vivido por otros, sus errores, su falta de control, su arrogancia, su obsesión por ganar dinero, etcétera.

Queremos una nueva visión del directorio: una “segunda curva” de generación de valor, llamada ¡transformación!



**Pablo Montalbetti**  
Director de Programas  
de Alta Dirección  
del PAD

Para ello, la propuesta concreta:

1. Trabajar mucho en el mismo directorio, entre directores sobre el nuevo rol, requerimientos, compromisos, actitudes y aportes esperados.
2. Formémonos para fortalecer nuestras capacidades, compartir experiencias, aprender de situaciones vividas, positivas y negativas. Una sola condición: hacerlo por uno mismo, por nuestro deseos de ser mejores directores, mejores personas, por mayor sabiduría compartida, por motivos trascendentes y no por motivos extrínsecos (reconocimiento).
3. Regresemos a los conceptos tradicionales, las reglas de oro de siempre: apertura, transparencia, compartir, dedicación, compromiso y lealtad, pero con una visión de futuro. Así colaboramos a transformar directorios.
4. Una verdadera transformación de directorios pasa por cuestionar y evaluar a los directores actuales, exigirles más aporte, independencia, libertad absoluta de opinión y posición.

| Transformar <i>versus</i> certificar |                      |
|--------------------------------------|----------------------|
| Directorio                           | Director             |
| Intangibles                          | Tangibles            |
| Compromiso                           | Reconocimiento       |
| Lealtad                              | Interés              |
| Prestigio                            | Currículum           |
| Experiencia                          | Teoría               |
| Formación/aporte                     | Nuevas oportunidades |



## Capítulo III

# ¿ES HORA DE RENOVAR LOS DIRECTORIOS?

El *club* de directores de empresas en el Perú es reducido, homogéneo y tradicionalista. Ampliarlo y diversificar el perfil de sus miembros se hace necesario para ganar eficiencia en medio de los retos que plantean las nuevas tecnologías.



En el Perú, sin embargo, [los] directorios continúan conformados de manera tradicional: sus miembros son principalmente hombres mayores de 50 años, con décadas en la posición y que coinciden con sus pares en otros directorios. ¿Por qué es necesario abordar ya la mencionada renovación?

Las tendencias disruptivas de hoy —como la automatización, la robótica, la inteligencia artificial, o el *big data*— están cambiando los modelos de éxito en la dirección de un negocio. Ello significa que las empresas se ven obligadas a acelerar sus procesos de transformación para competir hoy y seguir vigentes en el futuro. Una parte importante de esa transformación es la renovación de los directorios, que son los encargados de asegurar el valor y la relevancia de las compañías en el largo plazo. En el Perú, sin embargo, estos directorios continúan conformados de manera tradicional: sus miembros son principalmente hombres mayores de 50 años, con décadas en la posición y que coinciden con sus pares en otros directorios (ver cuadros 10, 11 y 12). ¿Por qué es necesario abordar ya la mencionada renovación?

Sin experiencia digital

Existe un *club* de directores en el Perú que no suele valorar a los profesionales con experiencia en procesos de transformación digital e innovación, ni incluir a miembros menores de 50 años (ver cuadro 6). Incorporar perfiles con habilidades digitales y tecnológicas en este *club* permitiría a los directorios mejorar sus competencias para asegurar el valor de las empresas en el nuevo entorno.

Cuadro 10  
¿Cuántos miembros del directorio tienen menos de 50 años de edad?

|   |     |
|---|-----|
| 0 | 19% |
| 2 | 23% |
| 4 | 9%  |

Cuadro 11  
¿Hace cuántos años es director de esta empresa?

|                 |     |
|-----------------|-----|
| De 1 a 9 años   | 49% |
| De 10 a 20 años | 32% |
| Más de 20 años  | 19% |

Cuadro 12  
¿Cuántos miembros del directorio son mujeres?

|   |     |
|---|-----|
| 0 | 55% |
| 2 | 23% |
| 4 | 4%  |

Sin embargo, la inclusión de este perfil en los directorios enfrenta un obstáculo: la concepción que se tiene de lo que es un perfil ‘idóneo’ para ser director. “Tradicionalmente se espera que sean personas que han tenido experiencia profesional durante mucho tiempo o que hayan sido gerentes generales”, explica Zelma Acosta-Rubio, *general counsel* y secretaria



de directorio de Interbank. Por eso, según la encuesta las cualidades más importantes que se buscan en un director son que tenga una buena reputación y una carrera profesional destacada, mientras que la experiencia en transformación digital está en penúltimo lugar (ver cuadro 6).

“Antes hacía sentido que todos fueran experimentados, pero ahora no. El mercado está cambiando tan rápido que hay conocimientos que no tienen otras generaciones anteriores”, remarca Rafael Venegas, *senior advisor* de Spencer Stuart y director de GyM, Corporación Rey e Independiente SAFI. Vale aclarar que este no es sólo un reto local: de acuerdo a una encuesta de McKinsey del 2015 a 987 CEO, CFO y COO de todas las regiones del mundo, sólo el 17% de los directores dijo que sus directorios estaban implementando estrategias digitales.

### Mujeres y la diversidad de perspectivas

La falta de diversidad en el *club* de directores peruanos también se refleja en que sólo uno

de cada dos directorios tiene a mujeres directoras (ver cuadro 12). Todos los directores consultados para este *white paper* coinciden en que la participación de más mujeres es útil por un motivo clave: trae diversidad de perspectivas. “Los hombres y las mujeres tenemos distintas formas de ver las cosas, de enfrentar riesgos y oportunidades, lo que significa un buen complemento [en un directorio]”, señala Carmen Graham, directora de Interbank, Entel, Backus y Camposol, y presidenta de la rama peruana de Women Corporate Directors. “Las mujeres aportan otro ángulo de visión a las discusiones estratégicas y generan mucho valor”, concuerda Renzo Ricci, gerente general de Prima AFP.

Pero la falta de mujeres directoras no se debe a que los directorios decidan no incluirlas, sino a que no existe el mismo número de candidatas idóneas para el rol que en el caso de los hombres, según las fuentes consultadas. Si bien la inserción laboral de la mujer ha cambiado radicalmente en las últimas generaciones, muchas todavía dejan de trabajar o retrasan su crecimiento por las expectativas familiares que existen sobre ellas, indica Graham. La solución —dice— pasa por hablar abiertamente en los directorios sobre la inclusión de mujeres y por asegurar que, cuando se necesite escoger a un nuevo director, siempre haya una mujer en la terna.

Cuadro 13

En la actualidad, ¿de cuántos directorios es usted miembro?

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



### Muchos directorios, poco tiempo

Flexibilizar el perfil tradicional del director también permitiría ampliar y liberar de carga al actual *club* de directores, en el que el 54% de los encuestados pertenece a tres o más directorios (ver cuadro 13).

Según David Beatty, *senior advisor* en gobernanza corporativa de McKinsey, participar en una cantidad elevada de directorios puede reducir la contribución y efectividad de un ejecutivo. Beatty indica que, para ser efectivo, un director debe dedicarle al menos 300 horas anuales a sus labores. Y si participa en tres o cuatro directorios, tendría que dedicarle 900 o 1,200 horas, en un año que tiene 2,000 horas laborales. Si tomamos en cuenta que los directores suelen ser también CEO o gerentes generales de otras compañías, el tiempo que queda es limitado. Esto es especialmente cierto para las empresas que listan en bolsa, cuyo gobierno corporativo está más regulado.

Del mismo modo, la presencia prolongada de un director en un directorio por falta de recambios —la encuesta señala que los directores peruanos permanecen al menos diez años— puede hacer que deje de tener esa mirada fresca que necesita una empresa para estructurar su visión de largo plazo. Según el estudio del INSEAD Business School de Singapur citado en el capítulo anterior, directorios

con términos más cortos generan mayor valor porque traen consigo una nueva dirección estratégica y porque desechan prácticas ya no tan vigentes. En cambio, directorios con términos más largos se asocian con falta de ajustes estratégicos.

Atrás quedaron los años en los que ser director era una suerte de rol de honor al que todo CEO podía aspirar una vez terminada su gestión, como forma de pago por sus servicios. Hoy es necesario que el director esté al tanto de los últimos cambios en el mercado para generarle constante valor a su empresa.

### Conclusión

Para armar una estrategia de largo plazo efectiva, los directores de hoy necesitan conocer el medio digital, su impacto sobre el mercado en el que operan, y cómo puede ser una herramienta para generarle valor a la empresa. De ahí la necesidad de ampliar el *club* de directores que actualmente existe —conformado por hombres mayores de cincuenta años con décadas en sus directorios— para incluir talento joven con experiencia en transformación digital. La renovación del directorio también implica incluir otros perfiles, como las mujeres directoras, y evitar la permanencia excesivamente prolongada de los miembros de un directorio para mantener frescas sus perspectivas y habilidades.



## Capítulo IV

# EL NUEVO PERFIL DEL DIRECTOR

El director de hoy se escoge ponderando sus habilidades con las necesidades específicas de la empresa. Su contribución es evaluada bajo expectativas específicas y su compensación es diseñada para mantener su mirada en el largo plazo. El objetivo es la profesionalización.

El rol del director es fundamentalmente el de consejero y estratega, y para ello es importante haber dirigido otras empresas antes. Por eso, no sorprende que las características más buscadas en un nuevo director sean su reputación y que tenga una carrera profesional destacada

Como se vio en el capítulo anterior, los cambios tecnológicos que enfrenta el mercado hacen necesaria una renovación de los directorios para incluir a miembros con experiencia en temas digitales. Esta renovación implica hacer un espacio para directores más jóvenes, pero va mucho más allá. Los directorios de hoy deben estar conformados por perfiles variados que aseguren diversidad de habilidades y perspectivas, y éstos deben ser elegidos teniendo como norte las necesidades de la empresa. Si la empresa necesita consolidación o reestructuración, si tiene un riesgo financiero o si busca expandirse a nivel internacional; todas son situaciones diferentes que requieren distintos tipos de *expertise* y visión. Para seleccionar a los nuevos directores con eficacia es clave que las compañías especifiquen responsabilidades, y establezcan métodos de evaluación y compensación para ellos.

**Habilidades específicas para necesidades específicas**

La renovación del directorio no significa descartar por completo la importancia de la experiencia. El rol del director es fundamentalmente el de consejero y estratega, y para ello es importante haber dirigido otras empresas antes. Por eso, no sorprende que las características más buscadas en un nuevo director sean su reputación y que tenga una carrera profesional destacada (ver cuadro 6), ni que los

Cuadro 14

¿Qué posición ocupó en su último trabajo u ocupa actualmente?

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| Gerente general/presidente ejecutivo | 73% |
| Vicepresidente                       | 9%  |
| Gerente de área                      | 9%  |
| Presidente del directorio            | 3%  |

directores en su gran mayoría tengan experiencia en la gerencia general o en otro directorio como presidente ejecutivo (ver cuadro 14).

Sin embargo, “un directorio conformado por personas exitosas no garantiza que el directorio sea efectivo”, indica Mariana Rodríguez, directora de IPAE y Grupo ACP. Ello porque la experiencia no asegura que vayan a tener las personalidades, actitudes y habilidades para trabajar bien en equipo y aportar a la empresa.

Por eso, es importante que las empresas desarrollen una matriz de competencias que necesitan de cada director de manera individual y una del directorio en general. También requieren una matriz de áreas de *expertise* para que los directores complementen al directorio con habilidades más allá de las financieras o administrativas. “Lo que ocurre ahora es que generalmente todos los directores son generalistas”, dice Rafael Venegas, *senior advisor* de Spencer Stuart y director de





Cuadro 15  
¿Cuál es su área de expertise?

|                  |     |
|------------------|-----|
| Management       | 37% |
| Finanzas         | 20% |
| Marketing        | 8%  |
| Legal            | 8%  |
| Recursos humanos | 4%  |
| Tecnología       | 3%  |

Cuadro 16

¿Existe actualmente un proceso de inducción para los nuevos miembros del directorio?

|    |     |
|----|-----|
| Si | 36% |
| No | 64% |

GyM, Corporación Rey e Independiente SAFI. Sólo el 4% de los directores encuestados tiene experiencia en recursos humanos y el 3% en tecnología (ver cuadro 15).

De acuerdo a Venegas, una buena mezcla sería tener una mitad de directores especialista y otra mitad generalista. Dada la coyuntura, las tres especialidades más importantes para Venegas son el conocimiento de control de riesgos y ética, de tecnología, así como de manejo de talento. La encuesta muestra que estas habilidades actualmente no son muy buscadas por los directorios.

### La importancia del proceso de selección

La diversidad se logra profesionalizando el proceso de selección de nuevos directores, coinciden las fuentes. Esto significa que no pueden ser los accionistas los que propongan y escojan a los nuevos miembros, como actualmente ocurre (ver cuadro 8 y 9), porque se termina nombrando a directores sólo por sus contactos. “Las entrevistas de directores son entrevistas sociales, *light*, y las preguntas muchas veces tienen que ver con a quién conoces”, explica Rodríguez.

La inclusión de *headhunters* o servicios de reclutamiento de directores es una práctica cada vez más usada en el mundo corporativo: según Venegas, en Estados Unidos casi el 50% de directores se contrata a través de ellos. En el Perú, las AFP hacen uso frecuente de estos servicios para proponer directores independientes en las empresas en las que son accionistas. Es importante que el *headhunter* trabaje con la empresa para que sepa el tipo de perfil de director que requiere en el momento, indica Renzo Ricci, gerente general de AFP Prima.

La decisión final respecto al nombramiento de nuevos directores la puede tomar la junta de accionistas, pero la selección y la terna la debería armar un servicio profesional. “La selección no debe estar basada en quién conoce al candidato o la percepción que se tiene so-



bre esa persona. Se deben buscar referencias de manera profesional”, concluye Rodríguez.

### Medir la contribución

El nuevo perfil del director también es uno que está dedicado a generarle constante valor a la empresa. Para asegurar que esto ocurra, un sistema de evaluación sirve para monitorear cómo está contribuyendo cada director y cómo está trabajando el directorio en su conjunto.

Se puede diferenciar entre la contribución cuantitativa y la cualitativa, señala Zelma Acosta-Rubio, *general counsel* y secretaria de directorio de Interbank. La primera tiene que ver con el número de sesiones de directorios y comités atendidos, la disponibilidad del director para participar en eventos, reuniones específicas o llamadas de la gerencia. La segunda mide la calidad de las contribuciones de los directores al diálogo estratégico y su capacidad de liderazgo.

Las evaluaciones pueden ser personales y cada director puede evaluar al resto, como ocurre en las empresas que listan en la bolsa de Nueva York. Incluso se puede evaluar cómo cada director se integra al directorio en su conjunto, cómo comunican sus ideas y cómo las discuten. Las evaluaciones pueden ser *in-house*, hechas por un evaluador externo, o ambas a la vez. Es importante también incluir a la gerencia, para que evalúe el servicio del directorio, dice Rafael Venegas.

Cuadro 17

### ¿Qué tipo o tipos de compensación recibe como director?

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| Dieta por sesión del directorio | 68% |
| Variable por resultados         | 20% |
| Por participación en comités    | 19% |
| Fijo anual                      | 10% |

En general, las evaluaciones permiten “tomar medidas correctivas frente a un director que no tenga una calificación alta, tal y como se hace con un gerente de una empresa que no tiene un buen desempeño”, añade Renzo Ricci, gerente general de Prima AFP. Pero para que ello funcione, la empresa debe definir de antemano cuáles son las expectativas que tiene sobre sus directores y su directorio, y comunicarlas con antelación. Esto incluye implementar un proceso de inducción para los nuevos directores, algo que el 64% de directorios peruanos no hace (ver cuadro 16).

### La dieta del director

Así como las evaluaciones aseguran que los directores generen valor para la empresa, un método adecuado de compensación monetaria tiene el mismo efecto. La encuesta indica que el tipo de compensación más común es una dieta por sesión de directorio, y el segundo más común es una dieta variable por los resultados del período (ver cuadro 17).



Cuadro 18

Aproximadamente, ¿cuál es el ingreso anual de un miembro del directorio en su empresa?

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| Pro bono                      | 8%  |
| Menos de S/.50,000            | 31% |
| Entre S/.50,000 y S/.100,000  | 25% |
| Entre S/.100,000 y S/.150,000 | 9%  |
| Entre S/.150,000 y S/200,000  | 3%  |
| Entre S/.200,000 y S/.300,000 | 9%  |
| Más de S/.300,000             | 7%  |
| No precisa                    | 8%  |

Cuadro 19

¿Cuántas sesiones de directorio tienen al año?

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 6 sesiones         | 15% |
| 12 sesiones        | 35% |
| Más de 12 sesiones | 23% |

Cuadro 20

¿Cuánto tiempo dura o suele durar cada sesión del directorio?

|                   |     |
|-------------------|-----|
| Dos o menos horas | 26% |
| De 3 a 4 horas    | 55% |
| Más de 4 horas    | 19% |

Sin embargo, existen problemas en torno a pagar de acuerdo a los resultados del periodo, según todos los directores consultados para este *white paper*. Si la dieta está sujeta a las utilidades de la empresa, se crea un incentivo perverso para que los directores estén más preocupados por los resultados financieros inmediatos que por la estrategia de largo plazo. Y el enfoque en el corto plazo es un error que, como se vio en el primer capítulo, ya ocurre con frecuencia en los directorios peruanos.

Si bien el monto de compensación de sus directores lo determina cada empresa, lo ideal es que la dieta parta de un monto base, de acuerdo a la cantidad de horas que requieran

de los directores, y que se les bonifique por participar en comités. “La dieta tiene que reflejar lo que la empresa espera que el director aporte en cuanto a su esfuerzo y su rendimiento”, afirma Zelma Acosta-Rubio, de Interbank. En el caso peruano, el 31% de los encuestados indicó que gana menos de S/.50,000, y el 25% indicó que gana entre S/.50,000 y S/.100,000 (ver cuadro 18). Además, el 35% indicó que sus empresas tienen doce sesiones al año y el 23%, más de éstas (ver cuadro 19).

La encuesta también señala que el 19% de los directores recibe una compensación por participar en comités. De acuerdo a un estudio mundial de 300 directorios hecho en el 2016 por Korn Ferry Hay Group, la tendencia global es darle un *premium* a los directores que también son presidentes de comités de auditoría. Este comité y el comité de riesgos son más demandantes en tiempo y esfuerzo, por eso la compensación adicional a quienes participan en ellos, indica Carmen Graham. De acuerdo al mismo estudio, sólo el 7% otorga a los directores acciones de la empresa como parte de su compensación.

Los sistemas de evaluación y de compensación ayudan a asegurar que un director sea eficiente en generarle valor a la empresa. Sin embargo, el punto de partida para asegurar esa eficiencia es definir claramente qué competencias y áreas de *expertise* necesita una empresa de sus directores, para poder elegirlos de acuerdo a ello.

## Conclusión

El nuevo perfil del director implica su profesionalización, y por ende la del directorio. Ello ocurre cuando las empresas determinan las habilidades y competencias que requieren de sus directores, y los escogen en base a esto. Ocurre también cuando establecen claramente sus responsabilidades y arman una estructura, tanto de evaluaciones como de compensaciones, para asegurar que las cumplan. Esta es la clave para que sean eficientes y contribuyan al valor de su empresa tanto hoy como en el largo plazo.

**Septiembre, 2017**

**Fundador**

Felipe Ortiz de Zevallos

**Director**

Gonzalo Zegarra Mulanovich

**Gerente general**

Carlos de la Rica

**Gerente de generación de ingresos**

Ernesto Ferrini

**Gerente de estrategia digital e innovación**

David Reyes Zamora

**Editora**

Jenny Varillas Paz

**Subeditor para esta edición**

Paolo Benza

**Subeditor gráfico**

Rafael Torres M.Q.

**Investigación y redacción**

Andrea Moncada

**Coordinadora fotográfica**

Romina Vera

**Diagramación**

Mario Popuche

**Imágenes**

Shutterstock



# ¿Sabías que el D.L. 1352 sobre la lucha anticorrupción entra en vigencia el 1 de enero del 2018?

El Decreto Legislativo 1352 exige a las empresas implementar controles internos y modelos de prevención para impedir los delitos tipificados de corrupción, y regula la responsabilidad penal y administrativa de las personas naturales y jurídicas, así como la de sus directores, apoderados, representantes legales y la gerencia.

KPMG te puede ayudar a: implementar una función de riesgo y cumplimiento, definir la matriz de riesgos de cumplimiento, definir el modelo de prevención de corrupción e implementar un canal de denuncias.

Conoce más en [KPMG.com/pe](http://KPMG.com/pe)

FORENSIC SERVICES



**Torre KPMG**

Av. Javier Prado Oeste 203, Lima 27, Perú  
Telf. 51(1) 611 3000 / Fax 51 (1) 421 6943

Pérdida de clientes  
Pérdida de cuota de mercado  
Multas Moral baja Reputación  
Pérdida de confianza pública  
Sanciones Clausura Daño a la marca  
Disolución Penalidad Suspensión Prisión