

# Las herramientas de la presidencia del Directorio

■ Resultados de la encuesta sobre el rol del presidente en América Latina



■ ■ ■  
The better the question.  
The better the answer. The better the world works.

  
**EY**  
Building a better  
working world



# Presentación

Una figura clave para el eficaz desempeño de un Directorio es su presidente(a). Por ello, es relevante entender cómo este desarrolla su encargo. Buscando contribuir a potenciar el rol de la presidencia en un contexto de cambios como el actual, recabamos la opinión de profesionales que ocupan 642 asientos en directorios en América Latina y 390 en el Perú, para comprender cómo se está ejerciendo ese rol en la actualidad.

Con el objetivo de lograr profundidad en el análisis que permita identificar oportunidades de mejora concretas, aplicables a la realidad de nuestras compañías, gestionamos muestras muy robustas y estadísticamente relevantes. Estas nos han permitido evaluar si existen diferencias en la forma como se ejerce el rol de la presidencia en las empresas observadas, en función de variables como: país en el que el Directorio sesiona, segmento de actividad económica de la empresa, nivel de ingresos, condición de pública o privada, y finalmente si el control de la empresa está en manos de un grupo familiar. Analizamos también qué asuntos son comunes o son tendencia, que pueden llevar a explicar alguna buena práctica o condición que favorezca como la presidencia puede ejercer su rol, evaluando para ello la composición del Directorio; esto es, si hay miembros independientes y si la presidencia recae en un independiente, y/o si la presidencia es ejecutiva.

El entorno actual está cambiando de manera drástica y demanda que nuestros directorios aporten valor al negocio, marcando el norte. Las fórmulas del pasado ya no suelen ser eficaces para gestar prosperidad y valor compartido. La presidencia puede hacer una diferencia sustantiva en el eficaz desempeño de un Directorio. Buscando desde EY apoyar a los directorios y a sus presidencias en cómo agregar valor a largo plazo al negocio, le invitamos a profundizar en el estudio que hemos realizado.



**Beatriz Boza**  
*Socia Líder Regional  
de Gobierno Corporativo  
y Empresas Familiares  
EY Perú*



**Paulo Pantigoso**  
*Country Managing  
Partner  
EY Perú*

# Contenido



Contexto	8
Principales hallazgos	11
<hr/>	
<b>1 La figura de la presidencia - <i>Primus inter pares</i></b>	17
1.1 Identificando el perfil de la presidencia	19
1.2 Un cargo que supone contar con el respeto de los demás	22
1.3 El cargo puede impedir ver correctamente la realidad	29
1.4 Desafío actual de las presidencias	32
<hr/>	
<b>2 Herramientas para el ejercicio de la presidencia</b>	35
2.1 Herramientas formales de la presidencia	36
a. Plan anual de trabajo del Directorio	37
b. Convocatoria a las reuniones	40
c. Agendas estratégicas y seguimiento eficaz	42
d. Segregación de funciones	44
e. Evaluación de desempeño del Directorio	45
f. Mapa de riesgos de sostenibilidad	49



2.2 Herramientas personales o destrezas de la presidencia	51
a. Tener como norte los intereses de la empresa	51
b. Uso eficiente de tiempo	53
c. Gestar un ambiente propicio para la participación	55
d. Ejercer autoridad en la conducción de la sesión	57
e. Tomar decisiones informadas	58

---

### **3 Estructura** 61

3.1 Relación con la gerencia general	62
3.2 Funciones que ejerce la presidencia	64
a. Participación en comités o comisiones	64
b. Presidencia de la junta de accionistas o socios	66
c. Participación en otras actividades	67
3.3 Funciones que le reportan a la presidencia	69
3.4 Voto dirimente	70

---

### **4 Evaluación, compensación y sucesión** 73

4.1 No caer en la complacencia	74
4.2 Compensación de la presidencia	76
4.3 La sucesión en el cargo	78

---

### **5 Segmentaciones adicionales** 83

Ficha Técnica	87
Nuestro equipo de Gobierno Coporativo	90



“

*Teniendo en cuenta el actual escenario del mundo de los negocios, así como la mayor atención de los stakeholders a los temas relacionados con el buen gobierno corporativo de las empresas, la responsabilidad en la gestión de parte del Directorio está cobrando cada vez mayor significancia y exposición, incluso en algunos casos mediática. En este sentido, el rol del presidente del Directorio, así como los diferentes comités del Directorio, juegan un papel fundamental en los mensajes correctos hacia el mercado de transparencia, confianza y, sobre todo, de una íntegra gestión.*



**Victor Tanaka**

Líder de Auditoría  
EY Perú

# Preguntas a responder

En las empresas en el Perú, en los países de la Alianza del Pacífico y en América Latina en general...

¿Cuáles son las cualidades que debe tener la presidencia hoy?

¿Qué estilo de liderazgo impregna?

¿Cómo ejerce la presidencia sus funciones?

¿Cómo se le compensa?

¿Cómo es su relación con la Gerencia?

¿Existe algún cargo que depende de este y/o le reporta?

¿Tiene alguna actuación fuera de este órgano de gobierno?

¿Cuáles son las buenas y, en su caso, malas prácticas identificadas en el ejercicio del cargo en nuestro medio?

¿Existe alguna situación que podría limitar su capacidad de contar con una lectura objetiva de la realidad?

¿Participa en alguna comisión o comité?  
¿Cuál es su perfil?

¿Se cuenta con un plan de sucesión para un rol tan importante?



# Contexto



El escenario que enfrentan nuestras empresas hoy en día es muy diferente al de prepandemia, y este sigue en proceso de transformación. La recesión y el deterioro económico de las economías familiares han obligado a las empresas a repensar sus productos, en un escenario en el que la inflación se acerca al doble dígito y no parece que esté próximo su control, pues existe una guerra que alimenta su crecimiento.

En el caso del Perú, además, la afectación generada por la coyuntura internacional se agrava con la incertidumbre política que paraliza inversiones y detiene decisiones de consumo de la población.

Sin claridad sobre el escenario que enfrentarán sus clientes en el corto y mediano plazo, la toma de decisión al más alto nivel sobre el rumbo que debería seguir la empresa es pieza clave para su sostenibilidad.

En este desafío empresarial, gana relevancia el Directorio, que es el mayor órgano de gobierno de una compañía en el plano de la gestión empresarial y el encargado de establecer la estrategia y controlar su correcta implementación por parte de la Gerencia. Y dentro de este órgano, la figura más notoria es la presidencia, pues es la encargada de establecer el plan de trabajo, definir la agenda, marcar el ritmo y liderar la discusión y, muchas veces, tiene el voto dirimente sobre las decisiones que afectarán el rumbo de la empresa.

En un contexto tan cambiante y con tantos retos, gana mayor protagonismo su figura, pues esta tiene una gran influencia sobre la capacidad de reacción de la compañía. Por ello, desde EY buscamos reforzar sus capacidades

al aportar un análisis sobre cuáles son las buenas prácticas y herramientas de gestión del quehacer de las presidencias de Directorio. Se trata de un estudio muy robusto pues abarca 12,607 observaciones sobre el perfil de la presidencia en el Perú; las herramientas de las que estas disponen para gestionar su trabajo; las buenas y malas prácticas dentro de la estructura de gobierno; así como la evaluación, compensación y sucesión que implica el cargo. Los resultados obtenidos comprenden las opiniones de profesionales que ocupan 390 asientos de Directorio en empresas peruanas, de los cuales 169 presiden este órgano de gobernanza o un comité de este, y un tercio del total de la muestra (106) son presidentes de Directorio. Complementamos el análisis con data recabada de 252 profesionales vinculados a Directorios en empresas latinoamericanas, cuando esta resultase relevante.

Los resultados del estudio avalan las evidencias que de manera práctica hemos recogido desde EY a través de nuestra experiencia dando soporte a los directorios para mejorar su gestión, generar herramientas de evaluación, crear sistemas de compensación y desarrollar planes de trabajo, agendas y sucesión.

Esperamos que este estudio no solo contribuya a generar debate sobre muchos de los hallazgos realizados, sino también a corregir ciertas carencias y potenciar las buenas prácticas para que la presidencia, en tanto máxima autoridad en el seno del Directorio, se erija como una palanca de valor de la compañía.

Lima, abril 2023



“

*La presidencia del Directorio es clave para garantizar la capacidad de reacción oportuna de la empresa. Como una jirafa con los pies bien plantados en la realidad, se requiere una perspectiva amplia para anticipar los temas y preguntas cruciales. Para ejercer este cargo hoy, es esencial contar con las herramientas y procesos adecuados para maximizar el aporte colectivo dentro del Directorio y lograr la sostenibilidad de la empresa en la sociedad.*



**Beatriz Boza**

*Socia Líder Regional  
de Gobierno Corporativo y  
Empresas Familiares  
EY Perú*



# Principales hallazgos



- 1** La presidencia de Directorio promedio en el Perú tiene 59 años y lleva una década en su cargo. Por lo general, el puesto es ocupado por hombres y están vinculados al grupo de control de la compañía. 34% son presidentes independientes.

---

- 2** Las cualidades que se perciben como las más relevantes para una presidencia eficaz son la capacidad de escucha y comunicación efectiva, así como la pericia (*expertise*) y experiencia profesional.

---

- 3** Los presidentes y los CEO son percibidos como los más poderosos dentro de la estructura de las empresas del Perú, casi hay un empate entre estas dos figuras, aunque hay una ligera inclinación hacia las presidencias. Curiosamente, el 71% de presidentes del Directorio y/o CEO, está vinculado al principal grupo accionista, representando más de un nivel de poder dentro de la empresa.

---

- 4** El cargo de la presidencia genera entre quienes lo ejercen una visión mucho más positiva sobre su gestión de la que evalúan sus pares (otros directores y ejecutivos que participan del Directorio). Y esto genera que exista una tendencia a sobredimensionar el propio desempeño del cargo. En todos los aspectos evaluados referentes a su desempeño, los demás miembros del Directorio y los ejecutivos los califican cerca de 10 puntos porcentuales por debajo de lo que se autoevalúan los propios presidentes.

---

- 5** Aunque deberían ser sus funciones, el 49% de presidentes no establece el plan anual del Directorio, el 45% no se encarga de programar las reuniones del año, el 54% no convoca a las reuniones de Directorio y el 38% no pone en agenda e impulsa la sostenibilidad.

---

- 6** Solo el 37% de los Directorios cuenta con evaluaciones regulares y formales de su desempeño, mientras que solo el 24% de los presidentes es evaluado.

---

- 7** Un 13% de los presidentes de Directorio desconocía si contaba con voto dirimente por estatuto, mientras que 12% desconocía si existía un plan de sucesión.

---

- 8** Aunque legalmente no debería suceder, el 23% de los encuestados estaba de acuerdo con que el presidente del Directorio decida en función de los intereses del accionista controlador y no de los de la empresa.

---

- 9** Relacionado a la buena práctica de contar con un plan de sucesión para la presidencia, 35% indicó que lo tenían, siendo las empresas de mayor facturación (50%) y las que participan del mercado de capitales (47%) las que en mayor proporción contaban con dicho plan.

---

- 10** La compensación más común observada en nuestro estudio es de tipo fija (65%), teniendo 2 de cada 3 presidentes este tipo de pago por sus servicios.

---

**11** El estudio arroja que 1 de cada 2 encuestados considera que ningún cargo reporta a la presidencia. Los cargos que mayores menciones tuvieron con reportes usuales a la presidencia fueron la secretaría del Directorio (26%) y la auditoría interna (23%).

---

**12** Las presidencias participan en otras actividades fuera del Directorio, sea porque presiden la junta de accionistas (81%), forman parte de algún comité (42%) u otras gestiones como actividades de apoyo en gestiones financieras (21%), el ser vocero (15%) y liderar las reuniones anuales con empleados (15%).

---

**13** Llama la atención que las presidencias y miembros de Directorio indicasen no estar al tanto de ciertos aspectos de buena gobernanza que son clave para su gestión. Nuestro estudio arroja un porcentaje de desconocimiento sobre aspectos básicos como el esquema de retribución de la presidencia (8% presidentes, 16% miembros de Directorio), la existencia de planes de sucesión para la presidencia (7% presidentes, 14% miembros de Directorio), la tenencia de voto dirimente de la presidencia (5% presidentes, 19% miembros de Directorio), los cargos que dependen de la presidencia (3% presidentes, 6% miembros de Directorio), la evaluación del desempeño del Directorio (2% presidentes, 3% miembros de Directorio) y evaluación de la presidencia (1% presidentes, 4% miembros de Directorio).

---

**14** El sector financiero seguido de energía, petróleo y minería mostró mayor desarrollo de prácticas de buena gobernanza referidas al ejercicio de la presidencia, mientras que agro, pesca, comercio y retail los menos. El sector financiero fue el que mostró el mayor nivel de evaluación a presidentes (54%) y directorios (70%). Es también el sector con mayor proporción de presidentes independientes (42%) y el que posee una mayor participación en el mercado de capitales (58%). Por detrás se ubicó el sector minería, petróleo o energía en cuanto a evaluación de presidentes (30%) y directorios (50%), proporción de presidentes independientes (29%) y participación en el mercado de capitales (54%). En el lado opuesto, el sector agro, pecuario y/o pesca y el sector comercio y/o retail fueron en los que menos se evalúa a la presidencia (7% y 12% respectivamente), de mayor presencia de presidentes vinculados al principal grupo accionista (87% y 83%) y de menor participación en el mercado de capitales (11% y 17%).

---

**15** Se determinó que a mayor facturación es más probable que las compañías evalúen a sus presidentes (45% en empresas de facturación mayor a 500 millones vs 10% de empresas con facturación menor a 10 millones) y directorios (65% vs 15%); además que sus presidentes pertenezcan a algún comité o comisión especializada (57% vs 24%).

---



## Alcance del estudio

181

Presidencias de Directorio

102

Presidencias de Comité de Directorio

189

Miembros de Directorio

170

Ejecutivos en Directorio

642

Total de respuestas

Países	Total respuestas <sup>1</sup>	# presidencias de Directorio	# presidencias de comité	# miembros de Directorio	# ejecutivos en Directorio
● Chile	40	21	4	7	8
● Colombia	46	10	7	17	12
● Costa Rica	31	6	4	12	9
● México	49	14	14	11	10
● Perú	390	106	63	118	103
● Rep. Dom.	43	13	10	15	5
● Resto CA <sup>2</sup>	27	4	4	6	13
● Venezuela	42	9	3	11	19
● Otros LATAM <sup>3</sup>	11	2	0	3	6

1 El total de respuestas no coincide con la suma de los totales de los países porque hay encuestados con operaciones en más de una jurisdicción.

2 Incluye El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panama.

3 incluye Argentina, Bolivia, Brasil y Ecuador.



# Una muestra poderosa

La investigación abarcó América Latina con muestras robustas para 7 países, aportando *insights* sobre el rol y las herramientas de la presidencia del Directorio.



“

*¿Marcar el ritmo o seguir el paso? El presidente del Directorio es quien, a través de sus acciones y de la gestión que lidera en el seno del Directorio, determina la eficacia en la conducción estratégica de la organización, pues es un guardián de los intereses de la empresa y del alineamiento con el equipo ejecutivo.*



**Aracelli Paulino**

*Associate Director  
Corporate Governance  
& Sustainability  
EY Perú*





# 1

La figura de  
la Presidencia -  
*Primus inter pares*



Según la Ley General de Sociedades (en adelante, “LGS”), dentro de la estructura de gobierno corporativo se distinguen tres niveles: la Junta de Accionistas o socios, que es la máxima autoridad de la empresa; el Directorio que, entre otros, es el que define la estrategia a seguir y tiene como responsabilidad última la designación del gerente general; y la Alta Gerencia con el gerente general (CEO por sus siglas en inglés) como capitán del barco, que tiene entre sus responsabilidades el implementar la estrategia. El Directorio es el encargado de definir el norte y aterrizar los objetivos de la empresa que la Alta Gerencia pondrá en práctica y sobre los cuales luego evaluará sus resultados.

El Directorio es un órgano colegiado, que, según lo previsto en la LGS, tiene un miembro que es *primus inter pares*, es decir, “primero entre sus iguales”, conocido como el presidente del Directorio, el cual puede ser designado por el Directorio o por la Junta General de Accionistas. Es la presidencia quien está encargada de organizar la labor del Directorio, definir la agenda, establecer las condiciones para maximizar el aporte de todos sus miembros, orientar el debate y, de ser necesario, tener la última palabra sobre cómo conducir el Directorio. Una tarea compleja que demanda de la persona elegida una serie de capacidades, que van desde aspectos cognitivos y trayectoria, hasta cualidades personales, entre las que destacan el orden, la capacidad de escucha, la transparencia y el liderazgo.

“

*“Existe una falta de entendimiento del rol de la presidencia en muchas compañías”*

Miembro de un Directorio,  
sector industrial

“

*“Es el cargo de mayor jerarquía en la empresa, debe ser ejercido con transparencia, objetividad y conocimiento”*

Miembro independiente  
de un Directorio, sector  
financiero e industrial

“

*“El presidente debe estar al servicio de los demás”*

Miembro de un Directorio,  
sector financiero

## 1.1 Identificando el perfil de la presidencia

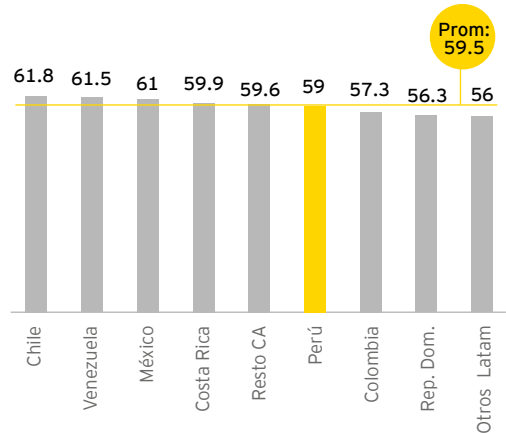
El presidente del Directorio es quien debe liderar el quehacer del Directorio. En ese sentido, es quien debe definir la agenda, establecer el plan anual de trabajo, dirigir y dar uso de la palabra durante las sesiones, resolver posibles impases y tener voz en las reuniones del Directorio. Su cargo, por tanto, debe ser ocupado por una persona cuya figura refleje autoridad y que cuente con el respeto de sus pares y subordinados para poder ejecutar todas estas tareas. Por ello, es usual que el cargo sea ocupado por profesionales de amplia experiencia y con una reputación que los respalde. De hecho, los estándares de gobierno corporativo consideran como buena práctica establecer formalmente requisitos adicionales para ocupar el cargo de la presidencia del Directorio a los exigidos para los demás miembros del Directorio.

### Profesionales de amplia trayectoria y experiencia

En promedio, los presidentes de Directorio en el Perú bordean los 59 años y llevan alrededor de una década ejerciendo este cargo.

Edad aproximada del presidente (Perú) <sup>1</sup>		
20 años	<b>59.1</b> años	85 años
min.	Moda: 60 años	máx.

Gráfico 1. Edad promedio de la presidencia - Por países



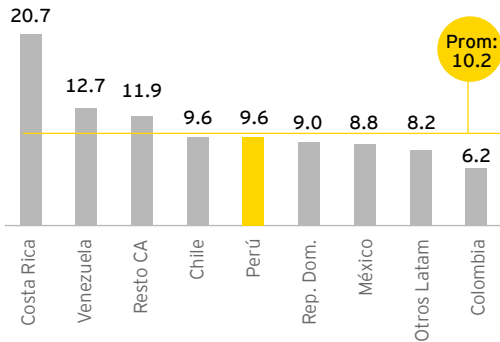
En el Perú, la edad promedio es prácticamente la misma en los diferentes cortes del estudio, fluctuando como máximo un 5% con respecto al resultado promedio general. Según nivel de facturación, por ejemplo, el promedio de edad varía, pero se evidencia una correlación positiva entre facturación y edad del presidente: a mayor facturación de la empresa, mayor el promedio de edad de los presidentes. En ese sentido, se puede observar que, en las empresas con un nivel de facturación menor a 10 millones de dólares, la edad promedio fue 56.1 años, mientras que en aquellas empresas con una facturación mayor a los 50 millones de dólares la edad era mayor (62 años). En cuanto al sector de actividad, la mayor edad promedio la registra el sector financiero (60.5 años), industrial (60.6) y minero, petrolero o energético (61.5).

<sup>1</sup> Valor mínimo y máximo son atípicos y únicos.



Años en promedio del presidente en el cargo (Perú) <sup>2</sup>		
0 años	<b>9.6</b> años	56 años
min.	Moda: 10 años	máx.

Gráfico 2. Años en promedio de la presidencia en el cargo - Por países

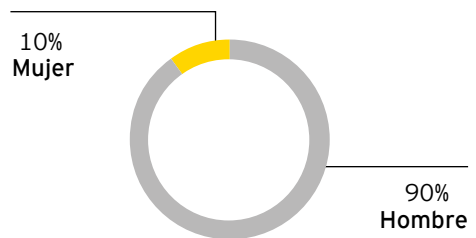


No solo se trata de personas con una experiencia importante que solo la edad puede brindar, sino que el ejercicio de la presidencia suele ser por periodos largos. En ese sentido, buscamos aproximar un análisis de la duración de los presidentes en funciones, para lo cual usamos el dato más cercano, que es el del tiempo que tenían en el cargo los presidentes cuando se hizo la encuesta. Los años en el cargo nuevamente son mayores a mayor

facturación tengan las empresas. Empresas de facturación menor a 10 millones de dólares se aproximaron a los 8 años, mientras que las de facturación mayor a 500 millones, bordearon los 10 años. Esto último puede deberse a que las empresas de menor facturación suelen no tener muchos años de constituidas, mientras aquellas con altos montos de facturación cuentan ya con una edad considerable como compañías.

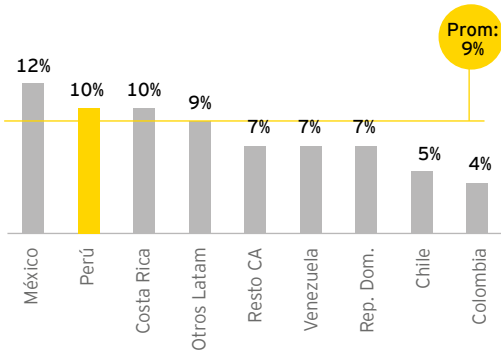
La mayor diferencia de años promedio en el cargo se dio en las empresas familiares (10.5) y las no familiares (7.8). Diferencias menores se presentan en empresas cotizadas en bolsa (10.9 años) frente a las que no lo hacían (9.3). A nivel sectorial, los de mayor promedio fueron el sector agro, pecuario y/o pesca (10.3) y el sector industrial (10.6) frente al sector construcción y/o inmobiliario (8.7) con el menor promedio.

### Dominio de hombres.



2 Los valores mínimos (0 años) son de observaciones con presidentes en el cargo por un periodo menor al año. El valor máximo es atípico y único.

Gráfico 3. Presencia de mujeres en la presidencia - Por países



Según nivel de facturación, la proporción varía en el Perú, pero se observa una correlación negativa entre facturación y presidencias de mujeres: a mayor facturación de la empresa, menor la proporción de mujeres en la presidencia.

Asimismo, se evidencia que la presencia femenina en el cargo de presidenta de Directorio es mayor en empresas cerradas

“

*[La presidencia] debe recaer en manos de la persona más preparada y más conveniente para la empresa, sin importar si se trata de un hombre o una mujer”*

Miembro de un Directorio,  
sector financiero

(13%) que en aquellas listadas en el mercado de capitales o que emiten deuda (4%). El Perú presenta la tasa más baja de presidencia femenina en el mercado de capitales, que es la mitad de la del resto de países de la Alianza del Pacífico y la tercera parte del de otros países de la región. La presencia femenina destaca en el Perú, en las empresas familiares (12%) más que en sus pares no familiares (7%). Además, suelen tener mayor presencia en el sector comercio y/o retail (20%), un sector usual para emprendimientos personales o familiares.





## 1.2 Un cargo que supone contar con el respeto de los demás

---

Ejercer la presidencia implica ser una figura de autoridad, respetada por sus pares y subordinados. En ese sentido, la figura de la presidencia se asocia con *seniority* y liderazgo que pasa hoy en día por demostrar capacidades como la comunicación, la escucha, la empatía, flexibilidad y resiliencia.

### **Seniority**

El estudio evidenció que, para tener un manejo eficiente del cargo, las presidencias deben contar con ciertas cualidades. En términos generales, se perciben como necesarios y deseables dos atributos que figuran empatados (con 22% de las menciones espontáneas en una pregunta abierta): el *seniority* (cualidad destacada entre los encuestados) empatado con la capacidad de escucha y comunicación eficaz (segunda cualidad), seguidos de *expertise* y experiencia (tercer atributo más destacado, con 20% de las menciones).

“

*“La cualidad de ‘escucha’ de las diferentes opiniones y puntos de vista de los miembros y de toda persona que aporte, así como tener presente la innovación constante y saber que el factor humano en una organización es importante y hay que motivarlo y retarlo constantemente [son las principales cualidades de un buen presidente]”*

Presidente de un Directorio, 66 años,  
sector financiero

“

*“Conocimiento gerencial para entender los procesos del negocio, experiencia en gerenciar, conocimientos del sector, liderazgo, capacidad de empatizar con accionistas y gerencia aun teniendo diferencias, capacidad de argumentación y sustento, generar respeto [son las principales cualidades de un buen presidente]”*

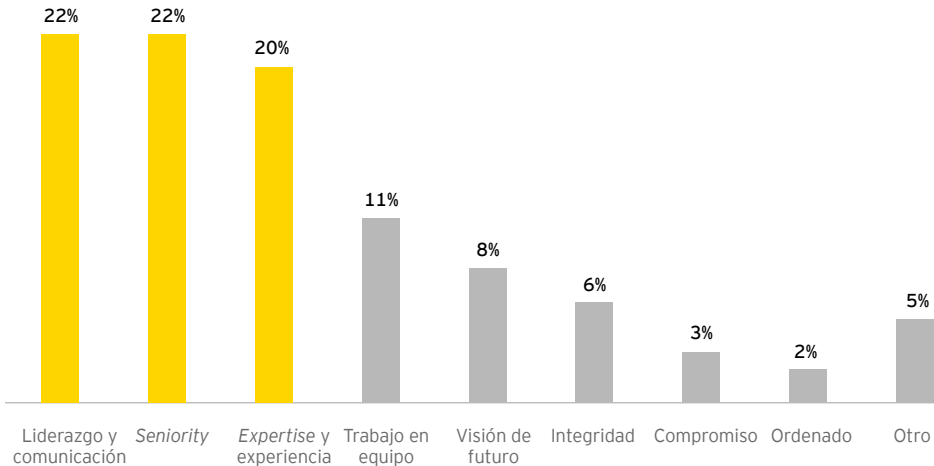
Presidente independiente de un Directorio,  
67 años, sector construcción y/o inmobiliario

“

*“Un profundo conocimiento y experiencia de la industria y de la empresa, que tenga un alto grado de compromiso y participación, que tenga visión estratégica, que propicie un buen clima de discusión abierta y de confianza en los directorios, que tenga claros los aspectos en los que debe liderar, en los que debe cocrear y colaborar y en los que reconoce el campo de acción del CEO [son las principales cualidades de un buen presidente]”*

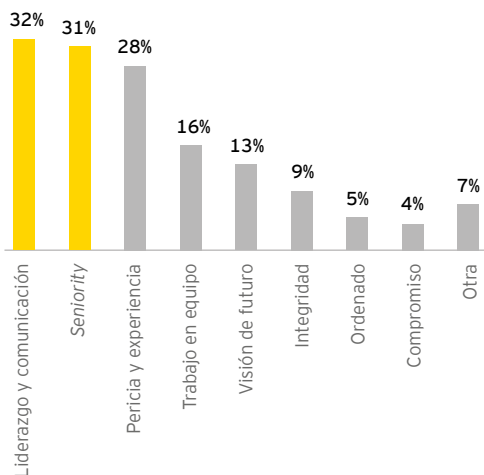
Ejecutivo que participa de un Directorio,  
sector industrial

**Gráfico 4. Cualidades necesarias para ejercer debidamente la presidencia (Perú) - Pregunta abierta**



Nota: El carácter abierto de la pregunta hace que el total supere el 100%.

**Gráfico 5. Cualidades necesarias para ejercer debidamente la presidencia en empresas en América Latina - Pregunta abierta**

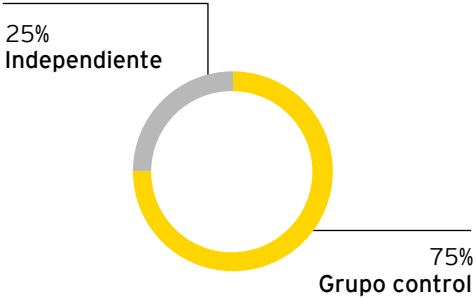


### Forman parte del grupo control

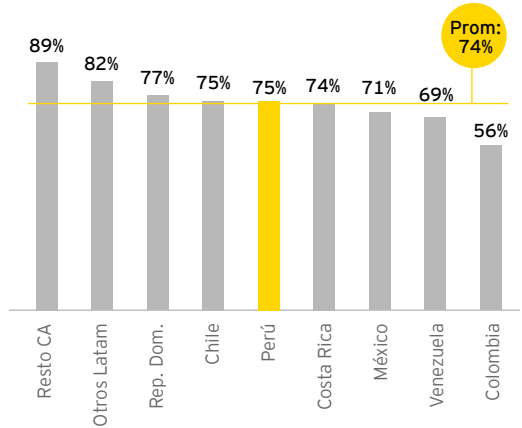
Más allá de los necesarios méritos personales, la cercanía o vinculación con el grupo de control de la empresa parece ser otro factor determinante en dotar de autoridad al rol de la presidencia. El 75% de las compañías peruanas representadas en la muestra cuentan con presidencias que son, a su vez, accionistas. Este hecho les permite contar con acceso a información clave para ejercer el cargo en armonía con el grupo de control, que son finalmente quienes deciden quién presidirá el Directorio. Para ello, saber qué quieren los accionistas, qué cambios esperan realizar y qué expectativas tienen le permite a la presidencia estar un paso adelante y reforzar su autoridad en el cargo.



### Presidencia vinculada al principal grupo accionista (Perú)



### Gráfico 6. Presidencia vinculada al principal grupo accionista - Por países

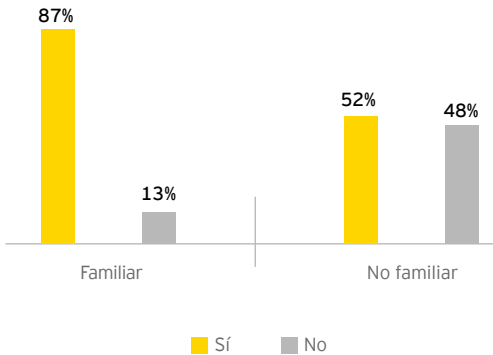


Casi es una regla que las compañías peruanas estén presididas por alguien vinculado al principal grupo accionista, desde las empresas pequeñas que no están en bolsa ni emiten deuda (77%) hasta las más grandes con acciones y deuda emitida en el mercado de capitales (69%). La presencia de presidentes vinculados al grupo de control es incluso mayor en las empresas familiares (87%), mientras que en las no familiares se tiene casi paridad (52%).

Esta forma de obtener autoridad, sin embargo, ha ido diluyéndose en aquellas empresas que no responden a un grupo familiar, sino que tienen un accionariado más diverso, lo que demanda sistemas de gobernanza corporativa más robustos.



**Gráfico 7. Presidencia vinculada al principal grupo accionista (Perú) - Por tipo de empresa**



El que la mayoría de las presidencias se encontrara vinculada con el grupo de control es algo que varía poco, pues se daba la misma situación en todos los niveles de facturación y en las empresas que estaban en el mercado de capitales como en las que no.

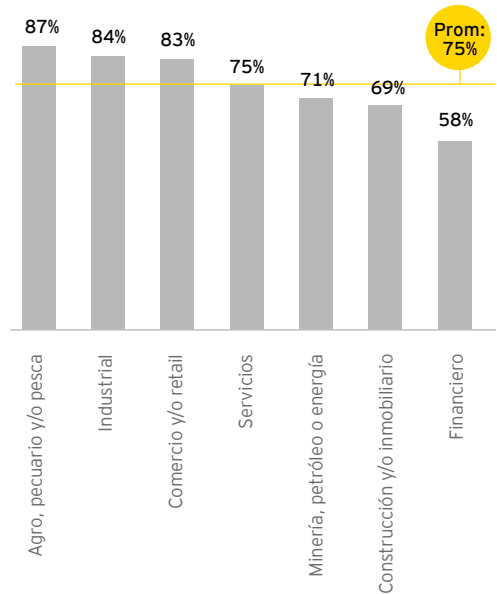
A nivel sectorial, las presidencias –en su mayoría– están vinculadas al principal grupo accionista. Es en el sector financiero donde esta vinculación se presenta en menor medida (58%), mientras que el agro, pecuario y/o pesca fue el sector donde la vinculación fue mayor (87%).



*“En las empresas familiares la presidencia del Directorio es una figura teórica, [...] los dueños de la empresa no respetan las estructuras de gobierno, es decir los directorios los conforman los mismos accionistas, familiares y gerentes de confianza. Esto genera que el Directorio no tenga la suficiente imparcialidad y objetividad para tomar decisiones. Lo más grave en las empresas familiares que no siguen el plan estratégico (lo tienen de adorno), deciden sobre el corto plazo y sus decisiones no se basan en los informes tanto internos como externos (financieros, de mercado, auditoría interna, auditoría externa, gestión de calidad y tecnología)”*

Ejecutivo que participa de un Directorio, sector comercio y/o retail

**Gráfico 8. Presidencia vinculada al principal grupo accionista (Perú)- Por sector**





### Presidencias ejecutivas

Prácticamente la mitad de las presidencias de Directorio en Perú ejerce en simultáneamente el cargo de CEO.

Presidencia ejecutiva (Perú)

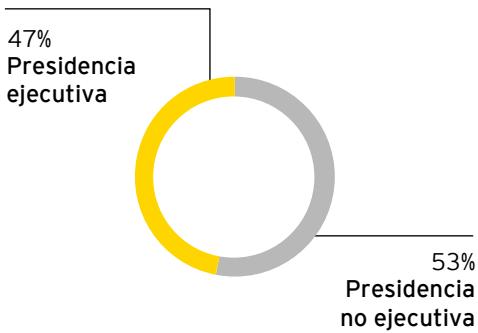
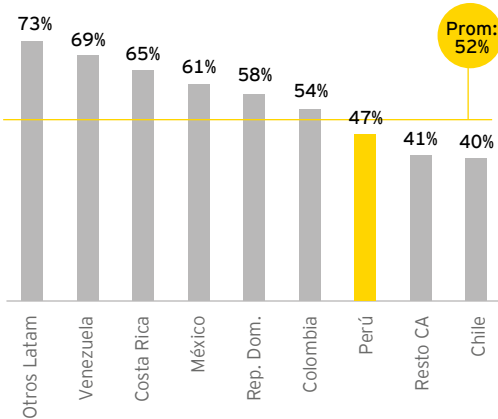
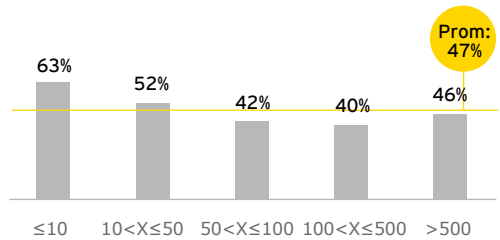


Gráfico 9. Presidencias ejecutivas - Por países



La menor superposición de ambas funciones ocurre en las empresas que facturan entre 100 y 500 millones de dólares (40%), que están cotizadas en bolsa o emiten deuda (38%) y que no son familiares (38%).

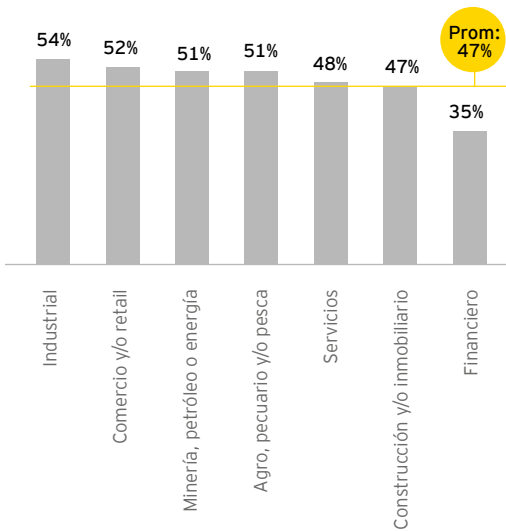
Gráfico 10. Presidencia ejecutiva (Perú) - Por nivel de facturación



Esta superposición de roles se observa en empresas de todos los tamaños. El único caso en que se aprecia un comportamiento distinto es en aquellas que están en el mercado de capitales, en donde casi dos tercios de las empresas (62%) muestran presidencias no ejecutivas. Esto puede ser el fruto de una mayor exigencia en materia de gobernanza corporativa por parte de reguladores e inversionistas.

A nivel sectorial, aquellos que presentaron en su mayoría presidencias no ejecutivas fueron el sector financiero (65%), construcción y/o inmobiliario (53%) y servicios (52%).

Gráfico 11. Presidencia ejecutiva - Por sector



Respecto al nivel de superposición de funciones de las presidencias, se identificó que 41% de ellas estaría representando todos los niveles de poder dentro de una empresa: era accionista vinculado al grupo control, así como presidente del Directorio y CEO. El 34% era presidente y accionista, el 6% cumpliría la función de presidente y CEO; solo el 19% de estos se dedicaba estrictamente a cumplir con la función de la presidencia. Ello evidencia un alto nivel de presidencias con cargos simultáneos, lo cual puede llevar a que la presidencia pierda el enfoque de alguna de las funciones, particularmente aquella referido a una eficaz conducción del Directorio. Asimismo, en un entorno que fomenta la evolución de la transformación, los presidentes debieran impulsar la co-creación y la innovación redefiniendo el equilibrio entre delegar, empoderar y hacerse cargo.

*“El consenso internacional favorece la separación de los roles del presidente y gerente general. Si el Directorio opta por nombrar a una persona que desempeñe ambas funciones, debe incorporar los controles y equilibrios necesarios para evitar un posible abuso de poder.”*

CSA Companion 2022 Corporate Sustainability Assessment - **S&P Global (2022)**

*“Por norma, resulta buena práctica separar la presidencia del primer ejecutivo, pues contribuye a lograr un equilibrio adecuado de poder, mejora la rendición de cuentas y refuerza la capacidad del Directorio de tomar decisiones con independencia de la dirección.”*

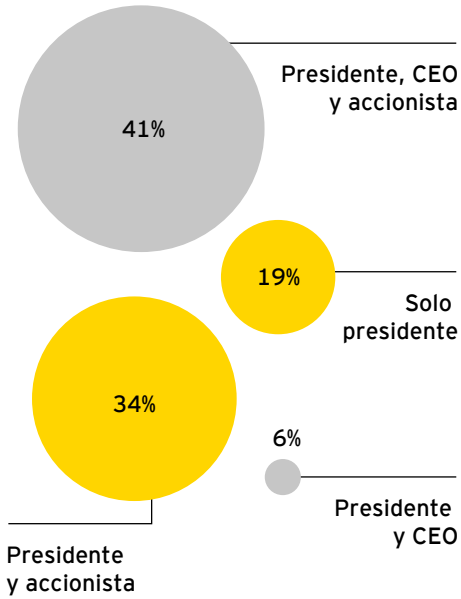
Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 - **OCDE (2016)**

*“Existe separación entre la administración o gobierno ejercido por el Directorio, la gestión ordinaria a cargo de la Alta Gerencia y el liderazgo del gerente general, mediante una política de delimitación de funciones. Las designaciones para los cargos de gerente general y presidente del Directorio recaen en diferentes personas”.*

Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas - **SMV: Superintendencia de Mercado de Valores (2013)**

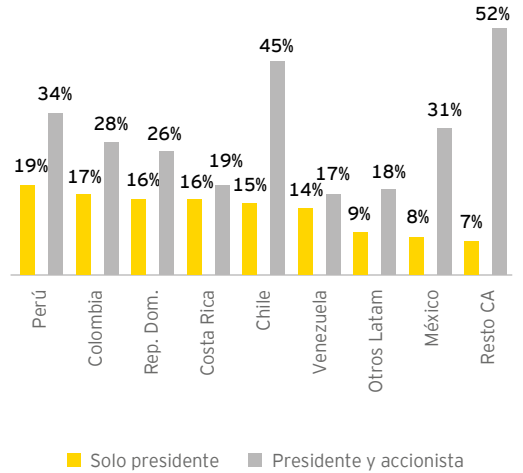


Gráfico 12. Roles que ostentan las presidencias del Directorio - Perú



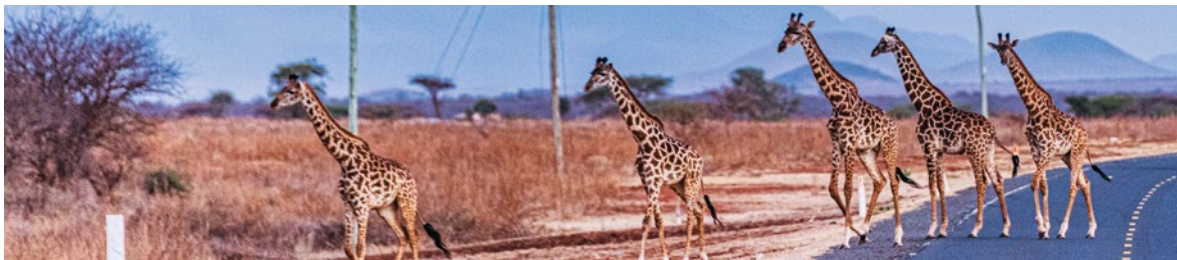
En ese sentido, la buena práctica promovida por los estándares internacionales líderes en gobernanza corporativa establece la conveniencia de no acumular roles. Es más, se tiende a privilegiar presidencias independientes. El Dow Jones Sustainability Index, por ejemplo, otorga una puntuación máxima cuando la presidencia es asumida por un independiente.

Gráfico 13. Roles que ostentan las presidencias del Directorio de empresas - por países



*“[Algunas malas prácticas en el ejercicio de la presidencia son...] perder el foco de los temas prioritarios; tomar el espacio del CEO y el micromanagement”*

Miembro del Directorio, sector comercio y/o retail



A partir de los resultados de la encuesta se puede realizar una segmentación de las presidencias en dos perfiles.

### **Presidencia en empresa cerrada**

Una presidencia del Directorio que forma parte de una empresa familiar y privada, pues esta no participa en el mercado de valores. Se encuentra vinculada al grupo de control y la facturación de la empresa donde labora no es muy grande, ya que puede que sea un emprendimiento propio y/o que esté ubicado en una etapa de desarrollo temprano. Podría estar ejerciendo otra función a la vez. Además, es probable que sea parte del sector comercio y/o retail y que en 2 de cada 10 estos casos se vean mujeres ejerciendo la presidencia.

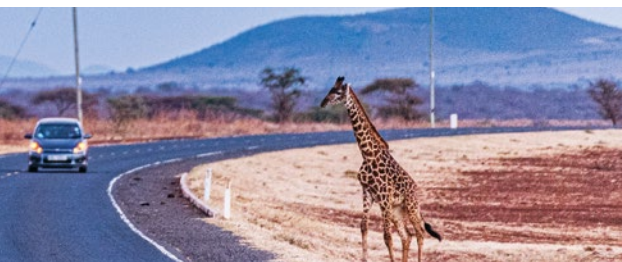
### **Presidencia de empresa abierta**

Una presidencia que forma parte de una empresa no familiar y activa en el mercado de valores. Suele no estar vinculada al accionista controlador y la facturación de la empresa donde labora es grande, pues forma parte de una empresa ya consolidada. Es probable que dedica todo su tiempo a la presidencia, no en la gestión. Asimismo, es probable que la empresa pertenezca al sector financiero y que la presidencia la ejerza un hombre.

## 1.3 El cargo puede impedir ver correctamente la realidad

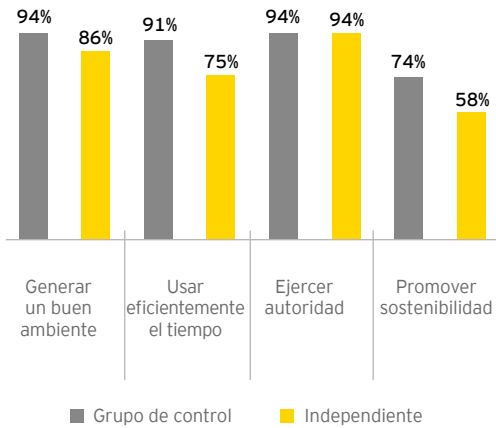
De acuerdo con su propia autoevaluación, los presidentes generan un buen ambiente de participación (92% de ellos así lo creen); manejan eficientemente el tiempo de las reuniones de Directorio (86%); ejercen de manera óptima su autoridad para conducir la sesión de manera amigable y gestionar cualquier impase, discrepancia y/o conflicto que pudiera presentarse (94%); e impulsan la sostenibilidad en la compañía (69%). Se trata de una autoevaluación mayoritariamente favorable que puede llevar a que se sobreestime la eficacia en el cargo respecto a lo percibido por los pares y subordinados, limitando así la capacidad de reinventarse, desaprendiendo y aprendiendo con base a aciertos, pero también a errores.

Los presidentes dependientes, aquellos que están vinculados al grupo de control, exhiben resultados de autoevaluación incluso más elevados. Muestran en promedio hasta 10 puntos porcentuales por encima de la calificación que se asignan en promedio el resto de los presidentes del Directorio. Los resultados parecen indicar que el cargo sumado a la cercanía o vinculación con el grupo de control de la empresa genera una visión más positiva sobre el desempeño del cargo.

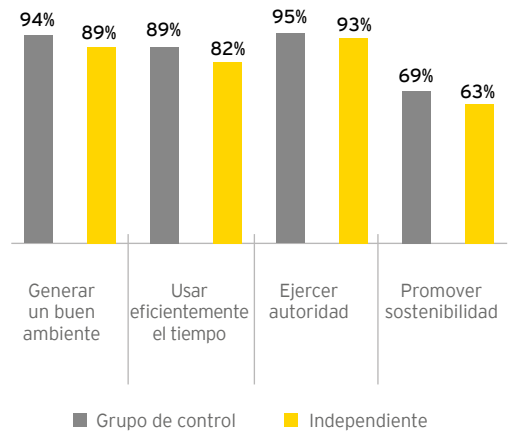




**Gráfico 14. Eficacia en la gestión de la presidencia (Perú)- Según los propios presidentes y por grado de independencia**

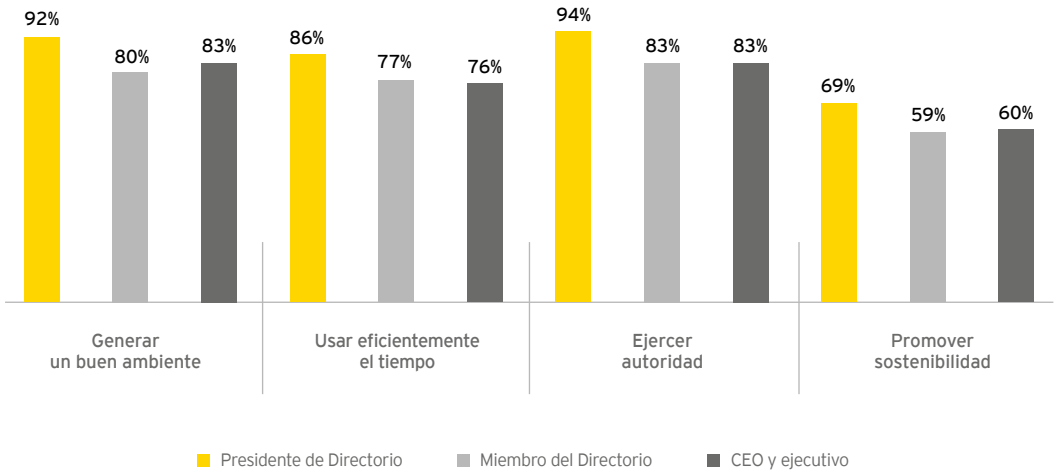


**Gráfico 15. Eficacia en la gestión de la presidencia en América Latina- Según los propios presidentes y por grado de independencia**

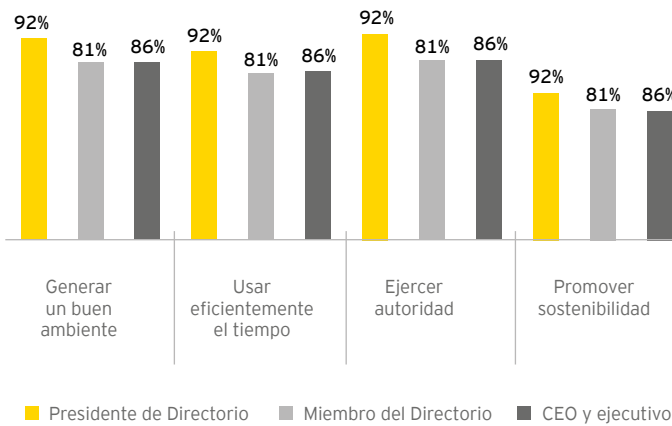


El hallazgo más interesante que arroja el estudio, sin embargo, no es tanto que los presidentes vinculados al grupo de control tengan una apreciación más favorable de su gestión que los independientes, sino que sus pares en el seno del Directorio no sienten lo mismo. Los demás miembros del Directorio y los CEO y ejecutivos que participan de las sesiones no dudan en calificar el ejercicio de la presidencia de manera positiva, pero en todos los aspectos evaluados les asignan casi 10 puntos porcentuales menos de eficacia.

**Gráfico 16. Eficacia en la gestión de la presidencia (Perú) - Percepción según cargos**



**Gráfico 17. Eficacia en la gestión de la presidencia en América Latina - Percepción según cargos**





Los resultados parecen indicar que el ejercicio de la presidencia genera en quien la ejerce una visión más positiva que tiende a sobredimensionar el propio desempeño del cargo. Ello puede impedir una lectura más fina de las dinámicas en el seno del Directorio y, por ende, la oportuna toma de acción al respecto. En contextos de incertidumbre y cambios como los actuales, poder estar atento a detectar, en su propio seno, señales tempranas de oportunidades de mejora y toma de acción, es crucial. La presidencia, en tanto figura clave para el eficaz desempeño del Directorio, se enriquecería al fomentar la autocrítica y buscar tener una lectura muy fina de la realidad a fin de entender el impacto de los cambios en su propio rol.

En nuestra práctica profesional, observamos que el sesgo propio de ocupar una posición de autoridad es inconsciente, tanto es así que los presidentes tan pronto se percatan de su desconexión con la realidad –por mínima que esta sea– toman acción. En nuestra experiencia, el proceso de escucha que se gesta a raíz de la evaluación del Directorio como órgano colegiado –incluso sin que este aborde específicamente la evaluación del rol del presidente– le aporta a la presidencia información fresca que eleva su nivel de conciencia y conexión con la realidad de las dinámicas que se producen en su interior, permitiéndoles contar con elementos de juicio objetivos para potenciar su gestión. Observamos que hacer un alto para reflexionar sobre su propio accionar suele dinamizar la acción, incluso tratándose de la reflexión sobre el impacto de la gestión de una figura tan clave en el seno del Directorio como es la presidencia.

## 1.4 Desafío actual de las presidencias

---

El principal desafío de la presidencia es cuidar que el Directorio cumpla su misión de dirigir la compañía. Sobre todo, en contextos tan cambiantes como los actuales. Sin embargo, hay varios obstáculos que les impiden lograr dicho cometido. No solo el sesgo propio del cargo, como se acaba de analizar.

Entre los obstáculos identificados en nuestra investigación destaca la falta de planificación y preparación adecuada de las sesiones del Directorio, así como el carecer de un orden en las actividades del Directorio, sumado a la pérdida de perspectiva o caer en el *micromanagement* y la ausencia de un norte claro. Al respecto, nuestro estudio evidenció cuáles eran las malas prácticas más comunes que se observan en las presidencias del Directorio en nuestro medio. Hay tres que destacan claramente sobre las demás, y estas son, ordenadas según la frecuencia en la que fueron observadas en el Perú: el no trabajar en equipo o ser individualista, la falta de preparación de las reuniones de Directorio y el no escuchar ni comunicarse con sus pares.



*“Lejanía, confusión en su función de presidente y no CEO, no entender la diferencia generacional, no entender la digitalización [son malas prácticas de algunos presidentes]”*

Miembro independiente de un Directorio,  
sector industrial





*No desarrollar una agenda de temas para el ejercicio que considere todos los frentes relevantes de gestión de un Directorio (gestión del talento, desarrollo de la estrategia, gestión de riesgos, entre otros); no conducir las sesiones en forma disciplinada y estructurada; no participar adecuadamente en algunos comités clave de la organización [son malas prácticas]”*

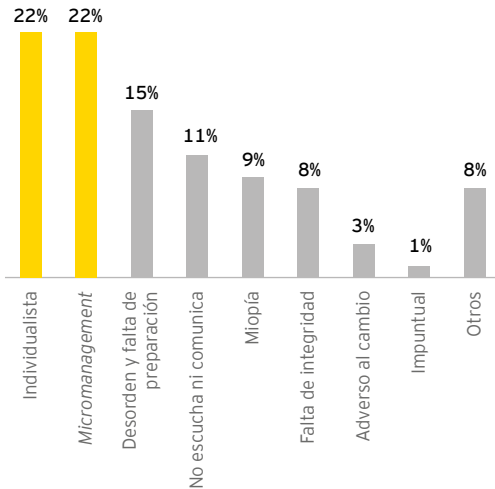
Miembro de un Directorio,  
sector financiero



*Una gestión autoritaria, no tener una ‘visión’ de futuro hacia la cual dirigir la empresa, poco conocimiento del sector [son malas prácticas]”*

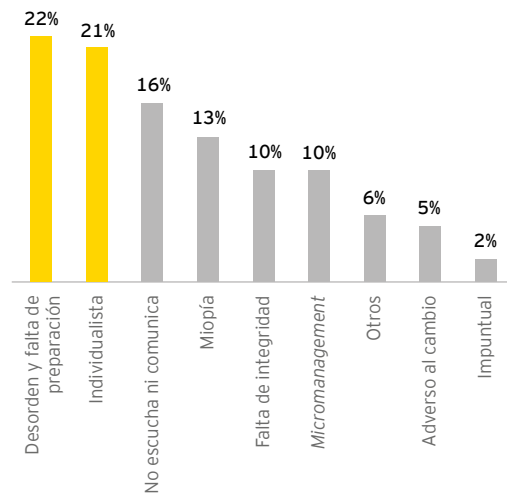
Presidente independiente  
de un Directorio, 54 años,  
sector servicios

**Gráfico 18. Malas prácticas comunes en el ejercicio de la presidencia (Perú)- Pregunta abierta**



Nota: El carácter abierto de la pregunta hace que el total supere el 100%.

**Gráfico 19. Malas prácticas comunes en el ejercicio de la presidencia en empresas en Latinoamérica - Pregunta abierta**



Todo lo anterior incide en el proceso de toma de decisiones al más alto nivel de la empresa, así la composición del Directorio sea ideal. Hoy no basta contar con los profesionales más adecuados como parte del colectivo del Directorio si no se cuenta con las herramientas, los procesos y las dinámicas conducentes a potenciar el aporte individual de todos sus miembros. Para ello, no podemos soslayar el rol clave que desempeña la presidencia.



“

*El camino al éxito no es fácil. Requiere cultivar hábitos naturalmente incómodos, como cuestionarnos a nosotros mismos y sacrificar la seguridad que nos da la creencia de hacer las cosas bien, en la permanente búsqueda de hacerlas lo mejor posible. Es una ruta difícil e incómoda, pero ineludible. Por eso, una práctica común entre los Directorios más exitosos es una autoevaluación formal periódica, objetiva y libre de sesgo, idealmente acompañada por un tercero independiente.*



**Óscar Meléndez**

Socio de Consultoría en Riesgos  
EY Perú



# 2

## Herramientas para el ejercicio de la presidencia



El perfil ideal para ocupar la presidencia debe reflejar, en primer lugar, una personalidad que inspire respeto y que tenga la capacidad de leer y entender bien las dinámicas internas del Directorio. En la actualidad, ejercer este cargo requiere también de herramientas y habilidades efectivas para gestionarlo de manera eficaz.

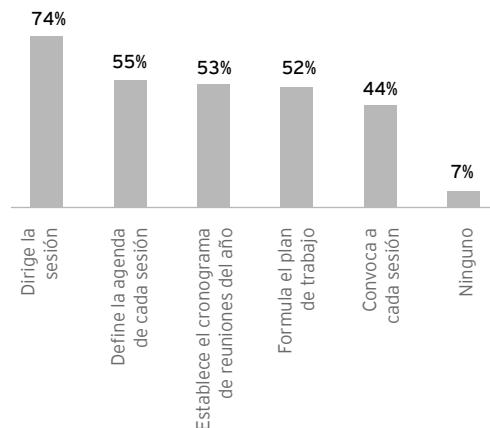
Hoy, no basta con dirigir el ritual de cada sesión, hoy el ejercicio de la presidencia requiere trascender de la formalidad para enriquecer las dinámicas dentro del Directorio con base en recursos y capacidades. Es un cargo cada vez más profesional que supone contar con herramientas, tanto formales como informales.

En el presente apartado, no se abordarán las herramientas que todo Directorio debe de emplear para operar adecuadamente la empresa, como son, por ejemplo, contar con un plan estratégico, con una definición de apetito de riesgo y mapa de riesgos, tablero de control de KPIs, sistema de información financiera, etc. Sino que solo se hará referencia a las herramientas necesarias para que el Directorio, en tanto órgano colegiado, pueda funcionar de manera eficaz, por eso nos referiremos a esas herramientas como herramientas de la presidencia.

## 2.1 Herramientas formales de la presidencia

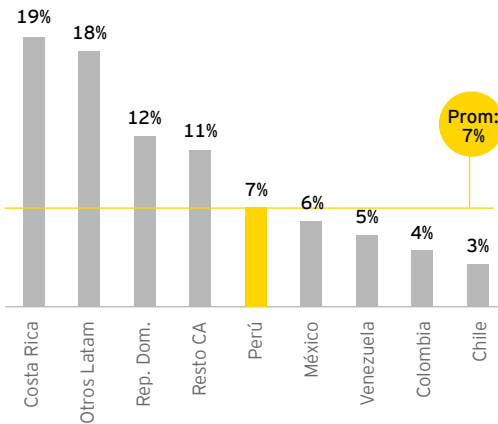
Las herramientas formales son aquellas tangibles, que están documentadas y que por lo general el Directorio define formalmente cuáles desea desplegar. Esta definición puede estar en el reglamento del Directorio o en un acuerdo de sesión y algunas veces suelen ser encargadas a algún comité o comisión responsable de su supervisión. La mayoría de los estándares líderes en materia de buen gobierno corporativo hacen referencia a ellas. Entre estas herramientas se pueden destacar, entre otras, el establecimiento de un plan de trabajo y cronograma anuales de reuniones, la elaboración de agendas estratégicas, el seguimiento de acuerdos, el mapeo de riesgos de sostenibilidad, la segregación de funciones y la evaluación de desempeño del Directorio y del CEO.

Gráfico 20. Responsabilidades de la presidencia - Latinoamérica



Llama la atención el porcentaje de profesionales en los Directorios en el Perú y en la región que desconocen la existencia de herramientas clave para la gestión de un Directorio eficaz.

**Gráfico 21. Responsabilidades de la presidencia - Respuesta: Ninguno - Por países**



### a. Plan anual de trabajo del Directorio

Para garantizar que el Directorio cumpla con su misión de forjar el futuro para la compañía, especialmente a través de supervisar el despliegue de la estrategia, una gestión adecuada y brindar predictibilidad sobre las acciones a realizar durante cada periodo, las presidencias necesitan establecer un plan de trabajo anual del Directorio y el consiguiente cronograma de reuniones.

“

*“Un buen presidente debe tener un Plan de trabajo anual, con los proyectos o temas que el Directorio debe lograr, y hacerle seguimiento”*

Miembro de un Directorio, sector comercio y/o retail

“

*“[El presidente debe] dirigir según el plan estratégico, alinear cualquier desajuste de parte de los gerentes y tener liderazgo generando confianza en la seriedad para el logro de objetivos claros”*

Ejecutivo que participa de un Directorio, sector comercio y/o retail

El contar con un plan anual de trabajo permite al Directorio cumplir con su función de guía de largo plazo de la compañía, pues al tener planeado el curso de la empresa será más fácil poder adecuarse a las circunstancias volátiles de la actualidad. En nuestra experiencia cuando un Directorio carece de este plan anual la coyuntura y el contexto volátil capturan su atención, teniendo que dedicarle valioso tiempo de discusión al mes a mes del negocio. Dicha ausencia, frecuentemente, se traduce en análisis y toma de decisiones centradas en resolver asuntos de corto plazo, yendo de esta forma el Directorio en contra de su función deseada de ser faro que ilumine la trayectoria futura de la compañía.



El Directorio debe enfocarse en el largo plazo. Contar con un plan anual de trabajo evita el estar en modo de reaccionar ante la coyuntura para poder anticiparla. Además, facilita el trabajo de la Alta Gerencia, al darle el tiempo para planificar y preparar reportes que sean relevantes y que aporten valor al debate al interior del Directorio.

Al respecto, los estándares internacionales líderes en gobernanza corporativa establecen la conveniencia de elaborar un plan de trabajo anual que permita describir la operatividad del Directorio.

*“Planificar el desarrollo de las sesiones del conjunto del ejercicio, de forma que el Directorio apruebe, al comienzo de cada año, un Plan de Trabajo que permitirá definir el número de sesiones, los temas recurrentes y la periodicidad con la que deben ser analizados. De esa manera se podrá preparar un calendario concreto de sesiones ordinarias, sin perjuicio de que pueda reunirse cuantas veces sea necesario, con el fin de que los Directores planifiquen con anticipación suficiente su participación regular en las sesiones de Directorio o de sus Comités, si existen, y que, junto a la evaluación anual del Directorio, permitirá ir fortaleciendo la dinámica de las sesiones en su conjunto y la aportación de sus miembros individualmente considerados.”*

Lineamientos para el Buen Gobierno Corporativo de las empresas del Estado - **CAF (2021)**

*[...] el Código de Prácticas de Gobierno Corporativo establece prácticas que imponen expresamente responsabilidades concretas al presidente como pueden ser: (i.) preparar un plan de trabajo de la junta directiva para el periodo evaluado, que facilite determinar el número razonable de reuniones ordinarias por año y su duración estimada; (ii.) asumir la responsabilidad última para que los miembros reciban la información con la antelación suficiente y que esta sea útil, primando la calidad frente a la cantidad; (iii.) asumir la responsabilidad última de la preparación del Orden del Día de las reuniones de la junta, de forma permita seguir un orden lógico en la presentación de los temas y los debates.”*

Juntas Directivas en el desarrollo del Gobierno Corporativo - **IFC Colombia (2015)**

*El Directorio cuenta con un plan de trabajo que contribuye a la eficiencia de sus funciones. El número y la programación de las sesiones ordinarias permiten cumplir adecuadamente con dicho plan de trabajo y efectuar el debido seguimiento del desempeño de la sociedad en sus aspectos relevantes.”*

Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas - **SMV: Superintendencia de Mercado de Valores (2013)**

Un interesante hallazgo del estudio es que en el Perú, en menos de la mitad de los casos, las presidencias son quienes formulan el plan anual de trabajo del Directorio y establecen el cronograma de reuniones del año. Ello en línea con lo previsto en la LGS que establece que la convocatoria - a cargo de la Presidencia del Directorio - debe expresar claramente los asuntos a tratar en cada sesión, sin perjuicio de los demás temas que otros miembros del Directorio puedan plantear. Eso ocurre en uno de cada dos casos. Si bien ello no quiere decir que las empresas de la muestra no cuenten con esas herramientas, lo cierto es que no se asocia ello con una responsabilidad de la presidencia.

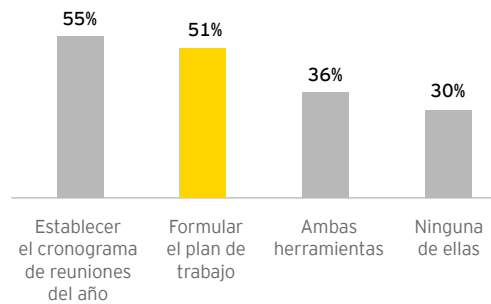
En cuanto a la programación del cronograma de reuniones del Directorio, el 55% de encuestados consideró que aquello era una responsabilidad de la presidencia. Mientras que solo el 51% de encuestados consideró que el presidente era responsable de establecer los planes de trabajo anuales.

A nivel general, resalta el que solo el 36% de encuestados indicara que los presidentes lideran ambas herramientas, mientras que un elevado 30% expresó que su presidencia no lideraba ninguna de ellas. Daría la impresión de que estas responsabilidades son “delegadas” en otros, cuando el presidir un Directorio es cada vez más una tarea profesional, no solo empírica, que requiere preparación y atención a las responsabilidades inherentes a esta importante función.

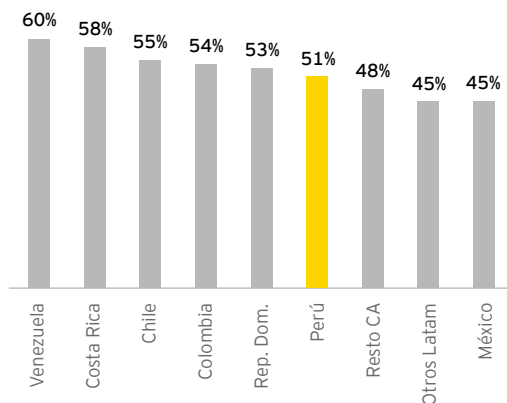
Como parte de la experiencia de EY, se observa en la práctica que con frecuencia es la Gerencia General quien lidera la formulación del plan de

trabajo del Directorio, expropiándole de alguna manera –a su presidente– el focalizarse en temas de su competencia, como pueden ser, a manera de ejemplo, la revisión anual del perfil de competencias de la gerencia general o la definición de nuevos KPIs, entre otros.

**Gráfico 22. Responsabilidades de la presidencia por el plan anual de trabajo del Directorio y cronograma de reuniones (Perú)**



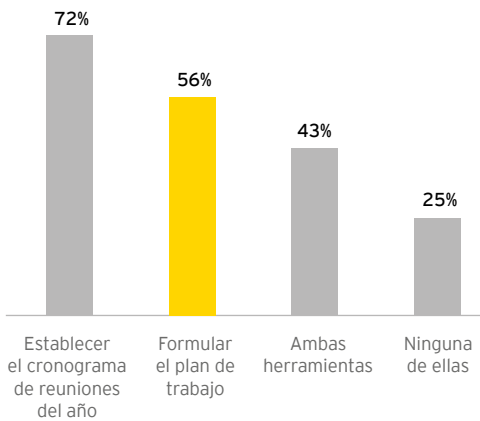
**Gráfico 23. Responsabilidad de la presidencia por el plan de trabajo del Directorio - Por países**





Al consultar a los mismos presidentes sobre la responsabilidad de contar con estas herramientas, se evidenció que la mayoría considera que tanto el establecer el cronograma de reuniones del año (72%) como el formular el plan de trabajo (56%) eran de su responsabilidad. Sin embargo, solo el 43% de ellos asegura que realmente es responsable de ambas herramientas y un 25% indicó que no se encarga de ninguna de ellas. Lo relevante es que la presidencia no solo es responsable de ello sino de actualizar estas herramientas y ajustarlas en función a las necesidades.

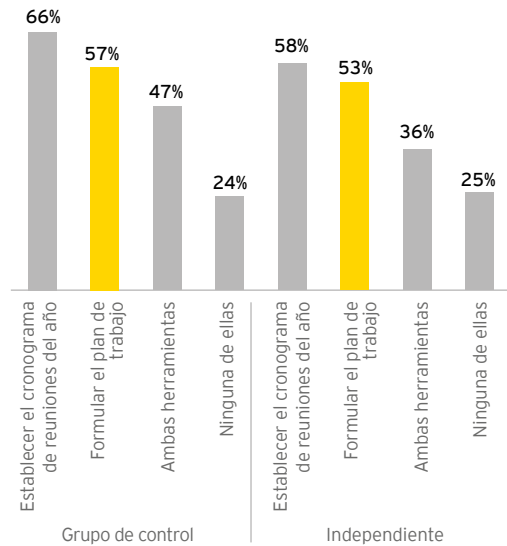
**Gráfico 24. Responsabilidades de la presidencia por el plan anual de trabajo del Directorio (Perú) - Según los propios presidentes**



Se evidenció que los presidentes vinculados al grupo de control consideran en mayor medida a ambas herramientas como su responsabilidad (47%), mientras que solo el 36% de independientes se siente responsable por ambas herramientas. Asimismo, 1 de cada 4 presidentes, sea independiente o vinculado

al grupo de control, opinó que ninguna de las herramientas era de su responsabilidad. Ese desconocimiento es un poderoso hallazgo para la toma de acción, ya que en el mercado existen programas académicos propicios para elucidar éstas y otras responsabilidades inherentes al quehacer de la presidencia.

**Gráfico 25. Responsabilidad de la presidencia por del plan anual de trabajo del Directorio (Perú)- Según los propios presidentes y por grado de independencia**



## b. Convocatoria a las reuniones

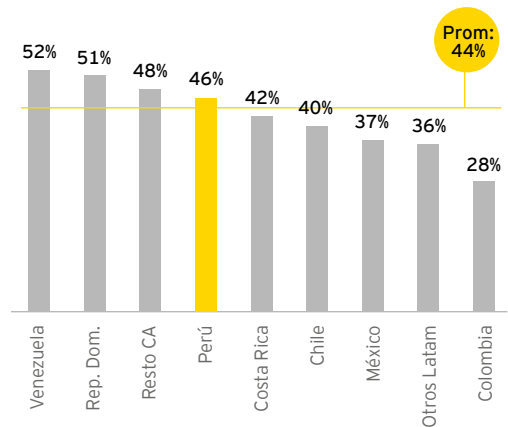
De acuerdo con el artículo 167 de la LGS, los presidentes tienen como responsabilidad el convocar a las sesiones de Directorio. A ello deben sumarle el proveer a los demás miembros del Directorio de información relevante y suficiente en relación con los temas



de agenda de la sesión, para que estos puedan prepararse de manera oportuna y así tener sesiones que aporten valor a la definición o adecuación de la estrategia de la empresa. Incluso, los estándares internacionales líderes en gobernanza corporativa recomiendan la adopción de esta práctica como parte del rol de la presidencia. En nuestra práctica profesional observamos que suele ser la secretaría del Directorio quien convoca, pero lo hace por encargo de la presidencia.

En cuanto a la convocatoria a las sesiones de Directorio, solo uno de cada dos (el 46%) encuestados consideró que aquello era una responsabilidad de la presidencia. Un porcentaje menor, tomando en cuenta que para el 62% de presidentes de Directorio aquello es su responsabilidad.

**Gráfico 26. Responsabilidad de la presidencia por convocar a cada sesión**



*“Que el presidente, como responsable del eficaz funcionamiento del consejo de administración [...] prepare y someta al consejo de administración un programa de fechas y asuntos a tratar; organice y coordine la evaluación periódica del consejo, así como, en su caso, la del primer ejecutivo de la sociedad; sea responsable de la dirección del consejo y de la efectividad de su funcionamiento; se asegure de que se dedica suficiente tiempo de discusión a las cuestiones estratégicas, y acuerde y revise los programas de actualización de conocimientos para cada consejero, cuando las circunstancias lo aconsejen.”*

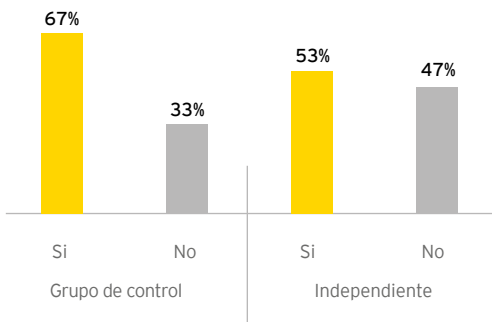
Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas - **Comisión Nacional de Mercado de Valores (Madrid, 2020)**





Diferenciando entre presidentes independientes (53%) y aquellos vinculados con los accionistas controladores (67%), se evidencia una variación considerable en el porcentaje de presidencias que consideran la definición de la agenda como parte de su responsabilidad.

**Gráfico 27. Responsabilidad de la presidencia por la convocatoria de sesiones (Perú) - Según los propios presidentes y por grado de independencia**



Además de la responsabilidad de convocar oportunamente a las sesiones, la presidencia debe asegurarse que la esquela de convocatoria vaya acompañada del contenido de la sesión, el mismo que se refleja en la agenda.

### **c. Agendas estratégicas y seguimiento eficaz**

La presidencia debe aportar una visión de futuro para la compañía y ello requiere de la elaboración de agendas estratégicas alineadas con la idea del futuro deseado y la utilización de herramientas de seguimiento que permitan

monitorear los acuerdos asumidos para medir el grado de avance de la agenda mencionada.

Al igual que en el caso del plan de trabajo anual, contar con agendas estratégicas evita el enfocarse en solo reaccionar ante la coyuntura para poder anticiparla. Además, enfoca la discusión a temas relevantes y permite a la Alta Gerencia preparar reportes que sean relevantes y aporten valor al debate al interior del Directorio.

Los principales estándares internacionales de gobierno corporativo, al igual que la LGS, establecen la adopción de esta práctica como parte de la responsabilidad de la presidencia.

*“El presidente debe establecer la agenda de la reunión, asegurándose de que los miembros de la junta tengan información suficiente y oportuna para cuestionar y debatir constructivamente las propuestas gerenciales.”*

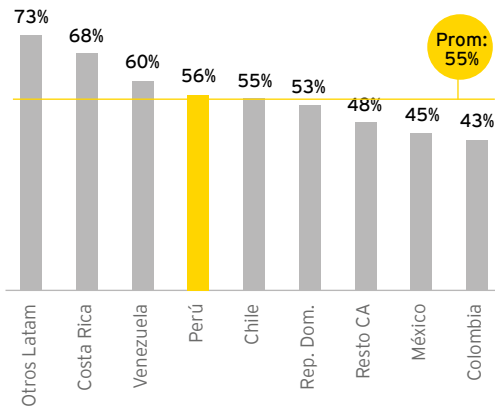
Global Governance Principles - **ICGN (2021)**

*“Por lo general, el presidente también será responsable de aprobar las agendas de directorio y garantizar que se disponga de tiempo suficiente para discutir todos los puntos de la agenda, incluidos los temas estratégicos.”*

Corporate Governance Principles and Recommendations - **ASX Corporate Governance Council (2019)**

Pero a pesar de su relevancia, solo el 56% del total de encuestados confirmó que el presidente era quien definía la agenda de cada sesión de Directorio. Se trata de un porcentaje pequeño, si se tiene en cuenta que, al consultarle a los presidentes de Directorio, el 72% aseguró que el definir la agenda de cada sesión era su responsabilidad. Nuevamente, parecería que esta tarea es delega a otros, lo que genera un riesgo inherente ya que, en estos casos, el Directorio puede estar enfocándose en temas que no son necesariamente los más relevantes para forjar el futuro del negocio, y desaprovechando así los verdaderos aportes que pudieran estar brindando el colectivo de sus miembros con agendas más estratégicas.

**Gráfico 28. Responsabilidad de la presidencia de definir la agenda de cada sesión**



“

*“[El presidente] debería tener una mayor participación en la preparación de la agenda y en su control”*

Presidente de un Directorio, 54 años, sector construcción y/o inmobiliario

“

*“Es muy importante que ayude a poner en agenda temas importantes que la Gerencia no trae”*

Miembro de un Directorio, sector minería, petróleo o energía

“

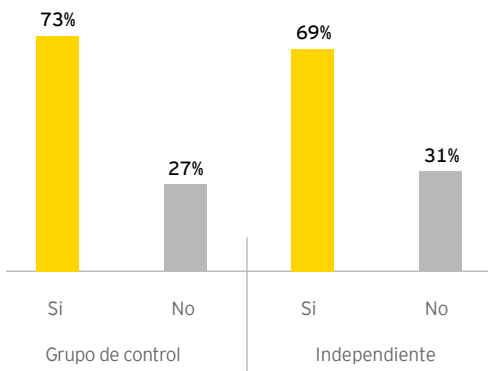
*“El seguimiento de los acuerdos es muy importante, no necesariamente todo lo que se discute figura en actas”*

Ejecutivo que participa de un Directorio, sector servicios



Diferenciando entre presidencias independientes (69%) y aquellos vinculados a los accionistas controladores (73%), se evidencia una muy leve variación en el porcentaje de presidencias que consideran el definir la agenda como su responsabilidad.

**Gráfico 29. Responsabilidad de la presidencia por la agenda de cada sesión (Perú) - Según los propios presidentes y por grado de independencia**



La ley establece que salvo que el estatuto social disponga algo distinto, es responsabilidad de la presidencia definir la agenda de cada sesión. Los estándares internacionales confirman esto.

Un aspecto que en la actualidad ha tomado relevancia en la formulación de las agendas del Directorio es la sostenibilidad. Si bien esto no es responsabilidad exclusiva de la presidencia (sino del colectivo), dada su relevancia en la encuesta indagamos por ello (ver literal f. abajo).

#### d. Segregación de funciones

Como se ha indicado, sin una adecuada planificación del trabajo del Directorio, la coyuntura suele capturar el día a día de este órgano de gobernanza, cuando según se desprende de las facultades y responsabilidades que la LGS asigna a la Gerencia General, dicha labor compete a ésta y no al Directorio. Cuando este está en modo "reacción", no solo acompaña a la gerencia, sino que tiende a terminar cayendo en el *micromanagement* en vez de enfocarse en el largo plazo de la compañía (*big picture*), su responsabilidad principal.

En nuestro ejercicio profesional, hemos observado que cuando un Directorio se ve envuelto en este esquema de trabajo cuasi operativo ocasiona que la Gerencia General (CEO) pierda autonomía y *accountability*, pues al ser el Directorio su superior jerárquico este termina expropiándole - con frecuencia de manera inconsciente -- el campo de acción de la gerencia. En nuestra experiencia, estas situaciones generan mucho malestar en la gerencia e incluso a sus reportes directos y daña los resultados de la empresa, puesto que al carecer de roles bien definidos los organismos internos de las empresas terminan estorbándose entre sí, exponiéndose a la pérdida de talento en roles clave.

Por ello, una de las herramientas más importantes que tiene un Directorio es el poder delimitar claramente las funciones entre la Junta General de Accionistas, el Directorio, sus comités y la Gerencia, evitando de esta manera

la superposición de funciones y que cada instancia logre enfocarse en sus objetivos. Es responsabilidad de la presidencia que en su seno se cuente con una adecuada segregación de funciones y monitorear instancias en que ésta deba ser actualizada. Los marcos internacionales de referencia en gobierno corporativo recomiendan esta segregación.

*“Las responsabilidades del presidente, del director general, del director independiente, del Directorio y de los comités deben ser claras, estar establecidas por escrito, ser acordadas por el Directorio y estar disponibles públicamente.”*

UK Corporate Governance Code -  
**Financial Reporting Council (2018)**

*“Una entidad que cotiza en bolsa debe delinear claramente las funciones y responsabilidades respectivas de su Directorio y administración y revisar periódicamente su desempeño.”*

Corporate Governance Principles and Recommendations - **ASX Corporate Governance Council (2019)**

A pesar de que, por temas de extensión del cuestionario, no se indagó sobre este aspecto en nuestro estudio, si hablamos de herramientas de la presidencia, ésta no podría estar de fuera, pues contribuye a la eficacia y a la armonía entre los órganos de gobierno de las empresas.

## e. Evaluación de desempeño del Directorio

¿Por qué se requiere evaluación del Directorio? La habitualidad en el trato genera que con el tiempo los criterios dentro de un grupo humano se uniformicen. La camaradería generada ocasiona -con frecuencia de manera inconsciente- que los cuestionamientos entre los pares y los matices diferentes de opinión sean cada vez menores y la presión por avenirse al sentir de los demás sea la regla. Los directorios no son ajenos a ello.

Los diferentes estándares internacionales en materia de gobierno corporativo exigen al Directorio someterse a un ejercicio de autoevaluación anual, precisamente para potenciar su desempeño. Esto ya ha sido recogido en el Perú como mandatorio, por ejemplo, en la normativa aplicable a las entidades supervisadas por la SBS Superintendencia de Banca, Seguros y AFP que exigen una evaluación periódica (en la práctica se entiende como anual) de la solvencia moral y técnica de los miembros del Directorio.

La evaluación anual del desempeño del Directorio tiene como objetivos:

### ► Retar el statu quo

La evaluación de un grupo humano como el Directorio constituye una fuente indispensable de cuestionamiento que fuerza la identificación de oportunidades de mejora.



### ► Incidir en la competitividad

Se busca mejorar la eficiencia e incrementar la productividad del Directorio, que se traducen también en mejoras de la competitividad de la empresa.

### ► Hacer sostenibles las mejoras

Permite brindar un soporte metodológico a la identificación de oportunidades de mejora, que faciliten su ejecución y sostenibilidad.

### ► Dar un buen mensaje

Configuran una demostración patente del interés real del Directorio por la búsqueda de la excelencia, en beneficio de la empresa y sus grupos de interés.

### ► Promover la excelencia

Permite medir el desempeño real y compararlo con el esperado, para así acortar brechas en busca de la excelencia en la gestión de este órgano de gobernanza.

Múltiples instituciones han establecido principios, recomendaciones e inclusive guías de preguntas para la autoevaluación en búsqueda de la mejora de efectividad de los Directorios, ya que reconocen racionalmente que es una práctica importante dentro de la gobernanza corporativa.

En nuestra experiencia profesional, utilizando el **EY BET Board Effectiveness Tool**© se logra un alineamiento para mejorar el desempeño del Directorio.

*“Un Directorio eficaz es vital para el buen gobierno corporativo. Varios estudios han encontrado que las empresas con procedimientos y prácticas específicos diseñados para garantizar la rendición de cuentas de su Directorio y una estrecha alineación con los intereses de los accionistas se desempeñan mejor que aquellas que no los tienen.”*

CSA Companion 2022 Corporate Sustainability Assessment - **S&P Global (2022)**

*“El Directorio debe poder ejercer un juicio objetivo e independiente sobre los asuntos corporativos. Los Directorios deben llevar a cabo evaluaciones periódicas para evaluar su desempeño y evaluar si poseen la combinación adecuada de antecedentes y competencias.”*

Principles of Corporate Governance - **OECD (2015)**

*“(..) el Directorio deberá, al menos una vez al año, evaluar la eficacia de su trabajo como órgano colegiado, la razonabilidad de sus normas internas y la dedicación y rendimiento de sus miembros, proponiendo, en su caso, las modificaciones a su organización y funcionamiento que considere pertinentes.”*

Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo - **CAF (2013)**

*“(..) El Directorio evalúa regularmente y de manera objetiva, al menos una vez al año, su desempeño como órgano colegiado y el de sus miembros. Es recomendable que en dicha evaluación se alterne la metodología de la autoevaluación con la evaluación realizada por asesores externos.”*

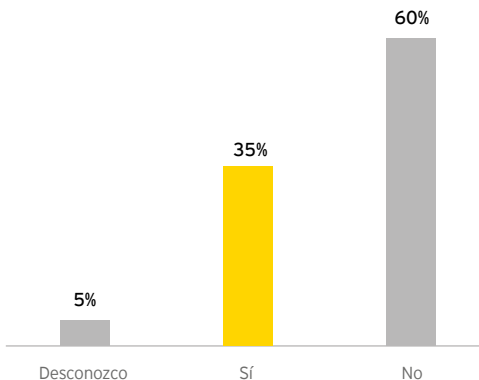
Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas - **SMV: Superintendencia de Mercado de Valores (2013)**

Para evitar la complacencia indeseada y poner en práctica lo indicado en los estándares internacionales, es necesario introducir mecanismos de evaluación para tener una medición objetiva del desempeño del Directorio.

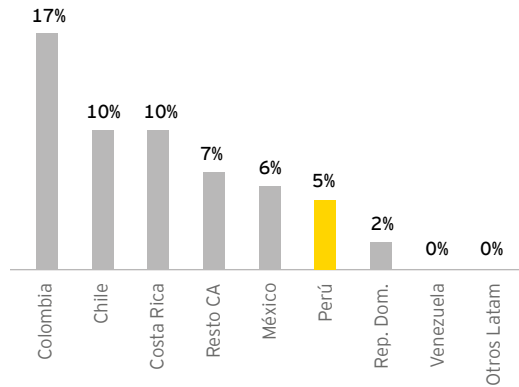
La presidencia debe buscar, además, que el Directorio (de forma directa o a través de un comité) revise frecuentemente la composición del órgano de gobierno, su tamaño o diversidad, para hacer frente a una realidad en permanente cambio. Los atributos deseables en un Directorio pueden cambiar mucho en un plazo corto y es la presidencia quien debe garantizar un espacio para hacerlo, e incluso pedir retroalimentación (*feedback*) de agentes externos para combatir el sesgo de perspectiva.

En términos generales, 3 de cada 10 compañías evalúan regularmente y de manera formal el desempeño de sus Directorios en el Perú. Mientras que, 6 de cada 10 no lo hacen.

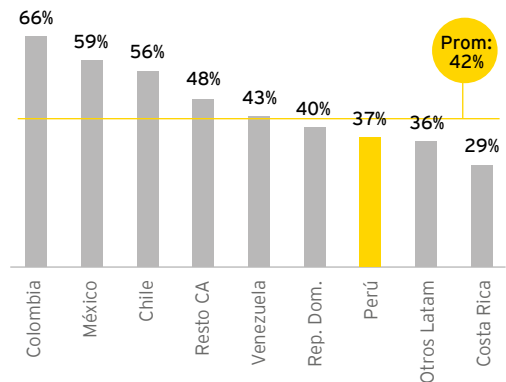
**Gráfico 30. Evaluación del desempeño del Directorio (Perú)**



**Gráfico 31. Evaluación del desempeño del Directorio en empresas en Latinoamérica - Respuesta: Desconozco**



**Gráfico 32. Evaluación del desempeño del Directorio - Por países\***



\* Nota: Incluye solo a los que están informados.



*“Es importante realizar auto evaluaciones del Directorio en forma sistemática y periódica. Es importante que los directores Independientes realmente actúen como tales.”*

Miembro de un Directorio,  
sector financiero



*“Debe impulsar y liderar el proceso de evaluación de desempeño del CEO y del propio Directorio.”*

Presidente de un Directorio,  
64 años, sector servicios

Según nivel de facturación, las proporciones varían, pero se evidencia una correlación positiva entre facturación y la evaluación regular y formal del Directorio: a mayor facturación de la empresa, mayor la proporción de empresas que realizan estos procesos. Mientras que en las empresas pequeñas (facturación menor a 10 millones de dólares) solo el 15% de ellas realizan las evaluaciones; en las empresas de mayor facturación (mayor a 500 millones) el porcentaje de empresas que evalúan asciende al 65%.

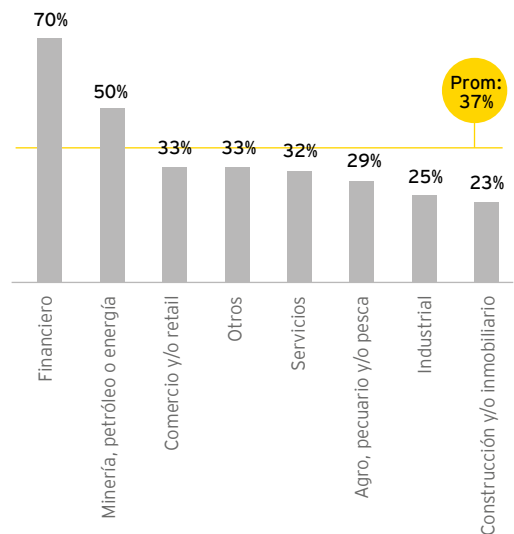
EY tiene vasta experiencia en este proceso y según nuestra observación, existen empresas que han realizado, cada dos años, por ejemplo, este ejercicio a través de un experto con credenciales para dicho fin, buscando contar con una metodología íntegra y objetiva, que contemple los mejores estándares para un

Directorio eficaz a la vez que conduzca un proceso totalmente seguro, anónimo y ágil, y a un costo razonablemente económico.

Asimismo, la proporción de directorios evaluados también varía si la empresa cotiza en bolsa o emite deuda (45%) respecto a las que no participan en el mercado de capitales (15%) y si la empresa es familiar (16%) o cerradas no familiares (38%).

A nivel sectorial, el financiero es el único sector donde la mayoría de las empresas evalúa de manera regular y formal el desempeño del Directorio (70%). Esto se debe a que toda empresa del sector financiero en el Perú se encuentra supervisada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), quien viene liderando altos estándares de gobernanza corporativa.

**Gráfico 33. Evaluación del desempeño del Directorio (Perú) - Por sector**





## f. Mapa de riesgos de sostenibilidad

Un aspecto que ha cobrado particular relevancia en la revisión de los estándares de buena gobernanza es la gestión de la sostenibilidad. Dada su actualidad se comenta a continuación. Si bien no constituye una herramienta de exclusiva responsabilidad de la presidencia es parte de la información empresarial necesaria para estar consciente de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza que pueden afectar al negocio.

Una de las responsabilidades de la presidencia es el cuidar que el Directorio esté abordando todos los aspectos necesarios para supervisar la gestión de sostenibilidad de la empresa, es

decir, que haya aprobado la estrategia y metas de sostenibilidad alineadas a la estrategia corporativa. Son los presidentes quienes deben de impulsar prioridades estratégicas para la gestión de la sostenibilidad, que permitan proporcionar a los inversionistas y grupos de interés una visión más amplia de cómo la empresa está creando valor a largo plazo.

Es paradójico que, si bien los presidentes, miembros de Directorio y ejecutivos consideran que el manejo de la presidencia en la gestión de la sostenibilidad ha sido eficaz (62%), la sostenibilidad ha sido el concepto peor evaluado en cuanto a eficacia en el accionar de la presidencia (Ver gráfico 14, página 30).

*El Directorio debe evaluar y determinar la naturaleza y el alcance de los riesgos que está dispuesto a asumir para lograr los objetivos estratégicos de la empresa y asegurarse de que la compañía establezca y mantenga sistemas de gestión de riesgos y de control interno apropiados y efectivos. Los riesgos incluyen riesgos materiales relacionados con ESG.”*

Corporate Governance Guide for Boards and Directors - **HKEX (2021)**

*“El Directorio debe proporcionar informes de sostenibilidad para reflejar las complejidades inherentes a un negocio contemporáneo al combinar consideraciones de capital financiero, humano y natural en el contexto de la dirección estratégica actual y futura de una empresa. [...] Tales divulgaciones deben: a) estar vinculados al propósito de la empresa, el modelo de negocio, la estrategia y los riesgos y oportunidades asociados; b) poner en contexto el desempeño histórico y describir los riesgos, oportunidades y perspectivas para la empresa en el futuro [...]”*

Global Governance Principles - **ICGN (2021)**

*“Que las políticas de sostenibilidad en materias medioambientales y sociales identifiquen e incluyan al menos: [...] b) Los métodos o sistemas para el seguimiento y cumplimiento de las políticas, de los riesgos asociados y su gestión; c) Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, incluido el relacionado con aspectos éticos y de conducta empresarial [...]”*

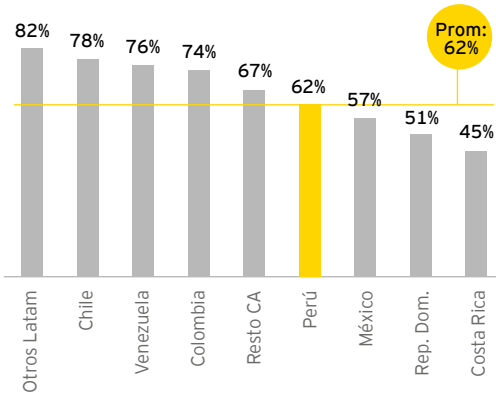
Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas - **Comisión Nacional de Mercado de Valores (Madrid, 2020)**



**Gráfico 34. Eficacia de la presidencia impulsando un enfoque moderno de sostenibilidad (Perú)**



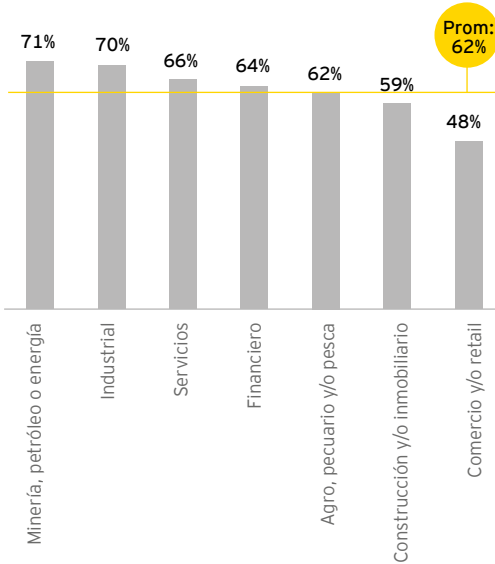
**Gráfico 35. Eficacia de la presidencia impulsando un enfoque moderno de sostenibilidad - Por países**



¿Qué empresas lo hacen mejor? Se evidencia que, a mayor facturación de la empresa, mayor es la percepción de eficacia en impulsar un enfoque moderno de gestión de sostenibilidad. Mientras que en las compañías de mayor facturación (mayor a 500 millones de dólares) el porcentaje de eficacia fue de 76%, en las pequeñas (facturación menor a 10 millones de dólares) solo el 59% consideraba la gestión de sostenibilidad como eficaz. Asimismo, las empresas que están cotizadas en bolsa o emiten deuda demuestran tener mejores resultados en sostenibilidad (69% consideraba tener una gestión eficaz) que las que no participan en el mercado de capitales (59% eficacia). Esta mejor performance de las empresas que participan en el mercado de capitales se debe a que son reguladas por las entidades del mercado mismo y, en especial, por los inversionistas con tenencia de acciones de las empresas quienes buscan asegurar la sostenibilidad de las empresas para asegurar sus beneficios.

Destaca, además, que los sectores industriales y minería, petróleo o energía sean los que demuestran percibir una mayor eficacia en la gestión de sostenibilidad. Esto puede deberse a que, en estos sectores, por su naturaleza, sus estrategias corporativas posiblemente se vinculan con aspectos de cuidado de temas sociales y ambientales para su funcionamiento y sustentabilidad, sea por motivo compulsorio, por mitigar riesgos, o por su propósito empresarial.

Gráfico 36. Eficacia de la presidencia impulsando un enfoque moderno de sostenibilidad (Perú) - Por sector



## 2.2 Herramientas personales o destrezas de la presidencia

Las herramientas personales hacen referencia a aquellas que parten de la capacidad personal de la presidencia en desplegar eficazmente su gestión. Entre ellas destacan el tener un norte claro para guiar las acciones del Directorio, el usar eficientemente el tiempo, el gestionar acuerdos, trabajar en equipo, y el tomar decisiones informadas, entre otras.

### a. Tener como norte los intereses de la empresa

En términos generales, el 77% de los encuestados concuerda en que la presidencia del Directorio de las empresas que representan suele decidir en función de los intereses de la compañía, tal como lo establece la LGS y la normativa del mercado de valores, así ello no esté alineado con los intereses del accionista controlador. Esto resulta preocupante, pues existe uno de cada cuatro (23%) que no lo considera así, aun cuando está establecido por ley que los miembros del Directorio, incluyendo su presidente, se deben a la empresa y no al accionista que los nombró ni al accionista controlador.



Gráfico 37. La presidencia tiene como norte los intereses de la empresa, así ese norte pueda no estar alineado con los intereses del accionista controlador (Perú)

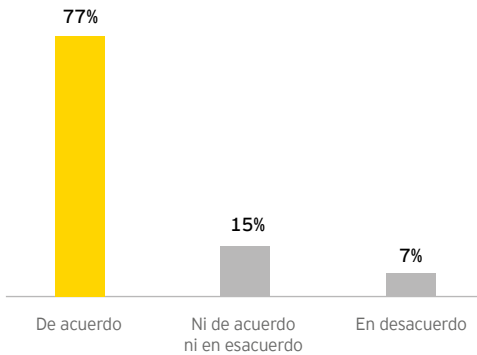
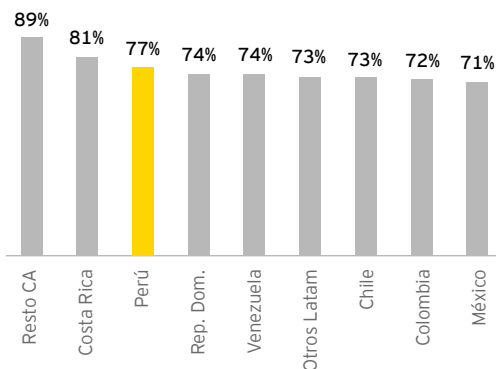


Gráfico 38. La presidencia tiene como norte los intereses de la empresa, así ese norte pueda no estar alineado con los intereses del accionista controlador - Por países



*“El liderazgo del Directorio requiere claridad y equilibrio en las funciones ejecutivas y del Directorio y la integridad de un proceso independiente para proteger los intereses de los accionistas y las partes interesadas relevantes en la promoción del éxito a largo plazo de la empresa.”*

Global Governance Principles - ICGN (2021)

*“Una empresa exitosa está dirigida por un Directorio eficaz y emprendedor, cuya función es promover el éxito sostenible a largo plazo de la empresa, generando valor para los accionistas y contribuyendo a la sociedad en general.”*

The UK Corporate Governance Code - Financial Reporting Council (2018)

Por nivel de facturación, los porcentajes variaron poco respecto del presentado en el resultado general. Siendo las empresas cuya facturación se ubicó entre los 100 y 500 millones de dólares, donde el porcentaje de encuestados de acuerdo con que el presidente privilegia los intereses de la empresa por encima de los accionistas fue menor (70%).

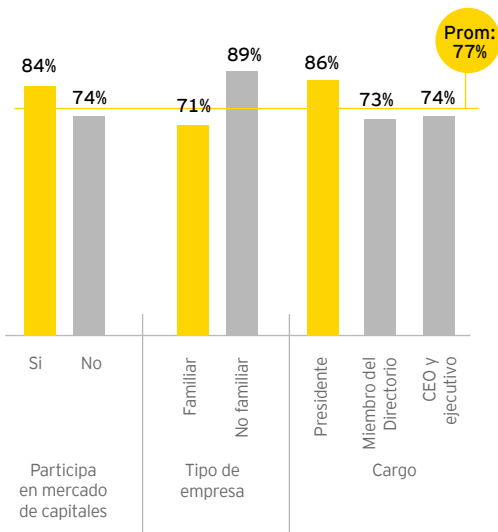
Asimismo, las empresas que están en el mercado de capitales (84%) y las no familiares (89%) se mostraron más de acuerdo con tener presidencias cuyo principal norte son los

intereses de la empresa, con una diferencia de más de 10 puntos porcentuales sobre las empresas no listadas (74%) y las familiares (71%).

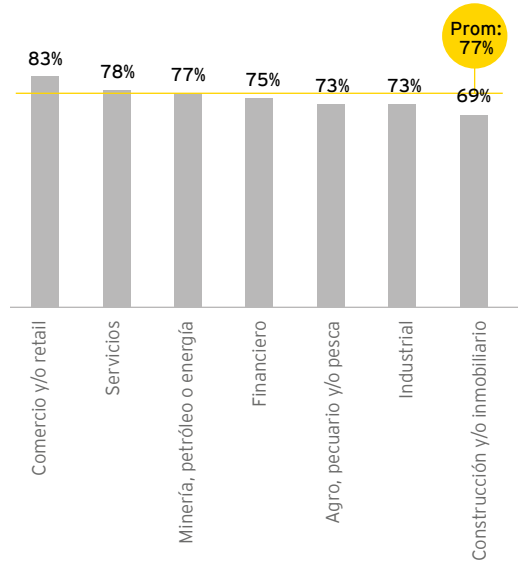
Además, se evidenció que los propios presidentes (86%) suelen considerar en mayor medida que anteponen los intereses de la empresa por encima de los accionistas, pero que ello no es percibido de igual manera por los demás miembros del Directorio (73%) y los CEO o ejecutivos (74%). La diferencia fue de más de 10 puntos porcentuales. Esta es una alerta para la acción.

El sector comercio y/o retail, aun cuando suele ser un negocio familiar y no encontrarse listado en bolsa, mostró el mejor resultado, 83%.

**Gráfico 39. La presidencia tiene como norte los intereses de la empresa (Perú) - Por tipo de empresa y cargos**



**Gráfico 40. La presidencia tiene como norte los intereses de la empresa (Perú) - Por sector**

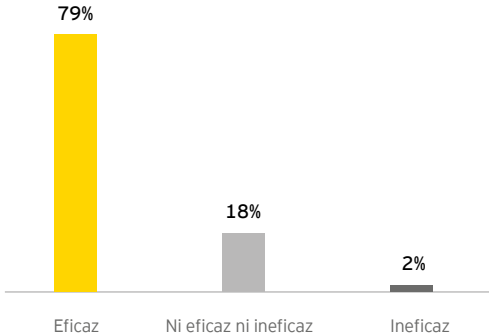


## b. Uso eficiente del tiempo

El recurso más escaso en un Directorio es el tiempo. Hacer un uso eficiente del tiempo para abordar los puntos en agenda durante las reuniones de Directorio es un arte y un oficio de la presidencia. Puede parecer una tarea sencilla, pero en realidad solo el 79% de los encuestados considera que la presidencia cumple con esta cualidad, siendo con esto el indicador de eficacia peor evaluada en el estudio, solo por detrás del impulso de la sostenibilidad dentro de la compañía.

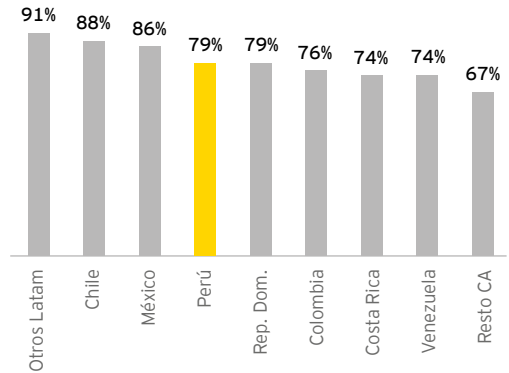


**Gráfico 41. Uso eficiente del tiempo para abordar los puntos de agenda (Perú)**



En nuestra experiencia, el uso del tiempo en el seno del Directorio está íntimamente relacionado con la elaboración de la agenda de la sesión. Y ésta, a su vez, lo está con el plan de trabajo anual del Directorio y con el nivel de preparación previa de la sesión a cargo de todos los miembros del Directorio. Establecer estas dos herramientas (agenda y plan) suponen por parte de la presidencia un ejercicio de planificar la dinámica de cada sesión y sobre todo prepararla, a la par de los miembros del Directorio de estudiar la información brindada con antelación. Ello pasa por tener claro qué se desea lograr en la sesión, comprendiendo y anticipando el rol y las diferentes personalidades de quienes participan en el Directorio y dirigiendo la misma de manera eficaz.

**Gráfico 42. Uso eficiente del tiempo para abordar los puntos de agenda en empresas - Por países**



***“[El presidente debe] Planificar y priorizar las agendas y tiempos”***

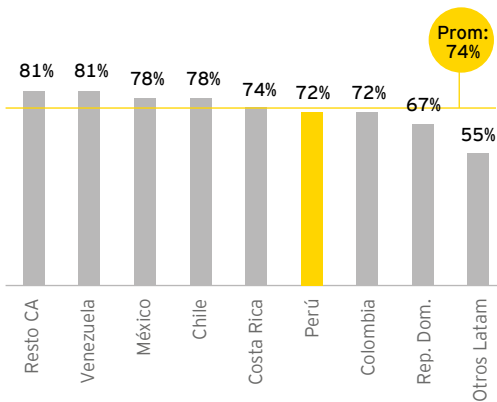
Presidente de un Directorio, 55 años, sector servicios



***“[El presidente debe] gestionar conflictos, gestionar el tiempo y saber escuchar”***

Ejecutivo que participa de un Directorio, sector minería, petróleo o energía

**Gráfico 43. Presidencia es quien dirige las sesiones del directorio - Por países**



### c. Gestar un ambiente propicio para la participación

El Directorio es un órgano colegiado, cuyas dinámicas internas deben permitirle materializar sinergias como equipo de alto desempeño. El rol de la presidencia es clave para ello, pues uno de los aspectos más importantes de su gestión es el lograr generar un ambiente que propicie la participación de todo el Directorio y maximice el aporte individual de cada uno de sus miembros.

Los líderes, incluidos los presidentes, saben que sus organizaciones necesitan transformarse, pero el cambio más difícil consiste en generar las condiciones para la disrupción positiva; es decir, para cuestionar lo que posiblemente antes ha funcionado y ahora podría dejar de hacerse. Navegar en la incertidumbre requiere de las presidencias saber gestionar los silencios y liderar las

conversaciones con base a preguntas poderosas. Estas son destrezas que, en nuestra experiencia, se pueden desarrollar y cultivar con el adecuado soporte metodológico. Nuestra investigación arrojó que el 84% de encuestados consideraba que las presidencias habían sido eficaces en generar un ambiente adecuado para la participación.

“

*“Es fundamental que los directores sientan que sus opiniones son importantes, bien recibidas e incluidas en las decisiones que se tomen como ente colegiado en favor de los accionistas, la empresa y sus stakeholders”*

Miembro independiente de un Directorio, sector agro, pecuario y/o pesca

“

*“La comunicación de la presidencia con el resto de los directores es fundamental, y debe darse con igual intensidad y transparencia con todos los directores, a pesar de la diferencia en simpatías y puntos de vista”*

Ejecutivo que participa de un Directorio, sector financiero

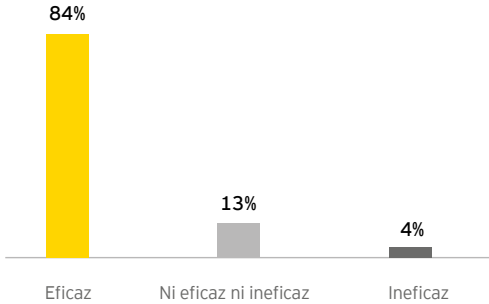
“

*“El presidente debe facilitar que todos los directores y la administración aporten sus mejores conocimientos, fortalezas y experiencias a la empresa, en las sesiones de Directorio y en las sesiones de los comités”*

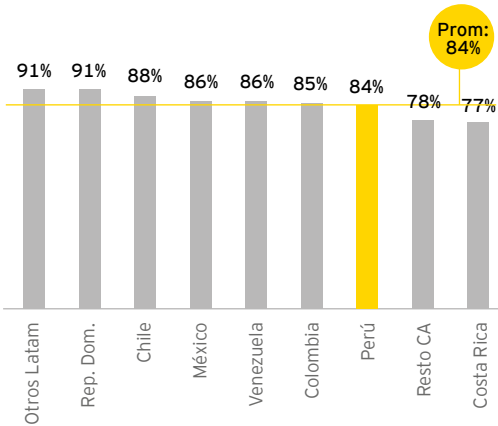
Miembro de un Directorio, sector industrial



**Gráfico 44. Ambiente que propicia la participación de todos y maximiza el aporte individual de los miembros (Perú)**



**Gráfico 45. Ambiente que propicia la participación de todos y maximiza el aporte individual de los miembros - Por países**



Los directorios tienen hoy la enorme tarea de inyectar creatividad y pensamiento lateral en su núcleo. Eso solo se consigue si se logra un espacio cálido, abierto a la innovación, que propicia conversaciones diferentes y donde todos los miembros se sientan cómodos de expresarse (principalmente con opiniones divergentes) y pertenecer. En un contexto de cambios y transformaciones, nunca ha sido tan importante gestar un buen ambiente para el debate respetuoso. Este es un mandato de los tiempos para las presidencias.

Para que los presidentes generen un buen ambiente que propicie la participación en el seno del Directorio, deben de contar con ciertas cualidades. Al respecto, al ser consultados de manera espontánea a través de una pregunta abierta sobre cualidades necesarias o deseables para el correcto ejercicio de las presidencias, el 42% de encuestados mencionó aspectos relacionados con generar un ambiente que facilita la participación. Entre estas cualidades destacan el ser empático (38%), conciliador (26%), comunicador (26%), que sepa escuchar (19%) y que esté abierto a nuevas ideas (7%).

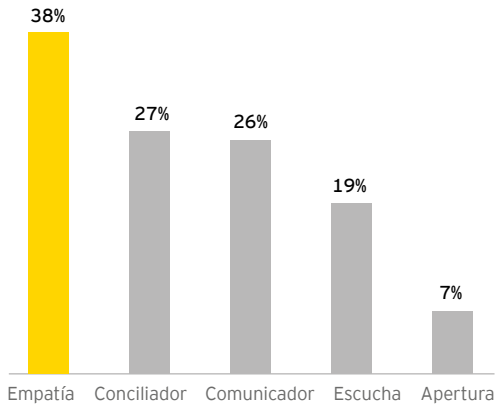
“

*Es muy importante la empatía, el liderazgo y la ética”*

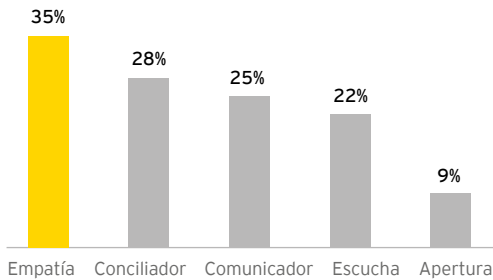
Ejecutivo que participa de un Directorio, sector servicios



**Gráfico 46. Cualidades vinculadas a la generación de buen ambiente que facilita la participación (Perú)<sup>3</sup>**



**Gráfico 47. Cualidades vinculadas a la generación de buen ambiente que facilita la participación en empresas en Latinoamérica**

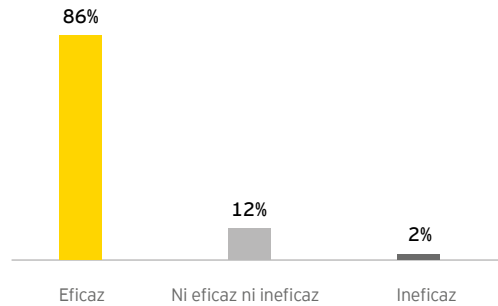


<sup>3</sup> Los porcentajes suman más de 100%, pues hay observaciones donde mencionaron más de una cualidad vinculada al generar un buen ambiente.

#### **d. Ejercer autoridad en la conducción de la sesión**

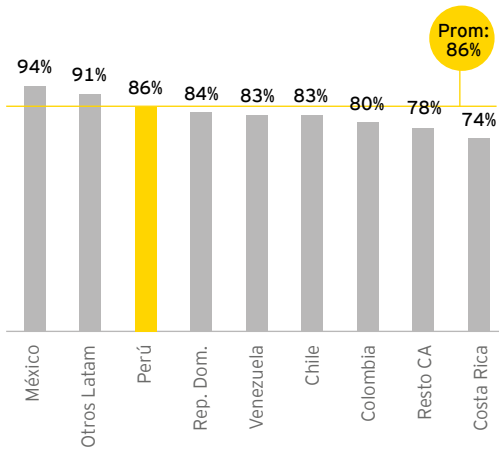
Otra de las herramientas que las presidencias pueden usar para tener una conducción eficaz de las sesiones es el ejercer su autoridad de manera que el respeto sea el valor preponderante en las interacciones, además de poder gestionar cualquier impase, discrepancia y/o conflicto que pudiera presentarse. Al respecto, el 86% de encuestados consideraba que las presidencias habían sido eficaces en el ejercicio de su autoridad.

**Gráfico 48. Ejercicio de su autoridad para conducir la sesión de manera amigable y gestionar cualquier impase, discrepancia y/o conflicto (Perú)**





**Gráfico 49. Ejercicio de su autoridad para conducir la sesión de manera amigable y gestionar cualquier impase, discrepancia y/o conflicto - Por países**

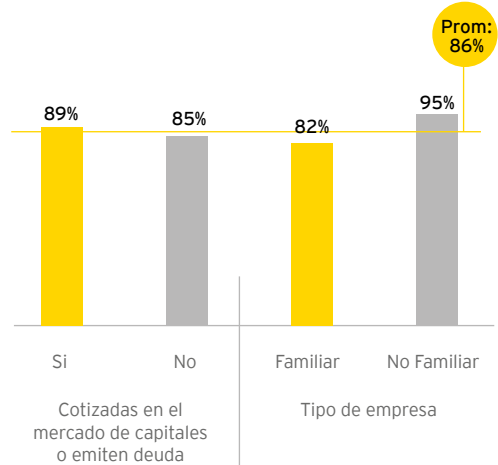


Según nivel de facturación, los porcentajes variaron poco respecto al presentado en el resultado general; sin embargo, las empresas cuya facturación se ubica entre los 100 y 500 millones de dólares fueron las que en 82% consideraron que sus presidencias ejercieron su autoridad de manera eficaz.

Asimismo, las empresas que están en el mercado de capitales y emiten bonos (89%) y las no familiares (95%) consideraron en mayor grado que las presidencias habían sido más eficaces en el ejercicio de su autoridad que las empresas no listadas (85%) y las familiares (82%).

A nivel sectorial, el financiero fue donde se tuvo una mayor valoración, estando el 91% de acuerdo con tener una presidencia que ejerce autoridad de manera eficaz.

**Gráfico 50. Ejercicio de su autoridad para conducir la sesión y gestionar cualquier impase (Perú) - Por tipo de empresa**



### e. Tomar decisiones informadas

Otra herramienta importante de carácter conductual que debería ser un hábito de quienes lideran y participan de un Directorio, es el poder tener a su alcance la mayor cantidad de información relevante, veraz, íntegra y oportuna para la toma de decisión en asuntos concerniente a la empresa. Los presidentes deben por tanto estar informados, preparados y capacitados sobre los alcances de su rol, según manda su deber de diligencia previsto en el Artículo 127 de la LGS.

Al respecto, al ser consultados sobre cualidades necesarias o deseables para el correcto ejercicio de las presidencias, el 18% de encuestados mencionó habilidades relacionadas a la toma de decisiones informadas. Entre estas cualidades destacan el conocer el sector (73%), contar con experiencia (38%) y el poseer una visión de futuro para la empresa (44%).

“

*“Capacidad de generar un flujo de ideas y dialogo que genere una discusión rica que lleve a una adecuada toma de decisiones”*

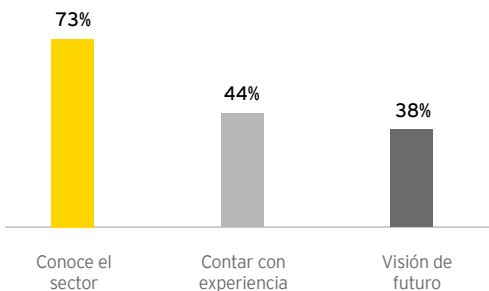
Miembro independiente del Directorio, sector servicios

“

*“Es muy importante que el presidente de directorio sea imparcial y transparente en sus propuestas y orientación de las decisiones”*

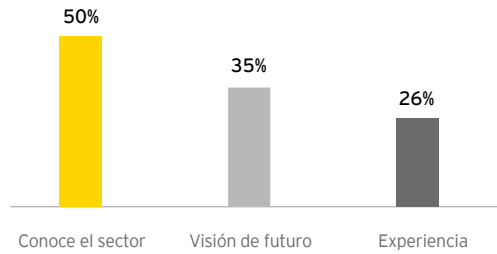
Ejecutivo que participa de un Directorio, sector industrial

**Gráfico 51. Cualidades vinculadas a la toma de decisiones informadas (Perú)<sup>4</sup>**



<sup>4</sup> Los porcentajes suman más de 100%, pues hay observaciones donde se seleccionó más de una cualidad vinculada a la toma de decisiones informadas.

**Gráfico 52. Cualidades vinculadas a la toma de decisiones informadas en empresas en Latinoamérica**





“

*Los estándares internacionales crecientemente vienen incluyendo como responsabilidad del Directorio la sostenibilidad, con particular foco en los temas ambientales, sociales y de gobernanza (ASG). Por ejemplo, el Dow Jones Sustainability Index promueve que la organización establezca temas prioritarios en materia de sostenibilidad alineados a las estrategias comerciales y con objetivos y métricas a largo plazo aprobados por el Directorio.*



**Nadia Malpartida**

Gerente de Sostenibilidad  
y Cambio Climático  
EY Perú



# 3

## Estructura



Las funciones por realizar y las disposiciones estatutarias varían según la estructura de las empresas. Esta sección aborda cuestiones como la relación de las presidencias con su contraparte operativa, los CEO, e identifica los cargos que reportan directamente a las presidencias.

### 3.1 Relación con la Gerencia General

La relación entre la presidencia y la Gerencia General es clave, pues ambos se ubican en las más altas esferas de poder de las empresas a pesar de tener ámbitos de injerencia distintos. Poder al interior de la organización y al interior del Directorio. En las empresas familiares se percibe que el presidente (que mayoritariamente es accionista miembro de la familia controladora) tiene en los hechos mayor poder en la compañía que el CEO, mientras que en las no familiares se percibe que el CEO es quien tiene mayor poder.

En términos generales, los presidentes y los CEO son percibidos como los más poderosos dentro de la estructura de las empresas del Perú, habiendo casi un empate entre estos dos, pero con una ligera inclinación hacia las presidencias. El 43% de los encuestados atribuye el mayor poder en los hechos a los presidentes, pero un 32% se lo asigna a los CEO y el 25% restante considera que hay equidad en el poder entre la presidencia del Directorio y el CEO.

Gráfico 52. Quien ostenta mayor poder en la compañía (Perú)

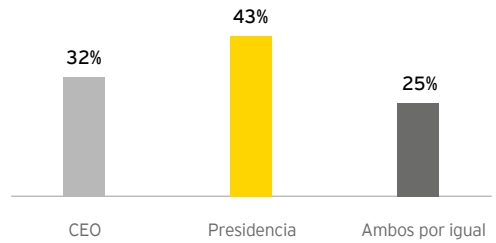


Gráfico 53. Ostenta mayor poder en empresas en Latinoamérica

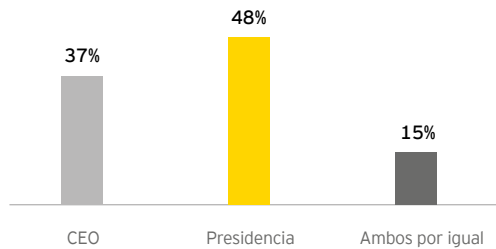
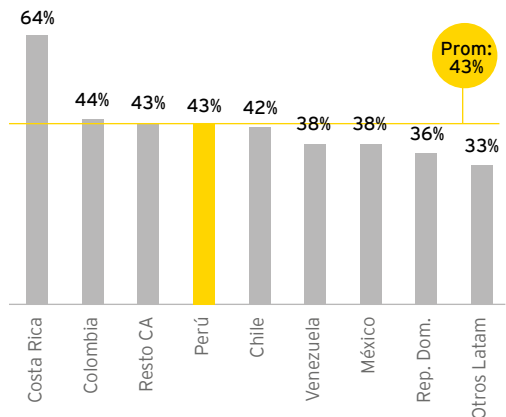


Gráfico 54. La presidencia ostenta mayor poder en las empresas - Por países

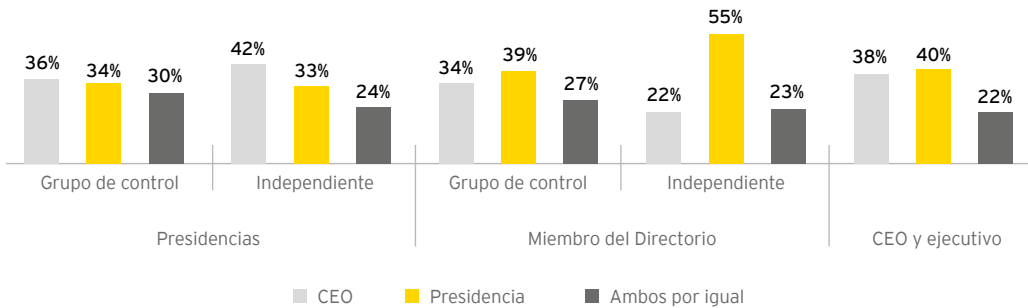


Curiosamente, son los propios presidentes de Directorio quienes más dudan de su poder real, pues son ellos los que en su mayoría le asignan el máximo poder al interior de la empresa al CEO. Y es entre los presidentes independientes donde se observa la mayor brecha en favor de los CEO, pues el 44% de ellos asocia al CEO como la figura más poderosa.

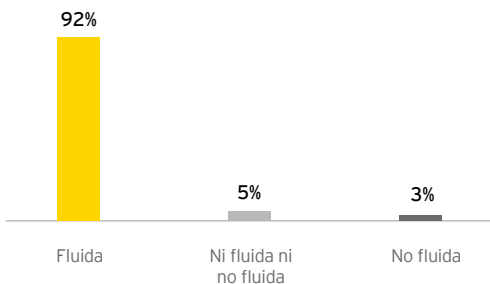
En contraposición, los únicos que tienen una marcada percepción de que el mayor poder es el del presidente, son los directores independientes.

Si bien el presidente puede también ser el CEO, lo usual es que sean personas distintas cuya relación sea fluida (92% de encuestados así lo considera).

**Gráfico 55. Quien ostenta mayor poder en la compañía (Perú) - Por cargos**



**Gráfico 56. Fluidez en la relación entre la presidencia y la gerencia general (Perú)**





El mayor grado de fluidez entre la relación del presidente con el CEO ocurre en las empresas cuya facturación supera los 500 millones de dólares (95%), empresas que están cotizadas en bolsa o emiten deuda (95%) y empresas no familiares (94%). A nivel sectorial, el sector agro, pecuario y pesca (95%), y el sector financiero (94%) son los sectores que presentan la mayor fluidez entre ambos cargos.

En nuestro ejercicio profesional hemos observado que suelen ser los CEO –antes que los presidentes– quienes identifican la necesidad de robustecer la relación con la presidencia marcada especialmente por la necesidad de fortalecer el *accountability* y la autonomía. Sin embargo, muchas veces cuando solicitan ayuda, la relación está resquebrajada y cargada de emociones no necesariamente positivas. A la luz no solo de la inversión en tiempo y dinero que hace el Directorio para seleccionar al CEO sino, sobre todo, las expectativas y costo de oportunidad para la empresa, resulta imperioso cuidar la relación con el CEO y propiciar que esta sea fluida, basada en el respeto y, sobre todo, la confianza.

La relación presidente-CEO debe ser cuidada también porque es la presidencia la llamada a proveer al CEO retroalimentación oportuna sobre su desempeño, así como apoyarle, contenerle y guiarle en los aspectos necesarios para enrumbar a buen puerto los problemas del negocio que estarían bajo su alcance. Dada su ubicación jerárquica, esta es responsabilidad de la presidencia.

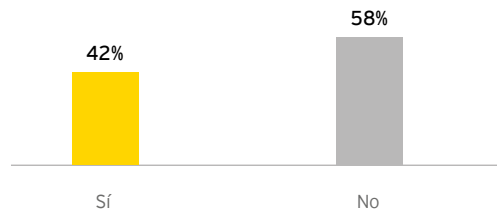
## 3.2 Funciones que ejerce la presidencia

Entre las diferentes funciones que ejercen los presidentes de Directorio, se encuentra la participación en comités o comisiones del Directorio, presidir la junta de accionistas o socios y realizar actividades fuera del Directorio.

### a. Participación en comités o comisiones.

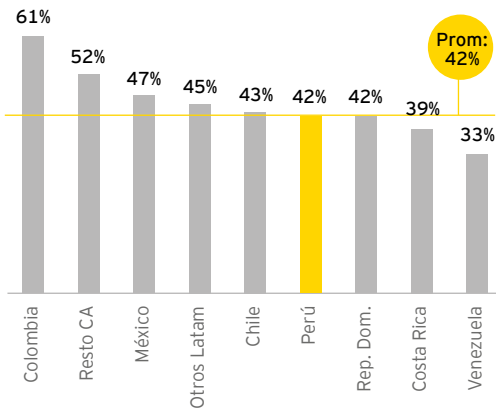
Respecto a la participación de los presidentes en comités o comisiones especializadas, se evidencia que al menos 4 de cada 10 presidentes de Directorio forman parte de algún comité o comisión. Asimismo, se evidenció que los comités de mayor participación fueron el comité de auditoría (17%) y el comité ejecutivo (13%).

Gráfico 58. El presidente es miembro de algún comité o comisión especializada del Directorio (Perú)





**Gráfico 59. El presidente participa como miembro de algún comité o comisión especializada del Consejo de Administración - Por países**



Según nivel de facturación, las proporciones varían, pero se evidencia una correlación positiva entre facturación y la membresía de los presidentes en algún comité o comisión del Directorio. A mayor facturación de la empresa, mayor la proporción de presidentes que son parte de estos grupos de trabajo. Mientras que en las empresas pequeñas (facturación menor a 10 millones de dólares) solo el 24% de presidentes forma parte de las comisiones o comités, en las empresas de mayor facturación (mayor a 500 millones) el porcentaje de presidentes miembros asciende al 57%.

Asimismo, la proporción de presidentes también varía si la empresa cotiza en bolsa o emite deuda (59%) respecto a las que no participan en el mercado de capitales (35%) y si la empresa es no familiar (49%) o si lo es (38%). Además, se halló que los presidentes independientes son miembros de estos grupos de trabajo (53%) en mayor proporción que los presidentes vinculados con el accionista controlador (41%).

Las presidencias independientes presentan una mayor participación en comités estratégicos (auditoría, riesgos, comercial, etc.), mientras que los vinculados al grupo de control participan en mayor medida en comités centrados en la gestión operativa (gestión del talento, inversiones, etc.)

En el caso sectorial, el financiero es el único sector donde al menos la mitad de los presidentes es miembro de algún comité o comisión especializada del Directorio.





Gráfico 60. El presidente como miembro de algún comité o comisión especializada del Directorio (Perú) - Por sector

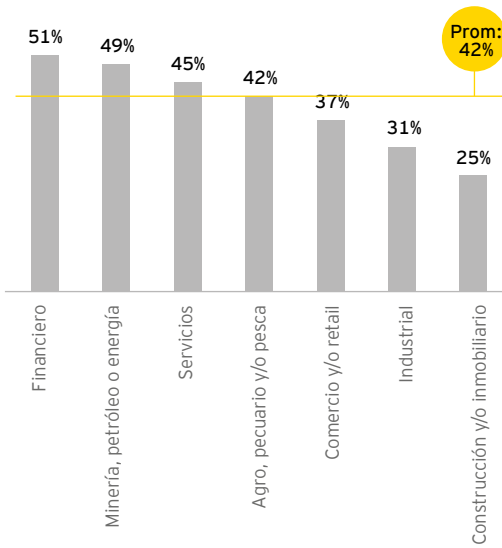
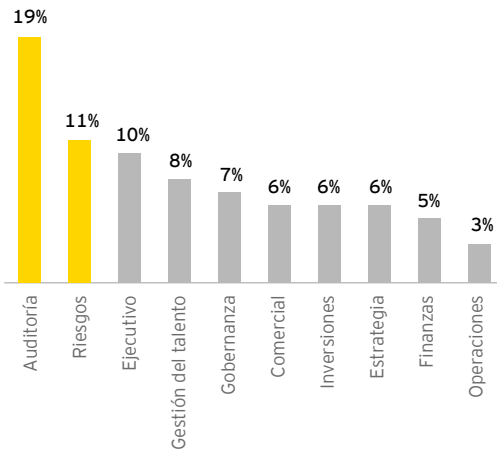


Gráfico 61. Comités en los que participan las presidencias - Latinoamérica



## b. Presidencia de la junta de accionistas o socios

En cuanto a la facultad de la presidencia, prevista en el artículo 129 de la LGS, de presidir las juntas generales de accionistas o asambleas de socios, se evidencia que 8 de cada 10 presidencias de Directorio la ejercen. A nivel general, esta proporción se mantuvo estable para todos los distintos tipos de empresas.

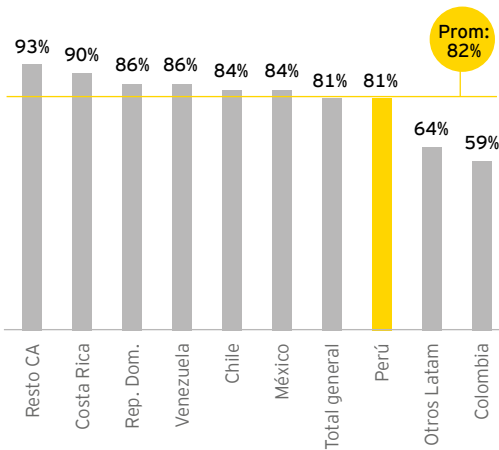
*“Además de las juntas generales formales, el presidente debe buscar la participación regular de los principales accionistas para comprender sus puntos de vista sobre la gobernanza y el desempeño frente a la estrategia. Los presidentes de los comités deben buscar la participación de los accionistas en asuntos significativos relacionados con sus áreas de responsabilidad. El presidente debe asegurarse de que el Directorio en su conjunto tenga una comprensión clara de las opiniones de los accionistas.”*

UK Corporate Governance Code -  
Financial Reporting Council (2018)

**Gráfico 62. El presidente preside la junta general de accionistas o asamblea de socios (Perú)**



**Gráfico 63. La presidencia preside la junta general de accionistas o asamblea de socios - Por países**



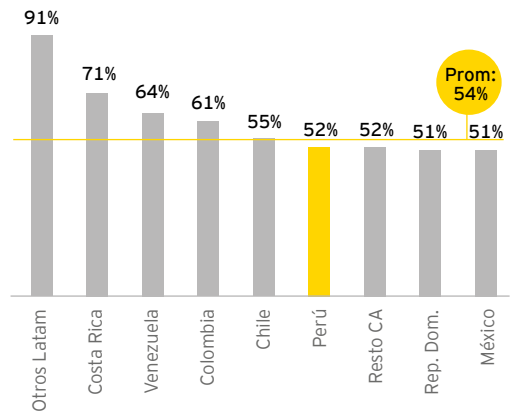
### c. Participación en otras actividades

Respecto a la participación de los presidentes en otras actividades fuera del Directorio, se observó que una de cada dos presidencias sí realiza funciones o actividades extra.

**Gráfico 64. Además de presidir el Directorio, la presidencia ejerce alguna otra función y/o actividad (Perú)**



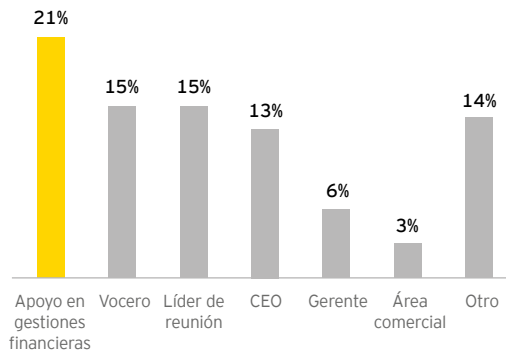
**Gráfico 65. Además de presidir el Directorio, la presidencia ejerce alguna otra función y/o actividad - Por países**



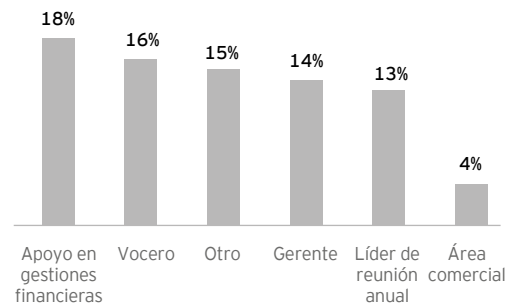


Entre las actividades más comunes que reportaron los propios presidentes destacan las actividades de apoyo en gestiones financieras<sup>5</sup> (21%), el ser vocero (15%) y liderar las reuniones anuales con empleados y otros cargos (15%).

**Gráfico 66. Otras actividades más comunes que realizan las presidencias (Perú)**



**Gráfico 67. Otras actividades realizadas por las presidencias - Latinoamérica**



<sup>5</sup> Las actividades de apoyo son: Asistir a reuniones con inversionistas, asistir a reuniones con bancos, buscar financiamiento, etc.

Según nivel de facturación, las empresas de ingresos entre 100 y 500 millones de dólares son las que presentan la mayor proporción de presidentes que participan en otras funciones (63%). Siendo las actividades de apoyo en gestiones financieras (24%) y el liderar las reuniones anuales (21%), las actividades más comunes. En cambio, aquellas cuya facturación se encuentra entre los 50 y 100 millones, presentaron el menor número de presidentes que realizan otras funciones (43%).

Asimismo, las empresas que están cotizadas en bolsa o emiten deuda (54%) cuentan con una mayor participación de sus presidencias en otras actividades que las que no están listadas (49%). Las actividades más comunes en las empresas que participan en el mercado de capitales son las actividades de apoyo en gestiones financieras (26%) y el liderar las reuniones anuales (16%).

A nivel sectorial, la minería, petróleo y energía y el comercio y/o retail fueron los sectores de mayor proporción de presidentes que realizan otras actividades (ambos con 57%). En el caso del sector minería, petróleo y energía, las actividades más comunes fueron la vocería (25%) y las actividades de apoyo en gestiones financieras (15%). Mientras que en el sector comercio y/o retail, las actividades más comunes fueron aquellas de apoyo (32%), el ser CEO y el liderar reuniones anuales con empleados y otros (29% ambas).

Mientras que el sector con menor participación de los presidentes en dichas tareas fue construcción y/o inmobiliario (44%), siendo las actividades de apoyo (25%) las más usuales.

### 3.3 Funciones que le reportan a la presidencia

Al consultar si algún cargo como la auditoría interna, la gerencia legal, la línea ética o de denuncias, la secretaría del Directorio, entre otros, dependía de alguna forma de la presidencia, el estudio arroja que 1 de cada 2 encuestados (47% del total) consideraba que ninguno de estos cargos eran responsabilidad de la presidencia. Y un 5% del total de encuestados restantes desconocía exactamente cuál o cuáles de los cargos dependían de la presidencia. Los cargos que mayores menciones tuvieron con reportes usuales a la presidencia fueron la secretaría del Directorio (26%) y la auditoría interna (23%), seguidos de la gerencia legal (13%), línea ética (11%) y otros (7%).

En cuanto a la categoría de otros, esta consistía principalmente de cargos operativos, entre ellos, cargos gerenciales (35%), cargos comerciales (19%) y cargos relacionados a finanzas (11%).

Gráfico 68. Cargos que dependen de la presidencia (Perú)

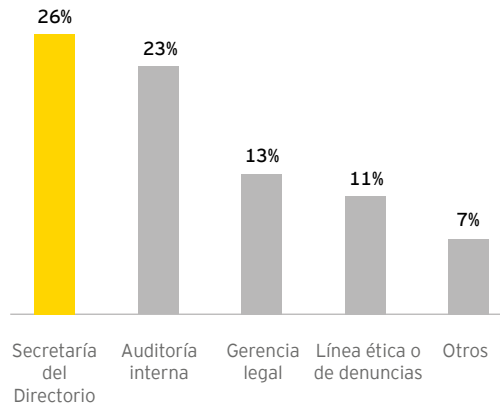
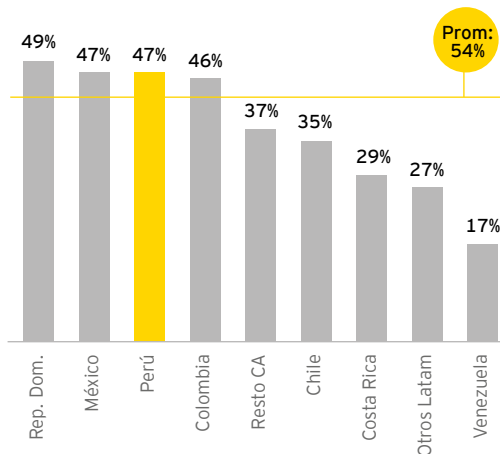


Gráfico 69. Ninguno de los cargos listados depende de la presidencia - División según países





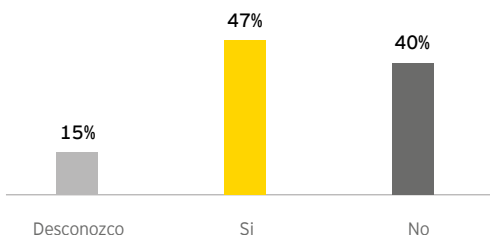
### 3.3 Voto dirimente

Con el fin de permitir agilidad en la toma de decisiones en el seno del Directorio, la ley franquea que los estatutos incluyan la figura del voto dirimente a cargo de la presidencia. El voto dirimente funciona como un doble voto para la presidencia. Suele establecerse para romper una votación cuyo resultado se encuentre empatado. De esa forma, sirve para superar esa igualdad, terminando el impasse y así decidir un asunto.

La buena práctica cada vez más gira en torno a conformar los directorios con un número impar de miembros, buscando así facilitar la toma de decisiones.

En cuanto al recurso del voto dirimente, 13% del total de encuestados desconocía si la presidencia contaba o no con este voto. Utilizando las respuestas de aquellos que estaban enterados del recurso, se pudo evidenciar una leve diferencia en cuanto a la tenencia del mecanismo de voto dirimente por parte de las presidencias.

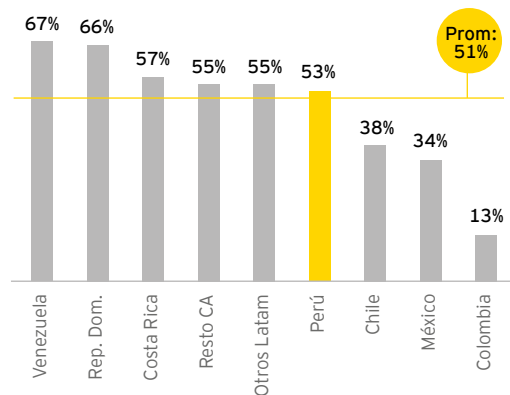
**Gráfico 70. La presidencia tiene voto dirimente por estatuto (Perú)**



*“Consideramos que el presidente del Directorio no debería tener voto dirimente. Ahora bien, estatutariamente se podría prever que tuviera tal voto en situaciones muy excepcionales, derivadas de la existencia de vacantes en el Directorio no cubiertas por los suplentes, por las que el número de miembros fuera par y no fuera posible adoptar acuerdos, siempre que las leyes vigentes no lo impidan.”*

Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo - **CAF (2013)**

**Gráfico 71. La presidencia tiene voto dirimente por estatuto - Por países\***

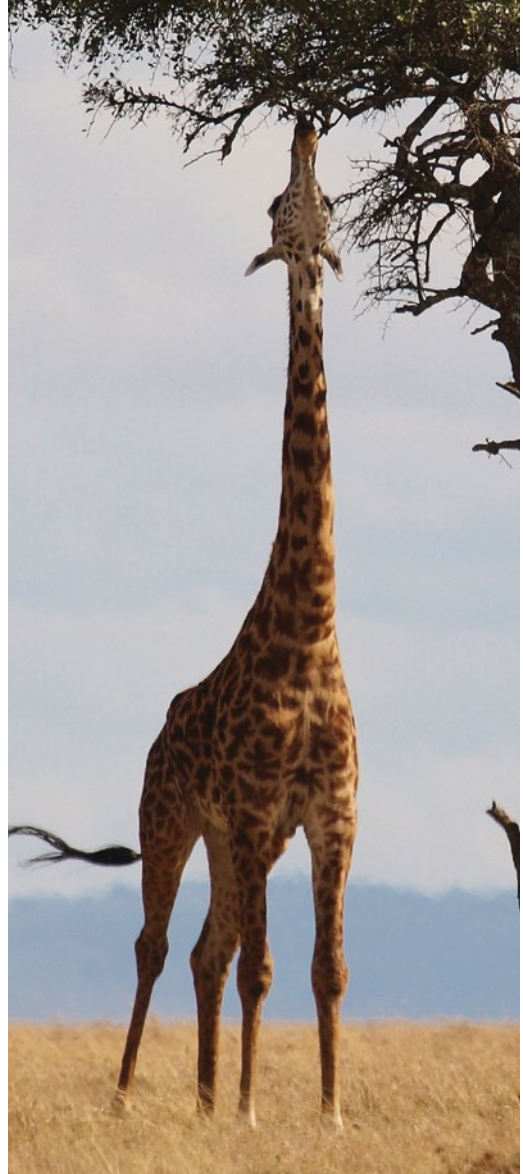


\* Nota: Universo de encuestados informados sobre el tema.

Además, se encontró que algunos miembros de Directorio (19%), CEO y ejecutivos (8%) e incluso presidentes (5%) desconocían sobre si estos últimos contaban o no con voto dirimente por estatuto.

Según nivel de facturación, la mayoría de las presidencias contaba con un voto dirimente por estatuto, exceptuando las empresas cuya facturación se ubicaba entre los 100 y 500 millones de dólares, pues en ellas solo el 49% de presidentes contaba con este recurso. Asimismo, las empresas que no participan en el mercado de capitales (56%) y las no familiares (55%) tuvieron un mayor porcentaje de presidentes con voto dirimente que las empresas cotizadas en bolsa y que emitían deuda (48%), y las familiares (53%).

A nivel sectorial, el comercio y/o retail fue el sector que presentaba el mayor porcentaje de presidencias que contaban con un voto dirimente según estatuto (70%). Mientras que el sector que menos contaba con este recurso era el financiero (45%).





“

*Para los miembros del Directorio, en especial para su Presidente, el estar informados de los diferentes aspectos de la empresa y de la industria en la que ésta opera no es solo un derecho, es una obligación que forma parte de su deber de diligencia según la ley.*



**María del Pilar Sabogal**

*Socia Líder de  
EY Law Perú*





# 4

## Evaluación, compensación y sucesión



**E**valuar el desempeño de un cargo es un mecanismo necesario en toda empresa. Y lo es más para el cargo con mayor responsabilidad de la compañía, la presidencia. Asimismo, al ser este un puesto de vital importancia, como se puede observar en este estudio, la forma de compensación suele ser diferente a la del resto de miembros de Directorio o gerencia. Además, para garantizar la sostenibilidad de la empresa y cumplir con las buenas prácticas de gobernanza, las presidencias suelen estar sujetas a planes de sucesión, ya que lo que ocurra con este cargo debe de dar seguridad tanto para los accionistas e inversionistas como para el resto de la empresa. El foco en la mejora continua es un mandato de nuestro tiempo.

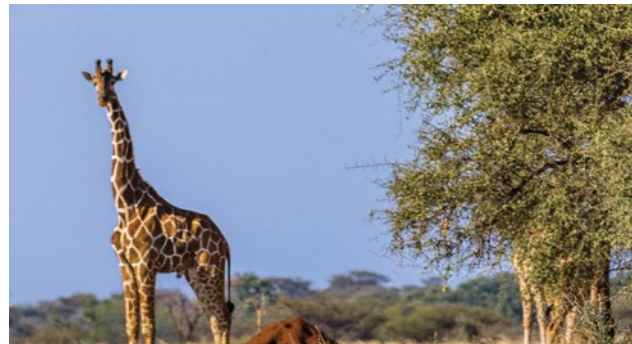
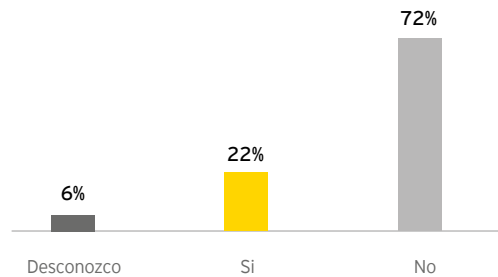
## 4.1 No caer en la complacencia

Para permitir mejorar el desempeño es necesario introducir mecanismos de evaluación que permitan tener una medición objetiva del desempeño de la presidencia del Directorio. El proceso llevado a cabo con el soporte de una metodología probada e imbuida de buenas prácticas para el eficaz desempeño de esa función siempre es muy pedagógico, pues permite que la persona, al realizar la autoevaluación, (i) fortalezca su conocimiento sobre qué se debe hacer para ejercer su rol de la mejor manera, y (ii) se comprometa con la excelencia, una vez que conoce, de manera transparente, la percepción que otros miembros del Directorio (y, en algunos casos,

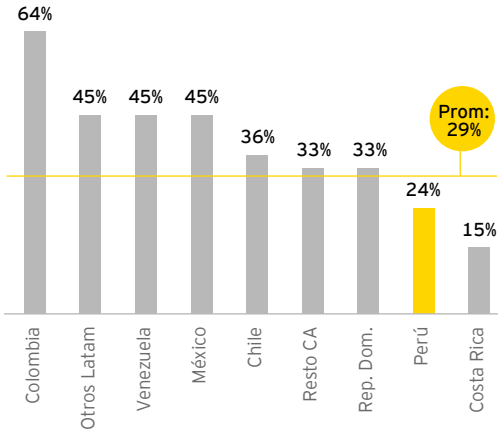
de la gerencia) tienen respecto del ejercicio de su papel, siendo un poderoso impulso a seguir trabajando con esmero incluso cuando los resultados incluyen brechas a cerrar entre el desempeño actual y lo que se esperaría de la posición.

Al respecto, 6% del total de encuestados respondió que desconocía si se realizaban evaluaciones regulares y formales del desempeño de la presidencia. Mientras que, entre los que estaban enterados, solo el 22% respondió que sí se realizaba este tipo de evaluación a la presidencia.

**Gráfico 72. Evaluación del desempeño de la presidencia (Perú)**



**Gráfico 73. Evaluación del desempeño de la presidencia (Universo: encuestados informados) – Por países**

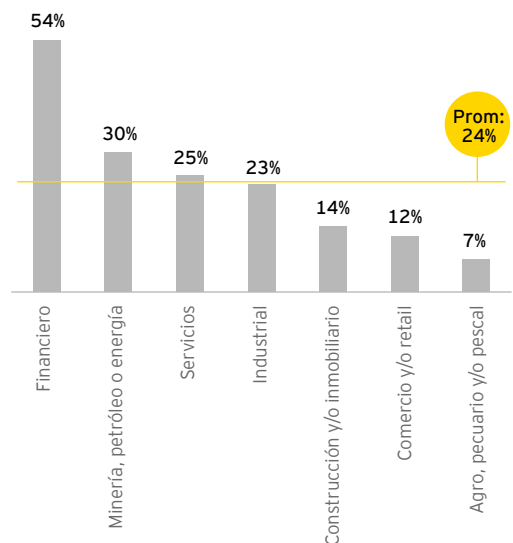


Según nivel de facturación, la proporción varía, pero se evidencia una correlación positiva entre facturación y la evaluación de las presidencias: a mayor facturación de la empresa, mayor la proporción que cuenta con una evaluación regular y formal sobre el desempeño de la presidencia. Mientras que en las empresas pequeñas (facturación menor a 10 millones de dólares) solo el 10% de presidentes es evaluado, en aquellas de

mayor facturación (mayor a 500 millones) el porcentaje de presidentes evaluados asciende al 45%. Asimismo, la proporción de presidentes evaluados también varía si la empresa cotiza en bolsa o emite deuda (45%) respecto a las que no participan en el mercado de capitales (15%); así como si es familiar (16%) y si no lo es (38%). Además, se halló que los presidentes independientes eran más evaluados (49%) en comparación con los presidentes vinculados con el grupo de control (31%).

En el caso sectorial, el financiero fue el único sector donde la mayoría de las presidencias era evaluada, de manera regular y formal, con respecto a su desempeño. Ello podría ser porque finanzas es en sector que sufre fuerte presión regulatoria respecto a las mejores prácticas de gobernanza corporativa.

**Gráfico 74. Evaluación del desempeño de la presidencia (Perú) - Por sector**





## 4.2 Compensación de la presidencia

Uno de los mecanismos que se tiene para recompensar el desempeño de las presidencias es su compensación. Esta puede ser fija, variable o una combinación de ambas (mixta). A nivel general, el desconocimiento sobre el sistema de retribución de las presidencias fue alto (15%). Gracias a las respuestas de quienes estaban enterados del tipo de retribución, se logró evidenciar que la compensación más común era de tipo fija, teniendo 2 de cada 3 presidencias este tipo de pago por sus servicios. Este hallazgo se condice con la naturaleza del cargo, que a diferencia de la gerencia no debe estar atado al resultado del ejercicio fiscal.

En la encuesta no se indagó sobre la proporción variable de la remuneración total. En otros estudios que hemos realizado en EY, los principales agentes del mercado de capitales peruano (inversores institucionales, miembros de la banca, analistas y expertos) recomendaban que la porción variable no fuese material. Ello con el objetivo de evitar anclar los incentivos del Directorio al corto plazo.

Gráfico 75. Esquema de remuneración de la presidencia (Perú)

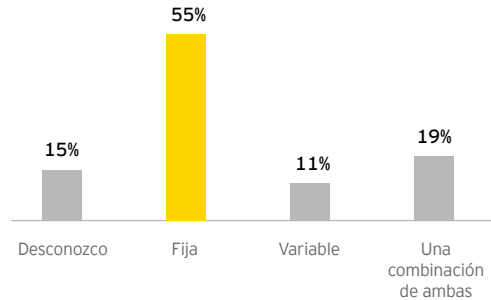
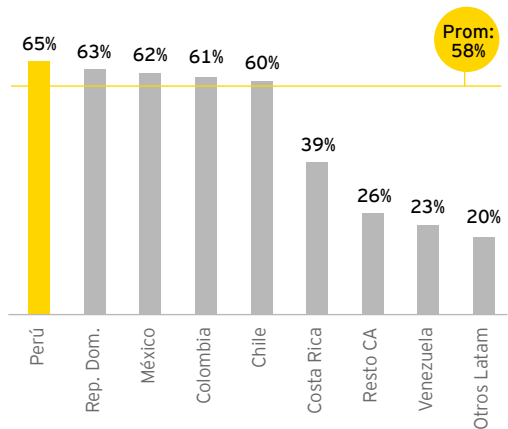


Gráfico 76. Esquema de remuneración fija - Por países



Asimismo, no es inusual que la presidencia del Directorio reciba una compensación diferente de los demás miembros, toda vez que tiene una serie de atribuciones adicionales que cumplir para la eficaz conducción de este órgano de gobierno y, como ha arrojado el estudio, suelen desempeñar otras funciones al servicio de la empresa.

Según nivel de facturación, las empresas de facturación mayor a 10 millones y menor a 500 millones prefieren el esquema de remuneración fijo (70% presidentes con remuneración fija en promedio). Además, las empresas que facturan menos de 10 millones y las que facturan más de 500 millones, si bien aún tienen a la retribución fija como la más usual, muestran una ligera preferencia por un esquema de retribución mixta (27% y 32% respectivamente). Asimismo, las empresas que están cotizadas en bolsa o emiten deuda, también presentan una mayor preferencia por la remuneración mixta (24%), frente a las que no participan en el mercado de capitales (21%).

A nivel sectorial, minería, petróleo o energía fue el sector de mayor preferencia por remuneración fija (74%). Mientras que los sectores servicios, industrial y financiero, fueron aquellos sectores con mayor preferencia por un esquema de remuneración mixto (26% en los tres).



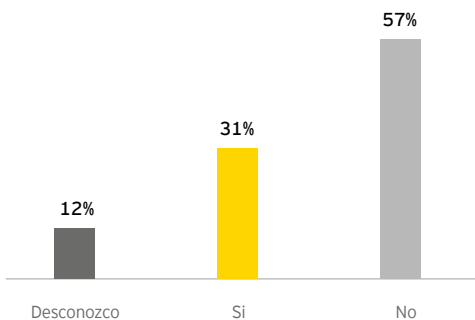


## 4.3 La sucesión en el cargo

Las presidencias de Directorio en el Perú suelen estar a cargo de personas maduras, con amplia experiencia, con autoridad, y buen desempeño. Sin embargo, esto no significa que su gestión o la de los miembros de Directorio sea perpetua.

El contar con planes de sucesión, tanto para la presidencia como para el Directorio, es una buena práctica de gobernanza corporativa. No obstante, existe un alto desconocimiento sobre el tema. 12% del total de encuestados desconocía la existencia de un plan para la sucesión de la presidencia, y entre los que tenían conocimiento del tema, solo 1 de cada 3 afirmó que su empresa contaba con un plan de sucesión para la presidencia.

Gráfico 77. Sucesión de la presidencia (Perú)



*“El Directorio debe asegurarse de que la empresa cuente con un plan sólido para la sucesión de los miembros de la Gerencia y del Directorio que apunte a mantener el equilibrio en los conocimientos, la experiencia y la diversidad necesarios.”*

**The Dutch Corporate Governance Code 2022**

*“Al cumplir con su papel de manera efectiva, los miembros del Directorio son responsables de: j) asegurar un proceso formal, justo y transparente para la nominación y elección de los Directores alineados con la política de la compañía sobre diversidad, equidad e inclusión, planificación de la sucesión y estrategia a largo plazo al tiempo que mantiene los procedimientos internos apropiados para el nombramiento del Directorio, Presidente del Directorio, Director Independiente y miembros del comité; k) nombrar y, si es necesario, retirar al Gerente General (CEO), desarrollar y revisar regularmente un plan de sucesión del CEO (así como a los altos ejecutivos) y garantizar que la remuneración del CEO se mida contra los criterios de rendimiento alineados con los intereses a largo plazo de la empresa.”*

**Global Governance Principles - ICGN (2021)**

*“Los nombramientos para el Directorio deben estar sujetos a un procedimiento formal, riguroso y transparente, y se debe mantener un plan de sucesión efectivo para el Directorio y la Alta gerencia. Tanto los nombramientos como los planes de sucesión deben basarse en el mérito y criterios objetivos y, en este contexto, deben promover la diversidad de género, orígenes sociales y étnicos, fortalezas cognitivas y personales.”*

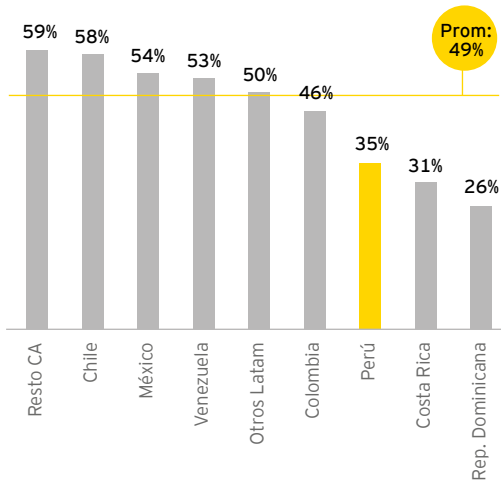
**UK Corporate Governance Code - Financial Reporting Council (2018)**

*“El Directorio y los accionistas pueden evaluar la fortaleza de la alta gerencia a través de una evaluación de los empleados clave de la empresa; la exposición directa a esos empleados es útil para hacer esa evaluación. Las empresas deben informar a los accionistas sobre el proceso que tiene el Directorio para la planificación de la sucesión y también deben tener un plan apropiado si es necesaria una sucesión de emergencia inesperada.”*

**Commonsense Principles 2.0 (2018)**



**Gráfico 78. Sucesión de la presidencia (Universo: encuestados informados) - Por países**



Según su nivel de facturación, la proporción varía, pero se evidencia una correlación positiva entre facturación y el contar con planes de sucesión: a mayor facturación de la empresa, mayor la proporción de compañías

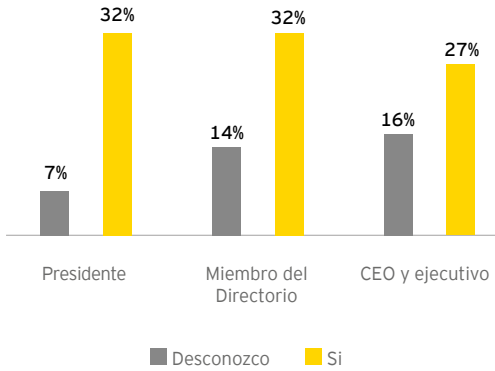
que cuentan con un plan de sucesión para la presidencia. En las empresas más pequeñas (facturación menor a 10 millones de dólares) el porcentaje ascendió a 24%, mientras que en las de mayor facturación (más de 500 millones), ascendió a 50%. Asimismo, se evidenció que la proporción de empresas con planes de sucesión para la presidencia era mayor en las que estaban cotizadas en bolsa o emitían deuda (47%) que en las que no estaban en el mercado de capitales (30%).

Un resultado que implica un riesgo elevado para la sostenibilidad de las compañías fue el descubrir que algunas presidencias (7%), miembros de Directorio (14%), así como CEO y ejecutivos (16%), desconocieran la existencia de un plan para la sucesión de la presidencia. En nuestra experiencia, ello suele deberse a que todo lo referido a la designación, evaluación, sucesión y compensación de la presidencia se aborda en el órgano de gobierno jerárquicamente superior, esto es a nivel de los accionistas. La buena práctica, sin embargo, indica que el Directorio debe conocer y mantener actualizados los perfiles y planes de sucesión del Directorio y de la presidencia.



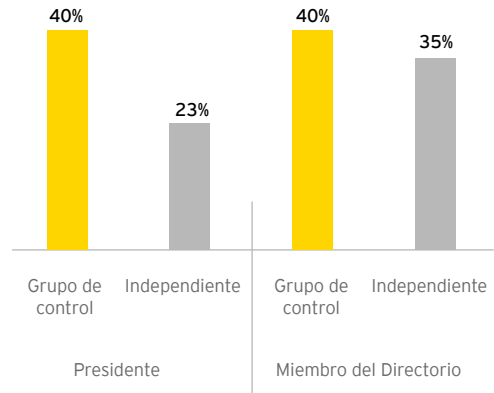


**Gráfico 79. Sucesión de la presidencia (Perú)- Por cargos**



Destaca además que en las empresas con miembros del Directorio vinculados al principal grupo accionista, el porcentaje de presidencias que cuentan con un plan de sucesión (40% según los presidentes y 40% según los miembros de Directorio) sea mayor que el de empresas con Directorios no vinculados con los accionistas principales (23% según presidentes y 35% según miembros de Directorio).

**Gráfico 80. Sucesión de la presidencia (Perú)- Según los propios presidentes y miembros del Directorio y por grado de independencia**



En nuestra experiencia acompañando procesos de construcción de diseño de futuro es fundamental identificar las competencias “nuevas o fortalecidas” que serán requeridas hoy para lograr la visión futura e identificar posibles candidatos para los roles clave de liderazgo estratégico. Contar con un plan de sucesión de la presidencia y del Directorio no solo garantizan la sostenibilidad sino la evolución de la organización.





“

*Hoy el foco es invertir en la auto transformación y hacer hincapié en un enfoque de “nosotros” a través de la colaboración y la comunicación para lograr un ambiente propicio para la co-creación que en esencia es participación.*



**Pilar Quinteros**

*Gerente Senior de Consultoría  
EY Perú*



# 5

## Segmentaciones adicionales



A partir de los resultados de la encuesta, se pudo identificar dos grandes segmentos para la presidencia: aquellas de empresa cerrada y aquellas de empresa abierta.



## Presidencia de empresa cerrada

Forma parte de una empresa familiar y privada (no participa en el mercado de valores), se encuentra vinculado al accionista controlador (grupo de control) y la facturación de su empresa es menor a los 100 millones de dólares.



## Presidencia de empresa abierta

Forma parte de una empresa activa en el mercado de valores y no familiar, no se encuentra vinculado al accionista controlador (grupo de control) y la facturación de su empresa supera los 100 millones de dólares.

64% / Presidencia no ejecutiva: 36%	<b>Presidencia ejecutiva</b>	24% / Presidencia no ejecutiva: 76%
Mayor participación: Servicios (28%) / <b>Sector menor participación:</b> Financiero y minería, petróleo o energía (6% ambos)	<b>Sector mayor participación</b>	Financiero y minería, petróleo o energía (35% ambos) / <b>Sector menor participación:</b> Agro, pecuario y pesca, Comercio y/o retail y Construcción y/o inmobiliario (6% los tres)
Hombre (82.5%) / Mujer (17.5%)	<b>Cargo recae en</b>	Hombre (100%) / Mujer (0%)
10 años	<b>Años en cargo promedio</b>	5 años
58 años	<b>Años de edad promedio</b>	63 años



Sí (50%) / No (50%)

**Función más común:**

CEO (11%) /

**Función menos común:**

Gerente distinto de CEO (3%)

**Otras funciones**



Sí (59%) / No (41%)

**Función más común:** Gerente no CEO (12%) / **Función menos común:** CEO, Vocero, Área comercial (0% para las tres)

Sí (63%) / No (37%)

**Voto dirimente por estatuto**

Sí (57%) / No (43%)

Sí (59%) / No (41%)

**Presidente preside junta de accionistas**

Sí (59%) / No (41%)

Sí (29%) / No (71%)

**Comité más común:**

Comité comercial (8%)

**Comité menos común:**

Auditoría (1%), Ejecutivo (1%), Riesgos (1%) y Gobernanza (1%)

**Miembro de algún comité**

Sí (76%) / No (24%)

**Comité más común:**

Comité de auditoría (24%)

**Comité menos común:** Comité de gobernanza, comité de gestión del talento y comité de operaciones (0% las tres)

Sí (9%) / No (91%)

**Se evalúa regularmente el desempeño de la presidencia**

Sí (50%) / No (50%)

Sí (19%) / No (81%)

**Se evalúa regularmente el desempeño del Directorio**

Sí (63%) / No (38%)

Fija (64%) / Variable (18%) / Una combinación de ambas (18%)

**Retribución presidente**

Fija (75%) / Variable (25%) / Una combinación de ambas (0%)

Sí (27%) / No (73%)

**Existe plan para su sucesión**

Sí (50%) / No (50%)

De acuerdo (73%)

**Presidente tiene como norte intereses de la empresa antes que las del controlador**

De acuerdo (100%)



“

*El Gobierno Corporativo tiene como objetivo fundamental generar confianza, siendo esta la vía que permite a las empresas satisfacer las expectativas de sus accionistas y la sociedad en general. Para que esta sea una herramienta efectiva, es necesario que esté plenamente integrada en la cultura empresarial y sea promovida desde la cúspide de la organización, especialmente por parte de su presidente, quien ostenta el liderazgo máximo.*



**Martín Guerrero**

Gerente de Consultoría en Riesgos  
EY Perú



## Ficha técnica



La encuesta se efectuó de manera virtual a miembros de Directorio y ejecutivos que suelen participar en las sesiones en América Latina. La encuesta fue cursada por vía electrónica a nuestros clientes, así como alumnos y exalumnos que han formado parte de los programas de capacitación para miembros de Directorio y familias empresarias que viene realizando EY Perú de manera ininterrumpida desde hace más de 12 años, y también a miembros de la Asociación de Empresas Familiares del Perú (AEF Perú).

La muestra buscó cubrir diferentes criterios; entre ellos el segmento de negocios, la participación en el mercado de capitales, el control significativo que pudiera existir por parte de una familia, el nivel de facturación y el rol en el seno del Directorio de quien respondía.

En total, se logró recibir 642 respuestas, de la siguiente manera:

	Nº respuestas <sup>1</sup>
Total del estudio	642
<b>Perú</b>	<b>390</b>
Resto de Latam, incluye:	252
- Chile	40
- Colombia	46
- Costa Rica	31
- México	49
- Rep. Dom.	43
- Venezuela	42
- Resto Centro América <sup>2</sup>	27
- Otros Latinoamérica <sup>3</sup>	11

1 El total de respuestas difiere de la suma de los países porque hay encuestados cuyas empresas operan en más de una jurisdicción.

2 Incluye El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá.

3 Incluye Argentina, Brasil, Bolivia y Ecuador.

## Perfil de respuestas recogidas en Perú

En el caso de Perú, se recibieron 390 respuestas, de los cuales 106 eran presidentes de Directorio (27% del total de encuestados). Es un número que no ha alcanzado ningún estudio similar en el Perú y muy probablemente uno de los más robustos a nivel regional.

Adicionalmente, la muestra incluye un número significativo de miembros de Directorio independientes (153 en total, que representan 39% de la muestra).

La muestra está compuesta de la siguiente manera:

Cargo en la empresa	Nº respuestas	%	Nº independientes
Presidente	106	27.2%	36
Presidentes de Comité de Directorio	63	16.2%	50
Miembros de Directorio	118	30.3%	67
Ejecutivo que participa del Directorio	103	26.3%	-
<b>Total</b>	<b>390</b>	<b>100.0%</b>	<b>153</b>

De otro lado, 114 de las empresas en que se desempeñaban los encuestados (29% del total) participaba en el mercado de capitales, ya sea porque cotizaba acciones en alguna bolsa de valores o emitía deuda. Es decir, 3 de cada 10 empresas contaba con algún nivel



de supervisión sobre su gobierno corporativo por parte de un organismo regulador local o internacional. En cuanto a las empresas que se encontraban cotizadas en bolsa (71 empresas), en su mayor parte lo hacían a través de la Bolsa de Valores de Lima (97%) y existía un 13% que lo hacía en bolsas extranjeras, básicamente en la de Estados Unidos (NYSE), y una de ellas en la de Canadá (CSE).

Empresa cotizada en bolsa y emite deuda	N.º respuestas	%
Solo emite deuda	43	11%
Cotizada y emite deuda	37	9.5%
Solo cotizada en bolsa	34	8.7%
No cotiza y no emite deuda	276	70.8%
<b>Total</b>	<b>390</b>	<b>100.0%</b>

El periodo en el cual se desarrolló la encuesta para el caso del Perú s fue entre el 22 de septiembre y el 14 de diciembre del 2022.



Empresa familiar	Nº respuestas	%
Familiar	255	65.4%
No familiar	135	34.6%
<b>Total</b>	<b>390</b>	<b>100.0%</b>

Nivel de facturación estimado (US\$ Millones)	Nº respuestas	%
≤ 10	54	13.8%
10 < X ≤ 50	70	24.4%
50 < X ≤ 100	69	17.9%
100 < X ≤ 500	101	25.9%
> 500	70	18%
<b>Total</b>	<b>390</b>	<b>100.0%</b>

Sector de actividad	N.º respuestas	%
Servicios	111	27.7%
Industrial	67	16.7%
Financiero	56	14%
Comercio y/o retail	55	13.7%
Agro, pecuario y pesca	45	11.2%
Minería, petróleo o energía	35	8.7%
Construcción y/o inmobiliario	32	8%
<b>Total</b>	<b>401<sup>4</sup></b>	<b>100%</b>

4 Mayor al número total de observaciones pues hubo empresas que se identificaron pertenecientes a más de un sector.



# Nuestro equipo de expertos en **Gobierno Corporativo**



**Beatriz Boza**

*Socia Líder de Gobierno Corporativo  
y Familias Empresarias, EY Perú  
beatriz.boza@pe.ey.com*



**Victor Tanaka**

*Líder de Auditoría, EY Perú  
victor.tanaka@pe.ey.com*



**María del Pilar Sabogal**

*Socia Líder de EY Law  
maria.sabogal@pe.ey.com*



**Óscar Meléndez**

*Socio de Consultoría en  
Riesgos, EY Perú  
oscar.melendez@pe.ey.com*



**Aracelli Paulino**

*Associate Director Corporate  
Governance & Sustainability, EY Perú  
aracelli.paulino@pe.ey.com*



**Martín Guerrero**

*Gerente de Consultoría  
en Riesgos, EY Perú  
martin.guerrero@pe.ey.com*



**Pilar Quinteros**

*Gerente Senior de Consultoría, EY Perú  
pilar.quinteros@pe.ey.com*



**Nadia Malpartida**

*Gerente de Sostenibilidad y  
Cambio Climático, EY Perú  
nadia.malpartida@pe.ey.com*

## EY | Construyendo un mejor mundo de negocios

EY existe para construir un mejor mundo de negocios, ayudando a crear valor de largo plazo para sus clientes, su gente y la sociedad, así como para generar confianza en los mercados de capitales.

Mediante los datos y la tecnología, los equipos diversos e inclusivos de EY, ubicados en más de 150 países, brindan confianza a través de la auditoría y ayudan a los clientes a crecer, transformarse y operar.

A través del enfoque multidisciplinario en auditoría, consultoría, servicios legales, estrategia, impuestos y transacciones, EY busca que sus equipos puedan hacer mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los asuntos complejos que hoy enfrenta nuestro mundo.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas miembro de Ernst & Young Global Limited, siendo cada una de ellas, una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía inglesa limitada por garantía, no presta servicios a clientes. Para obtener información sobre cómo EY recaba y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos de los individuos conforme a la ley de protección de datos, ingrese a [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy). Las firmas miembro de EY no ofrecen servicios legales en aquellas jurisdicciones en donde está prohibido por regulación local. Para obtener mayor información acerca de nuestra organización, por favor ingrese a [ey.com](https://ey.com)

© 2023 EY Perú  
Todos los derechos reservados.

Este material y el contenido aquí vertidos se proporcionan sólo con fines de información general, y no pretenden ni pueden sustituir, ni tampoco entenderse como la emisión de criterio, asesoría, ni opinión profesional en contabilidad, impuestos, legal u otro tipo de servicios profesionales, por lo que no puede ser tomada como base para la toma de decisiones comerciales, legales, fiscales ni de ningún otro tipo.

El material y su contenido son proporcionados por EY de buena fe y si bien se basan en información correcta y actual, no emitimos representación ni garantía de cualquier tipo, expresa o implícita, sobre la integridad, precisión, confiabilidad, idoneidad o a la validez que pudiera tener la información y su contenido para cualquier propósito. Por tanto, le recomendamos se ponga en contacto con nosotros para cualquier tema de negocios y asesoría específica.

La obtención o recepción de este material no le genera una relación de cliente con EY ni con ninguna de sus firmas miembro.

No está permitida la reproducción total o parcial de este material, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia o grabación, sin la autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, excepto por el uso de citas textuales con la obligación de indicar la fuente de donde han sido tomadas.

[ey.com](https://ey.com)



[/EYPeru](https://www.facebook.com/EYPeru)



[@EYPeru](https://twitter.com/EYPeru)



[/company/ernstandyoung](https://www.linkedin.com/company/ernstandyoung)



[@ey\\_peru](https://www.instagram.com/ey_peru)



[/EYPeru](https://www.youtube.com/EYPeru)