



CARLOS ROJAS

Socio fundador y CEO de Andino Asset Management

LOS DIRECTORIOS, LOS DIRECTORES Y EL CAFÉ

En el Perú, estamos viendo cómo una decisión de directorio le está costando ya dos terceras partes del valor de la empresa.

Una empresa listada usualmente tiene muchos inversionistas; en algunos países, decenas de miles. Acá no tanto. Como no es posible que todos los accionistas se junten regularmente y voten por cada decisión que se toma, los accionistas eligen a sus representantes, los directores.

Es este directorio el que elige al gerente general (y su salario). Los directores son los que rigen el destino de la empresa, para bien o para mal. En pocos casos las decisiones se llevan a las juntas de accionistas. Por ley peruana, las empresas están obligadas a realizar juntas y elegir a sus directores en votación. Esta época acaba de arrancar.

Hace pocos años en Chile hubo un caso muy famoso, La Polar, en el que la empresa había escondido cerca de US\$ 800 millones en malas cuentas que se habían generado durante varios años. Uno de los directores independientes nuevos lo “olfateó” y empezó a hacer preguntas incómodas y correctas, a pedir información y terminó en una nueva auditoría. Ese caso revolvió Chile y salieron varias conclusiones.

Una de ellas es que un director independiente no puede estar en muchos directorios, cuatro o cinco como tope. Un director tiene que dedicarle buen tiempo a la empresa. No lo eligen para tomar cafecito una vez al mes y ser “opinólogo”. Los buenos directores le dedican, mínimo, medio día a la semana a sus empresas.

En el Perú estamos viendo cómo una decisión de directorio (que tiene que ser el



órgano que le da luz y consejo adecuado al CEO cuando no la ve) le está costando ya dos terceras partes del valor de la empresa.

Un director “independiente” deja de serlo cuando su ritmo de vida depende de la dieta. Tiene que tener independencia económica. Hemos visto casos extremos en que las dietas eran tan grandes que los accionistas controladores ganaban más dinero como dieta que como dividendos! Y tienen que cuestionar. Hace poco un presidente de directorio de una empresa listada nos contaba muy contento que “en

más de 10 años, nunca, ninguna decisión ha sido cuestionada por MI directorio”. PLOP. Deben tener un buen café.

El perfil del directorio debería ser de primer nivel, sin personajes cuestionados, diverso y muy profesional. Creo que hacia eso vamos y veremos una recomposición paulatina.

Casi todos los accionistas comunes de empresas en el Perú tienen derecho a elegir a sus directores. Hay algunas empresas grandes peruanas que se registraron en otros países y que, por alguna razón, los controladores siempre terminan escogiendo a todos los directores (hasta los “independientes” también).

Creo que el fin de una empresa listada es generar cada vez mayor valor, sostenible y distribuible, con buenas prácticas, a lo largo del tiempo asumiendo riesgos controlados. Es así como valen más las empresas. Diferencias de puntos de vista siempre van a existir entre accionistas. En plazos de retornos, en distribución de utilidades, en riesgos, en nuevos negocios, etc. Es sano.

Vayan a la junta general de accionistas y voten por sus representantes en la empresa. Escójanlos. Cada acción común que tienen en una empresa se multiplica por el número de directores a elegir y esos son los votos con los que cuentan para elegir. La ley permite inclusive que en la misma junta se nombren nuevos candidatos. Usen su derecho que, finalmente, rige el futuro de la empresa y el de sus retornos.