

EY Center for Board Matters

Temas de Directorio

Edición trimestral

The EY logo consists of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font. A yellow chevron shape is positioned above the 'Y'.

Building a better
working world





Temas de Directorio

Edición trimestral

En esta edición:

02 Un avance de la temporada de juntas de accionistas de 2017

Revisamos las tendencias que anticipan la temporada de accionistas de 2017 en EE.UU. Los inversionistas continúan centrándose en revisar si los directorios son los adecuados para cumplir sus objetivos.

07 Una mirada a los comités de nominaciones y de gobierno corporativo

A medida que las responsabilidades se amplían, aumenta el interés en la función de estos comités.



Un avance de la temporada de juntas de accionistas de 2017

Los inversionistas en EE.UU. continúan centrándose en si los directorios son los adecuados para cumplir su mandato. La presión por aumentar la diversidad de género se está intensificando, al igual que adquirir competencias en temas medioambientales, fomentar una cultura corporativa de responsabilidad e integridad y mejorar la comunicación de la estrategia a largo plazo.

Pese a la inseguridad normativa y legislativa, los inversionistas continúan presionando por el cambio. Algunos de ellos están manifestando una mayor confianza en el poder que tienen para afectar el comportamiento corporativo, independientemente del ambiente regulatorio.

El EY Center for Board Matters (Centro EY para Asuntos de Directorio) habló con más de 50 inversionistas institucionales, asociaciones de inversionistas y otros ejecutivos relacionados con el tema, sobre sus prioridades y puntos de vista acerca de los gobiernos corporativos, antes de la temporada de juntas de accionistas de 2017. Los entrevistados, quienes representan US\$24 trillones en activos bajo gestión, son gestores de fondos de activos internacionales y de EE.UU., fondos públicos, laborales e inversionistas de carácter religioso o socialmente responsables¹.

Este informe reúne estos puntos de vista y los contrasta con tendencias que observamos en nuestra base de datos de gobiernos corporativos. A continuación revisaremos los cinco elementos que se deben tener en cuenta ahora que se acerca la temporada de juntas de accionistas.

1. La composición de los directorios sigue siendo el centro de atención, con un creciente enfoque en la diversidad de género

Alrededor del 70% de los inversionistas con los que conversamos dijo que la composición del directorio y las evaluaciones deben ser prioridad de la alta dirección en 2017. La mayoría destacó la importancia de contar con diversidad de talentos, pensamientos y antigüedades en el directorio, la que debe evolucionar de acuerdo con la estrategia. Los entrevistados enfatizaron la necesidad de un proceso nominativo que identifique a los candidatos más calificados y uno de evaluación que desafíe el status quo del directorio.

Para muchos inversionistas, una de las dimensiones de la composición del directorio es particularmente importante: la diversidad de género.

2. Los riesgos ambientales y sociales, en especial el cambio climático, son un tema central para una amplia gama de inversionistas

Un número creciente de inversionistas reconoce que la gestión de riesgos ambientales y sociales está relacionada con riesgos financieros a largo plazo. Particularmente, la urgencia en torno al cambio climático está en aumento. Cerca de un tercio de los entrevistados dijo que este último debe ser una prioridad del directorio en 2017. Esto es más del doble de los inversionistas que declararon lo mismo el año pasado. Asimismo, cuando se les preguntó sobre los temas en que pondrán más foco en 2017, el riesgo climático fue el tema más mencionado.

Un número importante de los entrevistados busca que las compañías se comprometan a lograr un mejor entendimiento sobre cómo las estrategias corporativas están evolucionando para seguir entregando valor para los accionistas en un mundo con emisiones de carbono limitadas. Esto incluye la planificación de las operaciones y cadenas de suministro, eficiencia de recursos y fuentes de energía. Algunos hacen un llamado a las empresas para que apoyen públicamente el acuerdo de París de 2015 sobre el cambio climático.

Asimismo, muchos dijeron que buscan asegurarse de que los directorios estén considerando los riesgos climáticos como parte de la toma de decisiones estratégicas y de asignación de capital (y de que estén adquiriendo la experiencia necesaria para hacerlo de manera efectiva).

Este año, también esperamos un aumento de las propuestas de accionistas relacionadas con riesgo climático. Éstas han estado recibiendo un creciente apoyo en el último tiempo. El año pasado el respaldo promedió 29 %, lo que se compara al 7 % de 2011.

El tipo de inversionistas que está mencionando el cambio climático (o asuntos ambientales y sociales, en términos más amplios) como un área de especial interés, continúa expandiéndose para incluir gestores de activos más grandes. Y la presión sobre éstos respecto del compromiso ambiental y social está a punto de aumentar. Por ejemplo, gestores y dueños de activos más pequeños están cuestionando si las prácticas de votos por representación de los gestores de activos más grandes son consecuentes con sus compromisos públicos de sostenibilidad.

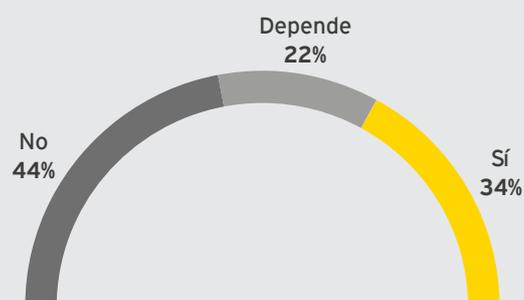
Como respuesta, varios de los entrevistados nos han indicado que planean comunicar de mejor manera los compromisos que están realizando puertas adentro con las compañías sobre riesgo climático y otros temas de sustentabilidad, y la importancia y rigurosidad con que abordan estos temas.

Aspectos clave para el directorio

Los directorios deben asegurarse de entender los riesgos sociales y ambientales específicos de la compañía e integrarlos a la supervisión de la estrategia. Las comunicaciones de la alta administración deben explicar la forma en que está aumentando sus conocimientos en esta área y la manera en que las políticas del directorio, al igual que su estructura y responsabilidades asignadas, están institucionalizando la supervisión de la sustentabilidad.

Los inversionistas están divididos sobre los directores especialistas

¿Son los especialistas (por ejemplo, expertos en medioambiente o ciberseguridad) la mejor opción para los directorios?



Terreno común – Casi todos los inversionistas enfatizaron que en el directorio no pueden diferir las decisiones de uno o algunos directores, independientemente de su formación y experiencia. La toma de decisiones sigue siendo una responsabilidad del directorio en su conjunto.

Los inversionistas que contestaron “**No**”

- ▶ Reconocen que algunos directores liderarán el debate del directorio basándose en su formación personal y experiencia, pero se oponen a la idea de tener expertos aislados, que pueden dificultar la toma de decisiones conjunta. También cuestionan si los expertos especializados están en una mejor posición para supervisar la estrategia de la compañía. Consideran que contratar directores generalistas que tengan una amplia variedad de habilidades, dentro de las que se incluyan experiencia relacionada con la industria y riesgos principales, es una mejor práctica y que los conocimientos especializados se pueden adquirir mediante la contratación de asesores externos o con la formación de comités de asesoría externos.

Los inversionistas que contestaron “**Depende**”

- ▶ Piensan que distintos modelos funcionan para diferentes directorios, pero enfatizan que incluso los llamados especialistas necesitan estar bien equilibrados y poner sobre la mesa asuntos que vayan más allá de su área principal de conocimiento.
- ▶ Ellos recalcan que lo importante es que los directorios aborden los riesgos principales de manera diligente y proactiva, utilizando el enfoque que mejor se adapte a sus necesidades.

Los inversionistas que contestaron “**Sí**”

- ▶ Ven a los directores especializados como los que tienen condiciones idóneas para tener autoridad para desafiar a la gerencia y ayudar al directorio a explorar ciertos temas sin depender de asesores externos. Enfatizan que, al igual que los expertos financieros desempeñan una función importante, los individuos con diferente expertise ligada al negocio fortalecen la supervisión del directorio. Asimismo, señalan que debido a que las áreas de riesgo principal están evolucionando rápidamente, estos nombramientos necesitan tener una antigüedad limitada, lo que indicaría que la compañía es proactiva, ágil y capaz de innovar.

La complejidad de planes de remuneración y la magnitud de los pagos a ejecutivos sigue estando bajo un gran escrutinio por parte de los inversionistas.

Algunos de los entrevistados dijeron que la inseguridad regulatoria no tiene un impacto sobre ellos porque reconocen su capacidad para efectuar cambios en el mercado a través de su propio compromiso y prácticas de voto por representación, independientemente del clima normativo.

3. Para algunos la inseguridad normativa y legislativa es una preocupación principal y un factor motivador

En nuestras conversaciones con los inversionistas, muchos expresaron inquietudes sobre la inseguridad normativa y legislativa bajo la nueva administración del presidente Trump. Dentro de las posibles inquietudes planteadas se encuentran:

- ▶ **Propuestas legislativas que pueden tener un impacto en el panorama de gobiernos corporativos**, incluida la Ley de Responsabilidad Normativa de la SEC (la superintendencia de valores de EE.UU.), que se piensa podrían suprimir la capacidad de este órgano para elaborar normas y regular a las firmas de consultoría, que a la larga podrían hacer que la operación de los asesores se vuelva prohibitiva en cuanto a costos.
- ▶ **Retrocesos en las normativas ambientales de los EE.UU. y los compromisos de cambio climático** que podrían frenar el empuje actual que ayuda a generar acción en la compañía para adoptar estrategias voluntarias y proactivas para abordar estos temas. Sin embargo, algunos manifiestan confianza en que las fuerzas del mercado continuarán impulsando el cambio.
- ▶ **Derogación de algunas protecciones para los accionistas o provisiones de gobierno corporativo** redactadas en la Ley de Dodd-Frank y la revocación o severa reducción del derecho de presentar propuestas de accionistas. En particular, un número de inversionistas manifestó que, si se retrocede en los requerimientos del mecanismo de votación consultiva para determinar la remuneración de miembros del directorio, esperan que las compañías conserven esta práctica, porque proporciona una salida para los votos de la oposición que podrían, de otro modo, emitirse para oponerse a los directores.

Además de estas inquietudes, hay una voluntad fortalecida para hacer reuniones privadas para presionar por el cambio. A medida que la política se vuelve una vía menos efectiva para impulsar reformas, los inversionistas creen que su propia gestión adquiere mayor importancia.

Aspectos clave para el directorio

Los inversionistas están observando de cerca cómo las compañías van a responder en caso de un retroceso en los derechos de los accionistas y en las normas de gobierno corporativo. Los directorios deben estar en conocimiento sobre cómo sus acciones pueden tener un impacto en las relaciones con los dueños de las compañías, muchos de los cuales se han posicionado como aliados de las empresas que buscan entregar valor a largo plazo y de manera sostenible para sus accionistas.

4. La complejidad y magnitud de los incentivos salariales para los ejecutivos están bajo escrutinio

Poco más de un tercio de los inversionistas con los que conversamos dijo que la remuneración de ejecutivos debe ser una prioridad del directorio en 2017. Muchos mencionaron frustraciones relacionadas con incentivos que pueden no concordar con la cultura y el propósito de la compañía.

Los inversionistas quieren que el directorio marque la pauta respecto de la integridad y la responsabilidad que se promueve a lo largo de toda la organización, incluyendo el programa de compensaciones. Como parte de este foco en la cultura corporativa, las políticas de remuneración de ejecutivos están nuevamente en la mira, y muchos inversionistas insisten en que los directorios deben tener una amplia facultad para solicitar este tipo de restitución de dinero.

La complejidad de los planes de remuneración y la magnitud de los pagos a ejecutivos también siguen estando bajo un gran escrutinio por parte de los inversionistas. Generalmente, esperan que los programas de remuneración se simplifiquen y que estén estrechamente ligados a la estrategia. Al mismo tiempo, quieren que evolucionen en el tiempo junto con el modelo de negocio y la estrategia de la compañía.

Para algunos inversionistas, el pago de cantidades excesivas es una preocupación principal a la vista del aumento en la desigualdad de los ingresos y la inseguridad política relacionada. La igualdad salarial en cuanto a género y raza para todos los empleados, también se destaca como tema de preocupación.

Aspectos clave para el directorio

Los directorios deben establecer que tienen, y difunden, una política sólida de remuneración con una amplia facultad para confirmar que los pagos a ejecutivos concuerdan con el desempeño y la cultura corporativa. Además, los directorios necesitan considerar si el plan de remuneraciones está evolucionando a la par con el modelo de negocio de la compañía, y si el pago se puede simplificar y estar ligado más directamente a objetivos estratégicos.

5. La mayoría de los inversionistas cree que hay un problema con el cortoplacismo en el mercado y que ellos son parte del problema

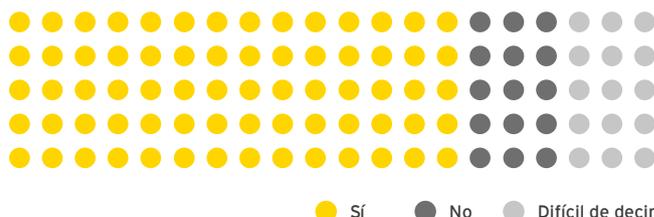
Les preguntamos directamente a los inversionistas si creen que hay un problema con el cortoplacismo en el mercado. La mayoría contestó que sí, y muchos dijeron que el cortoplacismo está impulsado por un número de fuerzas diferentes dentro de las que se incluyen: una falta de perspectiva en la administración, alta frecuencia en las transacciones, los estudios de los bancos de inversión, objetivos de rentabilidad trimestrales, los medios de comunicación y los propios inversionistas. De hecho, mencionaron la presión sobre los administradores de carteras y fondos de pensiones para cumplir con los objetivos de desempeño a corto plazo y sus propios esfuerzos para combatir dichas presiones.

¿De qué forma los inversionistas están evaluando si las compañías están lo suficientemente enfocadas en el largo plazo? Los inversionistas nos contaron que buscan factores tales como:

- ▶ **La descripción de la estrategia a largo plazo de la compañía:** Quieren entender tanto la visión a largo plazo como los objetivos a corto y mediano plazo para las empresas. Varios de los entrevistados nos comentaron que las conversaciones con los ejecutivos y directores de las compañías proporcionan las perspectivas más valiosas sobre si está pensando a largo plazo.
- ▶ **Los incentivos salariales para los ejecutivos, especialmente los cambios a las metas de desempeño:** Muchos inversionistas están viendo cómo las compañías definen las remuneraciones a largo plazo y qué parámetros están utilizando. También mencionaron que algunas empresas fijan estructuras de pago a largo plazo, pero que luego cambian las metas para obtener ganancias en el corto plazo.
- ▶ **Asignación de capital:** Los inversionistas desean ver que los desembolsos de capital hacen posible la estrategia a largo plazo. Algunos inversionistas están mirando de cerca los fundamentos detrás de las recompras de acciones, desinversiones, fusiones y adquisiciones especialmente cuando estas transacciones se anuncian cerca del momento en que un inversionista activista ha comprometido a la compañía.

- ▶ **Factores ambientales, sociales y de gobiernos corporativos (ESG por sus siglas en inglés):** Un número de inversionistas dijo que los factores ESG tienden a tener un plazo de tiempo más amplio y que el enfoque de la compañía en sustentabilidad puede ser un indicador de una visión a largo plazo.

¿Ud. cree que hay un problema con el cortoplacismo en el mercado?



Aspectos clave para el directorio

Las comunicaciones de la compañía, tanto en la memoria anual como en las conversaciones de compromiso, deben esclarecer cuál es la visión a largo plazo y la forma en que las decisiones sobre el programa de remuneración de ejecutivos y la asignación de capital permitirán esta visión. Los inversionistas siguen enfatizando que pueden ser aliados de las compañías y que están dispuestos a entregarles el espacio y el respaldo para ver más allá del corto plazo.

Notas al pie

1. Las conversaciones de alcance de inversionistas de EY contenían preguntas específicas y acordes a un amplio espectro de más de 50 inversionistas institucionales, asociaciones de inversionistas y asesores. Los puntos de vista de los inversionistas fueron variados. Todos los consultados son anónimos y los resultados están presentados en total.



Una mirada a los comités de nominación y de gobierno corporativo

Los comités de nominación y de gobierno corporativo son aquellos que velan por el desempeño del directorio y el cumplimiento de las normativas que lo regulan. Asimismo, son los encargados de buscar posibles candidatos a directores y de recomendar los miembros que conforman los comités. A medida que las responsabilidades de este grupo se amplían, aumenta el interés en su función. Revisamos las actas constitutivas de estos comités y las directrices de gobierno corporativo de compañías que cotizan en la bolsa de EE.UU., pertenecientes a la lista Fortune 100 para ver cómo definen sus responsabilidades y realizan su función respecto a la gobernanza, la eficacia del directorio, la selección de directores y la planificación de sucesión de sus miembros.

Las prácticas de gobiernos corporativos son específicas para cada compañía y este estudio está basado en una revisión de las responsabilidades de los comités según lo estipulado por ellas. Algunas responsabilidades son comunes, sin embargo, estas pueden ser asignadas formalmente a todo el directorio, al presidente, al director independiente o a otros comités.

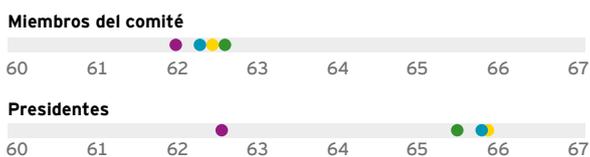
Cómo se ven los comités de nominación y de gobierno corporativo

■ Fortune 100
 ■ S&P 500
 ■ S&P 400
 ■ S&P 600

Independencia



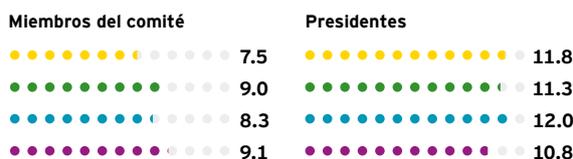
Edad promedio



Tamaño

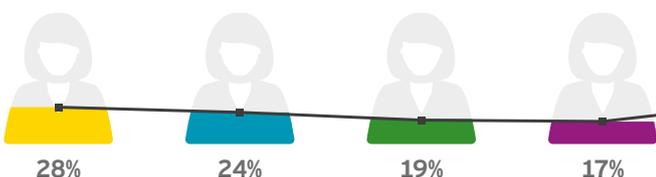


Antigüedad del directorio

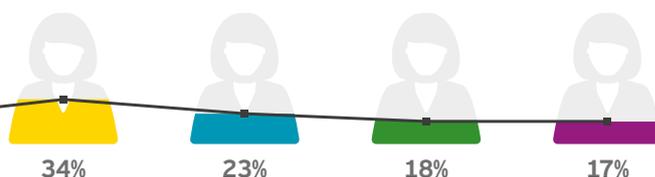


Mujeres

Miembros del comité



Presidentes

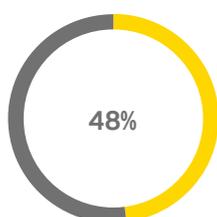




Gobierno corporativo del directorio

El comité de nominaciones y de gobierno corporativo actúa dando forma a las prácticas y políticas del directorio y, por lo tanto, a cómo estos estándares se comparan con los de sus pares. La función y el perfil de este comité se han extendido en los últimos años, gracias al aumento continuo del compromiso entre inversionistas y empresas, y al mayor conocimiento de la necesidad de abordar los riesgos relacionados con gobiernos corporativos.

- ▶ **Prácticas y políticas de gobiernos corporativos:** El comité es responsable en forma explícita de las orientaciones y políticas de gobierno corporativo del directorio y de la compañía (100% de los comités revisados). En algunos casos, las responsabilidades del comité pueden extenderse a la mantención de las actas constitutivas de la compañía, así como también de reglamentos y políticas sobre asuntos de ética y cumplimiento.
- ▶ **Compromiso y propuestas de los accionistas:** Un 48% menciona la supervisión de áreas que son de interés para los stakeholders, como los aportes a partidos políticos o la sustentabilidad ambiental.
- ▶ **Gestión de riesgos:** Un 15% se encarga específicamente de supervisar la reputación de la compañía, así como los riesgos de gobierno corporativo y no financieros, o tiene responsabilidades con respecto a la gestión del riesgo empresarial (ERM por sus siglas en inglés), tales como la revisión del proceso de ERM de la compañía, los planes de continuidad del negocio y la estrategia para la seguridad de los productos y del lugar de trabajo.



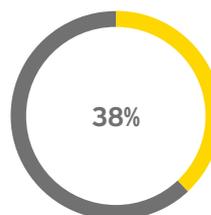
Un cuarenta y ocho por ciento supervisa las comunicaciones con los stakeholders. Esto puede incluir la información para los accionistas y representantes, la revisión de las comunicaciones a estos, la información sobre el desarrollo de las prácticas de gobiernos corporativos, entre otros.

Eficacia del directorio

El comité de nominaciones y de gobiernos corporativos desempeña una importante función con respecto a la eficacia del directorio al abordar temas como las evaluaciones de desempeño, funcionalidad de los comités y los programas de entrenamiento de los directores.

Estas áreas están acaparando cada vez mayor atención a medida que las compañías enfrentan desafíos normativos, tecnológicos y cambios demográficos tanto de los clientes como de sus empleados, entre otros.

- ▶ **Evaluaciones de desempeño:** Por lo general, el comité lidera o facilita las evaluaciones del directorio (98%), generalmente una vez al año. Casi dos tercios supervisa las evaluaciones del comité del directorio (70%) y algunos también revisan las evaluaciones individuales de sus miembros (35%).
- ▶ **Composición, función y estructura del comité:** En relación con las evaluaciones de desempeño, el comité de nominaciones y gobiernos corporativos está orientado a impulsar o recomendar los nombramientos para el comité de aprobación del directorio (90%), las designaciones para la presidencia del comité (64%) y los cambios de estructura y funciones del mismo (59%).
- ▶ **Educación de los directores:** Un 51% está encargado de supervisar o proporcionar orientación a los directores y oportunidades de educación continua.



Reelección basada en el desempeño

Un 38% declara explícitamente que los directores no deben esperar a ser reelectos anualmente y que la reelección depende de su desempeño y contribuciones durante el último año.

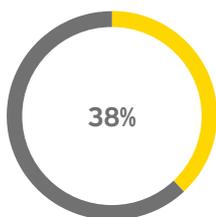


Selección de candidatos a director

El comité de nominaciones y gobierno corporativo juega un papel fundamental en la eficacia del directorio gestionando el proceso de planificación de sucesión del directorio. También determina los criterios de selección de candidatos con el objetivo de lograr una combinación de habilidades, experiencia y conocimiento apropiada.

Las demandas de los inversionistas de una mayor transparencia han permitido obtener más información sobre las calificaciones, funciones y responsabilidades de los miembros del directorio.

- ▶ **Capacidad de representar los intereses a largo plazo de los accionistas:** Un 19% indica que los directores necesitan representar los intereses de todos los accionistas y centrarse en el largo plazo. Esto da cuenta del creciente interés por parte de los inversionistas respecto del enfoque a largo plazo de la compañía.
- ▶ **Consideración de los nominados por los accionistas y por la gerencia:** Un 51% menciona como una de las tareas del comité la consideración de los candidatos nominados por los accionistas. En tanto, un dieciséis por ciento menciona la revisión de las recomendaciones realizadas por la gerencia, aunque algunos declararon que el comité no está obligado a considerar a los candidatos sugeridos por la administración.



Diversidad (definida)

Un treinta y ocho por ciento estableció en documentos formales sus consideraciones respecto de características de diversidad tales como género, raza, etnia o edad. Otros atributos considerados fueron cultura, nacionalidad, ubicación geográfica y orientación sexual.

Conclusión

Un comité de nominaciones y gobierno corporativo que es proactivo y está comprometido con el desarrollo de prácticas y políticas clave de gobernanza que impactan en la compañía, es una pieza clave y puede proporcionar un directorio eficaz, experimentado y dinámico.

Preguntas a considerar para el comité de nominaciones y gobierno corporativo

- ▶ ¿La matriz de habilidades del directorio concuerda con la estrategia a futuro de la compañía? ¿Es este un proceso dinámico y formalizado?
- ▶ ¿De qué forma el comité se asegura de que se cubran las necesidades de educación continua de los directores para enfrentar temas como la disrupción y convergencia que se están dando entre las industrias y que implican cambios en las estrategias de las compañías y en la gestión de riesgos?
- ▶ ¿La estructura del comité sigue siendo la apropiada para abordar la agenda cada vez más amplia del directorio?
- ▶ ¿La diversidad está formalmente definida como la inclusión de consideraciones tales como edad, género, geografía, habilidades, raza o etnia?
- ▶ ¿El directorio cuenta con una política de comunicaciones y de relación con los stakeholders? De ser así, ¿está establecida de manera formal en los documentos de gobierno corporativo de la empresa?

EY Chile
Assurance | Consulting | BPO | Law
www.eychile.cl

I Santiago
EY Chile
Avda. Presidente Riesco 5435
piso 4, Las Condes, Santiago
Teléfono: +56 (2) 2676 1000

I Viña del Mar
I Concepción
I Puerto Montt

Acerca de EY

EY es líder mundial en auditoría, impuestos, transacciones, consultoría y asesoría legal y tributaria. Los puntos de vista y servicios de calidad que ofrecemos ayudan a construir confianza, en los principales mercados y economías donde estamos presentes. Desarrollamos líderes excepcionales que trabajan en equipo para lograr cumplir nuestros compromisos con nuestros distintos grupos de interés. Al hacerlo, jugamos un papel fundamental en la construcción de un mejor mundo laboral; para nuestros colaboradores, clientes y comunidades.

EY se refiere a la organización global y/o uno o más de las empresas de Ernst & Young Global Limitada, cada una de las cuales es una entidad legal individual. Ernst & Young Limited, una compañía del Reino Unido limitada por garantía, no proporciona servicios a clientes. Para obtener más información acerca de nuestra organización, por favor visita www.eychile.cl.

© 2017 Ernst & Young
Todos los derechos reservados.

Acceda a información adicional en ey.com/boardmatters

Contacto

Cristián Lefevre

Socio Principal EY Chile
Mail: cristian.lefevre@cl.ey.com
Teléfono: +56 (2) 2676 1165

Paola Bruzzone

Socio Líder de EY Law
Mail: paola.bruzzone@cl.ey.com
Teléfono: +56 (2) 2676 1659