

EY Center for Board Matters

Temas de Directorio

Edición trimestral | Febrero 2017





Temas de Directorio

Edición trimestral

En esta edición:

04 Tendencias de gobierno corporativo en las empresas Russell 2000

No hay una talla única para todos cuando se trata de gobierno corporativo. Nuestro estudio descubrió persistentes diferencias entre las prácticas directivas de las empresas que figuran en el índice Russell 2000 y aquellas que integran el S&P 500.

06 Los comités de directorio están evolucionando para abordar nuevos desafíos

Algunos directorios están creando nuevos comités para responder a las necesidades que se generan en las salas de reuniones y a las circunstancias cambiantes de las compañías. Nuestro análisis a directorios de empresas S&P 500 revela cinco maneras en que la estructura de los comités se está transformando.



Tendencias de gobierno corporativo en las empresas Russell 2000*

El gobierno corporativo es un tema de interés creciente entre las autoridades, inversionistas y otros actores que buscan mayor transparencia en las prácticas directivas y en las funciones de supervisión, así como una mayor responsabilidad y eficacia de éstas.

Sin embargo, el actuar de los gobiernos corporativos varía considerablemente. Mientras que en algunas compañías con una importante capitalización de mercado -como las que figuran en el Índice S&P 500- las prácticas directivas pueden servir como indicadores importantes de nuevas tendencias, poco se sabe de cómo se conducen en este ámbito las empresas que figuran en el Índice Russell 2000.

Con el fin de recabar información en esta área aún poco estudiada, el EY Center for Board Matters (Centro de EY para Asuntos de Directorio) analizó las prácticas de gobierno corporativo en empresas Russell 2000 durante el cuatrienio 2012 - 2015. Para dar perspectiva y contexto al análisis, se incluyeron datos comparativos obtenidos de las empresas S&P 500.

El estudio descubrió diferencias significativas entre las prácticas de ambos grupos de empresas. Por ejemplo, los directorios Russell 2000 tienden a tener liderazgos más independientes, son más pequeños y hay menos mujeres en ellos.

Éstos y otros hallazgos pueden ayudar a la alta dirección de entidades de cualquier tamaño a evaluar comparativamente sus prácticas de gobierno corporativo, identificar áreas de mejora y oportunidades para aumentar la eficacia de sus reuniones de directorio.

Hallazgos clave

Directorios más pequeños, más jóvenes y menos diversos:

El tamaño de los directorios se ha mantenido constante, con 8 directores en promedio en las empresas Russell 2000 y 11 en las empresas S&P 500. El promedio de edad y permanencia de éstos en el S&P 500 es similar, pero en Russell 2000 las cifras son levemente más bajas, lo que podría sugerir un mayor recambio. Aunque la diversidad de género creció levemente en los directorios de éste último índice, el 36% está conformado sólo por hombres, comparado con el 3% de los del S&P 500.

Los directorios están modificando sus estructuras de liderazgo independiente:

Los directorios nombran cada vez más presidentes o directores principales independientes y disminuyen la figura del presidente de directorio. En la actualidad, el 82% de las empresas Russell 2000 posee alguna forma de liderazgo independiente en el directorio, en comparación con el 95% de las empresas S&P 500. De igual manera, las primeras son más propensas a tener un presidente independiente, mientras que las de S&P 500 son más proclives a tener un director principal independiente.

Las elecciones de directorio continúan transformándose gradualmente:

Para elegir a sus directores, las empresas continúan pasando de elecciones graduales a anuales y reemplazando el sistema de pluralidad de votos por el de mayoría absoluta.

* El Russell 2000 es un subíndice del Russell 3000 y está compuesto por las 2000 empresas más pequeñas de este Índice. Suele ser el referente para medir el rendimiento de los valores de pequeña y mediana capitalización de los EE.UU.

Preguntas para el directorio:

- ▶ ¿La frecuencia de las reuniones importantes de comités es la adecuada para abordar tanto las necesidades inmediatas de la empresa como aquellos intereses estratégicos más generales y de largo plazo?
- ▶ ¿Cómo se comparan la edad, permanencia, diversidad y habilidades de los miembros del directorio entre sí y en relación a las expectativas de gobierno corporativo que tienen los inversionistas? ¿Es probable que algunas de estas características generen un mayor escrutinio por parte de los inversionistas?
- ▶ ¿Cómo se compara con sus pares el nivel de remuneraciones del directorio de la empresa y la proporción interna de ingresos entre el CEO y otros directores ejecutivos nombrados?
- ▶ ¿Cómo se alinean las prácticas directivas de la empresa con las expectativas de los inversionistas en relación a las elecciones anuales, los requisitos de elección por mayoría absoluta y el acceso por representación?
- ▶ ¿Está el directorio familiarizado y tiene una opinión respecto de los temas de mayor interés propuestos por los accionistas a los inversionistas?

Un 55% de las empresas Russell 2000 celebran elecciones anuales, lo que implica un incremento moderado desde 2012 (51%). En comparación, el 91% de las empresas S&P 500 ha cambiado a este sistema anual. El sistema de elección por mayoría absoluta se aplica actualmente en el 26% de las elecciones de directorio de empresas Russell 2000, lo que supone un leve aumento desde 2012 (19%). En tanto, el 88% de los directorios de las empresas más grandes aplican este sistema de elección.

La remuneración de directores y ejecutivos en general ha aumentado:

La remuneración total de los CEOs Russell 2000 se ha incrementado más rápidamente que en las empresas S&P 500. La proporción salarial entre los CEOs y los NEOs (Directores Ejecutivos Nombrados) es actualmente de 2,6 veces en promedio, tanto en empresas Russell 2000 como en S&P 500.

El apoyo de los inversionistas a los directorios de Russell 2000 crece, pero cuando hay rechazo, éste puede ser mayor:

Los niveles de apoyo a los candidatos a directores ha crecido, pero los votos de rechazo de los inversionistas continúan siendo altos para los nominados de empresas Russell 2000 con 4,6% en comparación con el 2,7% de S&P 500.

El apoyo promedio a las propuestas relativas al "say-on-pay" (derecho de los accionistas a decidir sobre la remuneración de los ejecutivos) se ha mantenido alta con un 91% en las empresas Russell 2000, muy similar al 92% de apoyo promedio en las empresas S&P 500.

El promedio de apoyo a las propuestas presentadas por los accionistas ha decrecido. Pesa a esto, estas últimas promedian mayores niveles de aprobación (42%) en las empresas Russell 2000 que en las de S&P 500 (31%).

Comparación de directorios Russell 2000 y S&P 500

Áreas clave de gobierno	Russell 2000	S&P 500
Composición del Directorio		
Edad	60,9	62,5
Mujeres directores (%)	12%	20%
Directores independientes (%)	78%	85%
Años de permanencia en el Directorio	8,4	8,8
Número de Directorios que ha integrado cada director	1,6	2,1

Áreas clave de gobierno	Russell 2000	S&P 500
Tamaño del Directorio y promedio de reuniones de comités		
Frecuencia de las reuniones de Directorio (nº de reuniones por año)	8,4	8,2
Tamaño del Directorio (nº miembros)	8,2	10,8
Frecuencia de reuniones importantes de los comités	Auditoría: 6,9 Remuneraciones: 5,3 Nominaciones: 3,3	Auditoría: 8,8 Remuneraciones: 6,2 Nominaciones: 4,6
Tamaño de los comités	Auditoría: 3,5 Remuneraciones: 3,5 Nominaciones: 3,5	Auditoría: 4,2 Remuneraciones: 4,1 Nominaciones: 4,2

Liderazgo independiente en el Directorio (% de empresas)		
Porcentaje de empresas con liderazgo independiente	82%	95%
Estructura de liderazgo independiente más prevalente	Presidente	Director Principal
Elección de Directorio (% de empresas)		
Elección anual del Directorio	55%	91%
Directores elegidos por mayoría abs.	26%	88%
Estatutos de acceso por representación	0,6%	20%

Opiniones de los inversionistas		
Promedio de votos de rechazo a los candidatos a directores	4,6%	2,7%
Porcentaje de candidatos a directores con >20% de rechazo	5%	1,9%
Proporción de empresas que han votado propuestas de accionistas	3%	47%
Porcentaje del número total de propuestas de accionistas votadas	10%	76%
Promedio de votos de apoyo a las propuestas de accionistas	42%	31%



Los comités de directorio evolucionan para abordar nuevos desafíos

Las responsabilidades de supervisión que pesan sobre los directorios van creciendo en alcance y complejidad. Gran parte de esta tendencia es resultado de los altos estándares regulatorios, las expectativas cambiantes de los inversionistas y las transformaciones globales.

Con el fin de abordar mejor las diversas necesidades los directorios están creando nuevos comités, adicionales a los tres principales que supervisan las responsabilidades más importantes del directorio: los informes financieros y de auditoría, las remuneraciones de los ejecutivos, y las nominaciones de nuevos directores y los planes de sucesión de sus miembros.

La necesidad de crear nuevas comisiones refleja las diversas prioridades y presiones, los temas que van surgiendo en la sala de reuniones y las nuevas circunstancias que enfrenta la compañía. Por ejemplo, ciertas responsabilidades como la estrategia o la gestión de riesgos pueden cambiar de un comité a otro, ser distribuidas entre éstos o ser asumidas por el directorio completo.

El EY Center for Board Matters revisó las estructuras de directorio de empresas S&P 500 entre 2013 y 2016. El análisis dejó en evidencia cinco formas en que estas compañías están estructurando sus comités a fin de abordar sus nuevos desafíos de supervisión:

1. Más directorios están agregando nuevos comités

Más del 75% de las empresas S&P 500 tienen al menos un nuevo comité, mientras que en 2013 la cifra era de 61%.

Crecimiento en el número de comités 2013 - 2016

Número de comités nuevos	2013	2016
Ninguno	39%	24%
Uno	28%	34%
Dos	20%	25%
Tres o más	12%	16%
Promedio de nuevos comités	1,1	1,4

A fin de abordar mejor las diversas necesidades, los Directorios están creando nuevos comités, adicionales a los tres principales.

2. Los comités ejecutivos son el tipo más común de nuevos comités

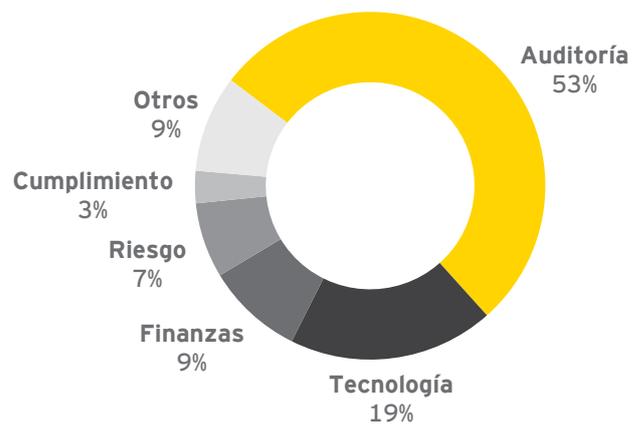
Los comités ejecutivos tienden a tomar ciertas responsabilidades del directorio cuando éste no está sesionando. A su vez, los comités de finanzas, cumplimiento y riesgo son cada vez más comunes, lo que refleja los beneficios de tener comisiones especializadas en estas áreas.

Funciones más comunes de los nuevos comités	
Comité	Porcentaje de empresas
Ejecutivo	37%
Finanzas	31%
Cumplimiento	12%
Riesgo	11%
Responsabilidad Social Corporativa	7%
Tecnología	6%
Política Pública y Temas Regulatorios	5%
Estrategia y Planificación	5%
Investigación y Desarrollo	3%
Fusiones y Adquisiciones	2%

3. Los cambios tecnológico-digitales y de TI no son sólo para el comité de auditoría

Del 15% de las empresas que afirmaron tener un comité encargado de estos temas, alrededor de la mitad los relacionó con el comité de auditoría y un número creciente, con otra comisión. Sólo durante el año pasado el número de estos comités se incrementó en un tercio.

Comités que abordan cambios tecnológico-digitales y de TI



¿Qué hay de las estructuras de los directorios en empresas más pequeñas?

Un estudio sobre la estructura de los comités de directorio en las empresas del S&P SmallCap 600 reveló los siguientes datos:

- ▶ El 46% de estas compañías tiene al menos un comité de directorio adicional.
- ▶ Los más recurrentes comités adicionales son: ejecutivo (18%), de riesgo (7%), de finanzas (7%), de estrategia (6%) y de cumplimiento (5%).
- ▶ Los comités relacionados con asuntos tecnológicos son relativamente poco comunes (2%).
- ▶ Los comités de riesgo tuvieron el mayor crecimiento año a año (tres puntos porcentuales); los demás se mantuvieron estables.
- ▶ Por sector, las empresas de servicios básicos son las que más usan comités adicionales (82%), seguidas de lejos por las empresas de servicios financieros (68%).

La necesidad de agregar nuevos comités refleja las diversas prioridades y presiones que soporta el Directorio, las necesidades que van surgiendo en la sala de reuniones y las nuevas circunstancias que enfrenta la compañía.

4. Los comités de cumplimiento, riesgo y tecnología mostraron mayor crecimiento

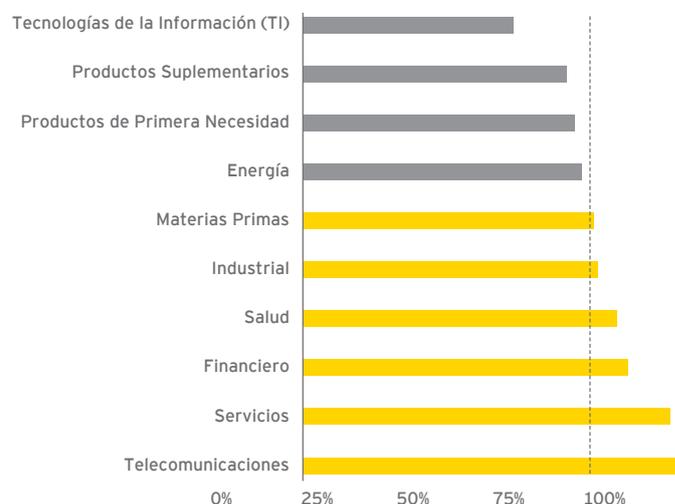
Mientras los comités ejecutivos aún son los más comunes (ver hallazgo no. 2), varios otros han crecido en los últimos tres años. Esta tendencia sugiere que algunas empresas podrían estar usando estas nuevas comisiones para lograr una mayor profundización en áreas complejas de negocio.

2013 a 2016: crecimiento neto de los comités adicionales	
Comités	Puntos porcentuales de variación
Cumplimiento	+3
Riesgo	+2
Tecnología	+2
Fusiones y Adquisiciones	+1
Responsabilidad Social Corporativa	0
Investigación y Desarrollo	0
Estrategia y Planificación	0
Ejecutivo	-1
Finanzas	-1
Política Pública y Temas Regulatorios	-1

5. Temas específicos por sector

En 6 de los 10 sectores analizados, cerca del 75% de las empresas tiene al menos un comité adicional, quizás debido a que comparten los mismos desafíos operacionales, de cumplimiento y de riesgo.

Porcentaje de empresas por sector con más de un comité adicional



Preguntas para el directorio:

- ▶ ¿La estructura de los comités es la más apropiada para las actuales prioridades y necesidades específicas de la empresa?
- ▶ ¿Están familiarizados con la manera en que las demás empresas del sector están abordando las responsabilidades de supervisión que competen a todo directorio?
- ▶ ¿Las evaluaciones a la gestión del directorio revelan posibles puntos de presión que pudieran resolverse mediante cambios en la estructura de los comités?



Comités de directorio adicionales en empresas S&P 500

Empresas que cuentan con este comité	Comités: Función y Responsabilidades comunes	Sector es que más cuentan con este comité
37%	Ejecutivo <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ejerce la autoridad del Directorio cuando éste no está en sesiones, excepto en los casos en que se requiere la presencia del Directorio en pleno por disposición estatutaria, reglamentaria o legal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Financiero (26%) ▶ Industrial (16%) ▶ Productos Suplementarios (15%)
31%	Finanzas <ul style="list-style-type: none"> ▶ Supervisa las políticas y estrategias financieras, la estructura de capital y los presupuestos anuales operativos y de inversión. ▶ Puede además supervisar políticas de inversión, dividendos, crédito y otros riesgos de mercado, recompra de acciones, fusiones y adquisiciones. ▶ Sus funciones pueden coincidir con las de los comités de Riesgo, Estrategia, Fusiones y Adquisiciones y otros comités que se enfocan en temas específicos relacionados con las finanzas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Productos Suplementarios (22%) ▶ Industrial (16%) ▶ Servicios (14%)
12%	Cumplimiento <ul style="list-style-type: none"> ▶ Supervisa los programas y prácticas relacionados con los riesgos regulatorios y legales, así como también la implementación y mantención de códigos de conducta al interior de la empresa y otros temas similares. ▶ Puede enfocarse en el cumplimiento legal y reglamento en una variedad de materias tales como: medioambiente, salud y seguridad y tecnología. ▶ Sus funciones pueden coincidir con las de los comités de Riesgo, Política Pública y Sustentabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Salud (25%) ▶ Energía (23%) ▶ Financiero (13%)
11%	Riesgo <ul style="list-style-type: none"> ▶ Recomienda la articulación e implementación de las políticas generales de tolerancia y exposición al riesgo de la empresa. ▶ Supervisa la gestión de riesgo a nivel general a fin de identificar, evaluar y abordar los principales riesgos a los que se enfrenta la empresa, los que pueden incluir riesgos crediticios, operacionales, regulatorios, de tasas de interés, de liquidez, de inversión, de financiamiento, de mercado, de reputación, de estrategia, riesgos emergentes y otros. ▶ Revisa y discute la evaluación de la Administración sobre el perfil de riesgo de la empresa. ▶ Sus funciones pueden coincidir con los comités de Finanzas y Cumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Financiero (73%) ▶ Industrial (6%) ▶ Servicios (4%) ▶ Productos Suplementarios (4%) ▶ TI (4%) ▶ Productos de Primera Necesidad (4%)
7%	Responsabilidad Social Corporativa <ul style="list-style-type: none"> ▶ Supervisa las políticas y prácticas relacionadas con asuntos públicos específicos que conciernen a los accionistas, a la empresa, a los empleados, a la comunidad circundante y al público en general, con énfasis en la responsabilidad corporativa, la sustentabilidad medioambiental, la diversidad e inclusividad y los esfuerzos por reforzar la marca. ▶ Sus funciones pueden coincidir con los comités de Política Pública y Cumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Financiero (26%) ▶ Productos Suplementarios (26%) ▶ Materias Primas (19%)
6%	Tecnología <ul style="list-style-type: none"> ▶ Supervisa y evalúa el desarrollo tecnológico en la empresa y las estrategias de innovación, efectúa recomendaciones relacionadas con el alcance, dirección, calidad y nivel de inversión de éstas y supervisa la ejecución de las estrategias tecnológicas que formula la Administración. ▶ Revisa y discute la evaluación de la Administración sobre el perfil tecnológico de la empresa. ▶ Aborda los riesgos relacionados y las oportunidades. ▶ Sus funciones pueden coincidir con los comités de Riesgo e Investigación y Desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Financiero (25%) ▶ Industrial (25%) ▶ Materias Primas (14%)

Más perspectivas

Acceda a información adicional, incluyendo las siguientes perspectivas, en ey.com/boardmatters:



Principales prioridades de los Directorios americanos para 2017

El Centro EY para Asuntos de Directorio ha identificado seis prioridades de Directorio para 2017, con un énfasis especial en estrategia, supervisión de riesgos, asignación de capital a largo plazo y capital humano.



Estrategia de Asignación de Capital y Diálogo con el FASB (JNCF)

Miembros de la Red de Liderazgo de Comités de Auditoría discutieron acerca de cómo sus Directorios abordan las decisiones de asignación de capital, así como las actividades y agenda del FASB.



Apreciaciones sobre la Elección Presidencial 2016 y asuntos de Directorio

Discutimos las potenciales repercusiones económicas, sociales, políticas y tributarias de la elección presidencial en los Estados Unidos, formulando apreciaciones y preguntas para los Directorios.

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.

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