



EY Center for Board Matters

# Temas de Directorio

Publicación trimestral  
basada en la versión  
**Board Matters Quarterly**  
de EE.UU.



# Temas de Directorio

## Edición trimestral

### 03 Superar la brecha digital

Las empresas están incorporando en forma creciente la actividad digital en sus modelos de negocios y buscando maneras de rentabilizar sus activos digitales, pero existe incertidumbre sobre las implicancias tributarias de esta actividad. Entérese de lo que los directorios necesitan considerar cuando supervisan la estrategia tributaria y los riesgos en la era digital.

### 07 Informes del comité de auditoría a los accionistas en 2018

Nuestra revisión de los informes anuales de compañías de las empresas Fortune 100 muestra que éstas continúan aumentando las revelaciones voluntarias relacionadas con auditoría. Averigüe cómo ha cambiado la información desde 2012.

### 10 Revisión de la temporada de las juntas de accionistas 2018

Un análisis de la temporada de juntas de accionistas de este año revela diversas tendencias de gobierno corporativo, tales como revelaciones más detalladas acerca de la composición de los directorios, mayor apoyo para propuestas ambientales y sociales de los accionistas, y más información sobre cómo las empresas se relacionan con sus accionistas.

### 17 Una mirada fresca a los comités de directorio

A pesar de que los directorios enfrentan desafíos cada vez más complejos en la supervisión de la cultura corporativa, la estrategia y el riesgo, descubrimos que las estructuras de los comités de directorio no han cambiado desde 2013.



# Superar la brecha digital

## Lo que los directores necesitan saber acerca de las políticas tributarias digitales a nivel internacional.

Las empresas están incorporando en forma creciente la actividad digital en sus modelos de negocios. La innovación tecnológica, una de las últimas fronteras de la ventaja competitiva, se considera un elemento diferenciador en todos los sectores de la economía.

Si una empresa fabrica automóviles, proporciona servicios de gestión de activos, es minorista o está en el negocio de la energía, es muy probable que esté analizando alguna clase de estrategia digital.

Desde la compra y venta de productos e información hasta el almacenamiento de datos basado en la nube, los negocios están utilizando la información digital en formas que fueron, hasta hace poco, del dominio de las empresas de tecnología. Internet y el desvanecimiento de las fronteras de la industria como resultado de la innovación tecnológica, provocan que muchas empresas comiencen a verse como empresas de tecnología, con la correspondiente problemática tributaria digital.

El enfoque en políticas tributarias digitales ha evolucionado rápidamente, reflejando la rápida integración de lo digital en el panorama de negocios.

Las empresas están descubriendo cada vez más formas de rentabilizar sus activos digitales. Los responsables de las políticas fiscales están tratando de seguir el ritmo de esta tendencia creciente, con algunos países y grupos multinacionales que exploran diferentes modelos de tributación. Sin embargo, una falta de acuerdo sobre cómo proceder amenaza con la creación de un panorama tributario confuso. El resultado final podría ser una doble tributación, una distorsión de las decisiones comerciales, falta de claridad sobre qué tipos de negocios se ven afectados y un posible aumento de costos para las empresas multinacionales.

Cada vez más, la estrategia tributaria de una empresa necesita respaldar sus ambiciones digitales y al mismo tiempo proteger la inversión de la incertidumbre tributaria.

### Discrepancia digital: Perspectivas contradictorias

Mientras que la tributación digital se perfila como un asunto fiscal ineludible, cómo se hará en el futuro aún se encuentra poco definido. La Comisión Europea (en adelante la Comisión o la CE) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (la OCDE) actualmente están en diferentes caminos, e incluso dentro de Europa, hay puntos de vista divergentes. Mientras tanto, los países por separado, impulsados por consideraciones políticas y de ingresos, han comenzado a avanzar unilateralmente

En el centro del debate está la creencia por parte de algunos países de que existe una falta de correspondencia entre dónde se gravan actualmente las ganancias y cómo y en qué lugar ciertas actividades digitales crean valor.

La Comisión cree que esta falta de correspondencia es el resultado de una combinación de varios factores: primero, que los negocios pueden proveer servicios digitales donde no están establecidos físicamente (lo que se conoce como "escala sin masa"); segundo, que los modelos de negocios digitales tienden a tener una gran dependencia de los activos de propiedad intelectual y, por lo tanto, son muy móviles; y tercero, que el valor comercial proviene de la participación de los usuarios en las actividades digitales permitidas por algunas plataformas, comúnmente descritas como "creación de valor de los usuarios".

## Tres temas en el centro del debate digital



Para combatir esta falta de correspondencia percibida, a fines de marzo de 2018, la Comisión publicó dos propuestas tributarias digitales que, de ser promulgadas en su estado actual, podrían aumentar significativamente los costos tributarios de muchos negocios en todo el mundo. La primera propuesta sería un impuesto provisional de 3 % por concepto de servicios digitales sobre los ingresos brutos (es decir, volumen de ventas) derivados de actividades en las que los usuarios desempeñan un papel principal en la creación de valor.

El impuesto aplicaría a los ingresos de actividades tales como la venta de espacios publicitarios en línea, actividades de intermediación digital (es decir, “plataformas”) que permiten a los usuarios interactuar entre sí y que facilitan la venta de bienes y servicios entre ellos, y la venta de datos generados de información proporcionada por los usuarios. Las empresas con ingresos mundiales anuales de 750 millones de euros o más y con ingresos imposables de la Unión Europea de 50 millones de euros o más estarían sujetas al impuesto.

Ciertos tipos de empresas, como publicistas digitales y plataformas diseñadas para permitir a los usuarios conectarse con los demás y comercializar productos y servicios, estarían dentro del alcance del impuesto tal como se propone actualmente, mientras otras, como los mercados en línea sin venta de usuario a usuario estarían fuera de este alcance. Pero el estado tributario de muchos otros tipos de empresas está mucho menos claro. Por ejemplo, muchas compañías pueden vender información acerca de sus consumidores a otras empresas (tales como los investigadores de mercado), pero solo una porción de los datos puede provenir de fuentes “digitales” según lo definido por la Comisión. Tampoco está claro si los análisis de datos de antecedentes y la transmisión desde y hacia la nube por parte de las empresas que ofrecen software como servicio están incluidos en el alcance.

En el centro del debate está la creencia por parte de algunos países de que existe una falta de correspondencia entre dónde se gravan actualmente las ganancias y cómo y en qué lugar ciertas actividades digitales crean valor.

La segunda propuesta de la Comisión, con un plazo más largo, es más amplia y cuenta con más de 50 distintas actividades digitales sujetas a impuestos.

Un concepto de “presencia digital significativa” (SDP, por sus siglas en inglés) crearía un nuevo concepto digital de establecimiento permanente (PE, por sus siglas en inglés) con la intención de establecer un nexo fiscal, junto con reglas revisadas de asignación de ganancias para determinar la participación de las ganancias digitales sujetas a impuestos. Se consideraría que una empresa tiene una presencia digital significativa y por lo tanto un PE (y pagaría la tasa general de impuesto de sociedades en el estado miembro de la Unión Europea) si la entidad cumple alguno de estos tres criterios:

- Excede los 7 millones de euros anuales de ingresos de servicios digitales en el estado miembro de la Unión Europea.
- Tiene más de 100.000 usuarios que acceden a sus servicios digitales en el estado miembro en un año fiscal.
- Firma más de 3.000 contratos de negocios por servicios digitales en el estado miembro en un año fiscal.

La propuesta a más largo plazo refleja las conversaciones mantenidas en la OCDE y cambiaría drásticamente el funcionamiento actual de las normas fiscales transfronterizas. De promulgarse, se requeriría que se renegociaran los tratados fiscales entre países. Ese escenario podría producir dos sistemas de tributación diferentes, uno para la Unión Europea y otro para el resto del mundo.

En su redacción actual, ambas propuestas entrarían en vigencia el 1 de enero de 2020, aunque en realidad, el cronograma de ambas sigue siendo incierto. Para su implementación, cada una de las propuestas tributarias digitales de la Comisión necesitaría obtener apoyo unánime entre los Miembros de la Unión Europea.

Las preocupaciones políticas y económicas de cada uno de los países pueden dificultar esta tarea, especialmente en el caso de la propuesta provisional que algunos Estados Miembros temen que podría afectar de forma negativa a sus industrias y relaciones comerciales clave. Hay una posibilidad de que la poco frecuente medida de “cooperación mejorada” de la Unión Europea pueda ser utilizada si nueve o más Estados Miembros desean llevar adelante la propuesta.<sup>1</sup>

---

## Los directorios deben comenzar a analizar de nuevas maneras la actividad digital existente en sus empresas y los proyectos en tramitación y traer los impuestos a la palestra

Si alguno de los dos escenarios no se materializa, un resultado alternativo es que una serie de Estados Miembros de la Unión Europea simplemente avanzarán, unilateralmente, con sus propias medidas tributarias digitales.

### La OCDE acepta no estar de acuerdo

La OCDE, que inició y ha liderado el debate tributario digital en relación con su Proyecto de Erosión de la Base Imponible y Traslado de Beneficios (BEPS, por sus siglas en inglés) en ejecución, emitió un informe preliminar sobre los desafíos tributarios de la digitalización unos pocos días antes de que la Comisión emitiera sus propuestas.

En este informe, la OCDE concluyó que no hay consenso sobre los méritos de una tributación provisional como la que propone la Comisión Europea. A diferencia del enfoque de la Comisión, el informe de la OCDE se abstuvo de formular recomendaciones específicas. Por el contrario, la OCDE analizó las problemáticas y complejidades involucradas y afirmó el objetivo de producir un informe final en 2020 y una actualización sobre el tema para el G20 en 2019. Algunos de los Estados Miembros de la Unión Europea también han expresado su preferencia por esperar la solución a largo plazo de la OCDE, complicando aún más la situación.

### La posición de EE.UU.

Estados Unidos ha declarado en acta que se opone a las políticas tributarias y propuestas que destacan a las empresas digitales. De hecho, cierta resistencia a la propuesta provisional de la Comisión dentro de la Unión Europea parece basarse en las preocupaciones acerca de las represalias de Estados Unidos en un momento en el que las tensiones comerciales son particularmente graves.

Diversas organizaciones que representan a la comunidad empresarial también han planteado un amplio número de preocupaciones acerca de las propuestas de tributación digital. Algunos grupos empresariales han pedido una mayor participación de las partes interesadas y un énfasis en un mayor impacto económico y creación de empleo.

EE.UU. es también la cuna de otro desarrollo tributario digital clave que impactará a las empresas de este país y a las empresas del resto del mundo por igual. El 21 de junio de 2018, la Corte Suprema de EE.UU. (en adelante la Corte) emitió su muy esperada sentencia en Dakota del Sur contra Wayfair.

En un fallo de 5 votos contra 4, la mayoría de la Corte votó a favor de anular los casos de Quill y National Bellas Hess, que constituyen más de 50 años de precedentes, concluyendo que la norma del nexo de presencia física articulada en los dos dictámenes anteriores "es (una) interpretación poco fundada e incorrecta" de la jurisprudencia latente de la Cláusula de Comercio de la Corte. Y lo que es más importante, la decisión puede llegar a ser de mayor alcance, ya que ninguno de los magistrados parecía seguir apoyando la antigua norma rígida de la presencia física ordenada por el tribunal.

Es una creencia generalizada que, como resultado de la decisión de la Corte, los estados ahora pueden empezar a exigir a todos los vendedores a distancia (es decir, a los vendedores que operan en el mercado digital y que no mantienen un domicilio comercial en un Estado) que registren, recauden y remitan los impuestos sobre las ventas y el uso sobre las transacciones con los clientes de un mismo Estado, independientemente de la presencia física de los vendedores, siempre y cuando lo hagan de una manera que no viole la Constitución de EE. UU. al discriminar o imponer cargas indebidas al comercio interestatal.

Es probable que el fallo tenga un impacto significativo en las empresas fuera de EE. UU. que venden bienes o prestan servicios directamente a los clientes estadounidenses. (o a través de sus distribuidores en EE. UU.). Es posible que se les exija a estas empresas que recauden y remitan el impuesto sobre las ventas en los estados de EE. UU., dependiendo de cómo responda cada uno de estos al fallo del Tribunal en el caso Wayfair.

Las empresas que no son estadounidenses deben ser conscientes de que los estados generalmente creen que los tratados fiscales internacionales de EE. UU. no les son aplicados y, por lo tanto, las disposiciones de "establecimiento permanente" de dichos tratados no ofrecen ninguna protección a las empresas que no son estadounidenses (excepto contra el trato discriminatorio). Como tal, las empresas que no son estadounidenses estarán sujetas a las mismas normas de nexo económico que se aplican a las empresas nacionales estadounidenses. Aunque la ejecución por parte de los estados contra empresas no estadounidenses que no tienen ningún contacto con EE. UU. puede ser problemática a corto plazo, si un Estado determina que hubo una responsabilidad de recaudación de impuestos y la empresa no estadounidense no cumplió, ya que la empresa no estadounidense no presentó una declaración, el estatuto de limitaciones para la evaluación y la ejecución permanecerá abierto indefinidamente.

### Conclusión

Muchos factores, incluyendo las políticas y el interés económico están configurando el actual debate tributario digital. Aunque los detalles aún están evolucionando, lo más probable es que los nuevos impuestos sobre la actividad digital pronto deban incluirse en los planes estratégicos de las empresas. Por lo tanto, los directorios deberían comenzar a analizar la actividad digital existente y los proyectos en tramitación de sus empresas de nuevas maneras y a traer los impuestos a la palestra.

El esfuerzo requerirá el conocimiento del enfoque de tributación digital de los países en los que hacen negocios, y el compromiso de recursos para medir y abordar cualquier riesgo fiscal resultante.

Los inversionistas necesitan conocer los riesgos fiscales relacionados con las actividades digitales que pueden reducir las ganancias si estos impuestos entran en vigencia.

Estos riesgos deben compararse con los objetivos digitales de la empresa para determinar si es necesario modificar las tácticas, la estrategia, las estructuras o los modelos de negocio.

Es posible que las problemáticas tributarias digitales también necesiten incorporarse a las comunicaciones con los inversionistas. Los inversionistas necesitan conocer los riesgos fiscales relacionados con las actividades digitales que pueden reducir las ganancias si estos impuestos entran en vigencia. Se les debe informar sobre la posibilidad y el impacto potencial de reestructurar partes de una estrategia digital y sobre la necesidad potencial de retirarse de las líneas de negocio o de los mercados en función del avance de las propuestas tributarias.

Aunque es poco probable que las complejas interrogantes de cómo gravar la actividad digital se resuelvan en un futuro próximo, el debate tiene implicancias para todos los negocios que tienen activos digitales. Como tal, los directorios querrán supervisar el debate y familiarizarse y comprender las problemáticas tributarias digitales.

## Preguntas que el directorio puede considerar

- ▶ ¿Qué nivel de visibilidad tiene el directorio en las actividades digitales actuales y futuras de la empresa?
- ▶ ¿La administración ha estado acompañando y actualizando adecuadamente al directorio sobre los recientes desarrollos regulatorios relacionados con la tributación de la actividad digitalizada?
- ▶ ¿La empresa ha elaborado diferentes escenarios relacionados con su actividad digital y ha considerado las posibles implicaciones fiscales de los recientes desarrollos regulatorios? ¿Cómo se comunica esta información al directorio?
- ▶ ¿Las revelaciones y los factores de riesgo relacionados en los archivos públicos de la empresa se encuentran actualizados y son apropiados para la actividad digital planificada de la empresa y el reciente desarrollo de la normativa fiscal?

### Notas al pie

1. Esta medida no vincularía a los demás Estados Miembros.
2. Declaración del Secretario del Tesoro de Estados Unidos Steven Mnuchin, 16 de marzo de 2018, <https://home.treasury.gov/index.php/news/press-releases/sm0316>.
3. Comité Consultivo Empresarial e Industrial (BIAC, por sus siglas en inglés) de la actualización de las Actividades del Comité de Política Fiscal y Tributaria de la OCDE, abril de 2018, pp. 4-5, <http://biac.org/wp-content/uploads/2018/04/BIAC-Tax-Committee-Activity-Update-April-20182.pdf>; comunicado de prensa del BIAC, "Business reinforces call for multi-lateral effort to address the tax challenges of the digitalizing economy", 21 de marzo de 2018, [http://biac.org/wp-content/uploads/2018/03/2018-03-21-Business-at-OECD-Media-Release\\_Business-reinforces-call-for-multi-lateral-effort-to-address-the-tax-challenges-of-the-digitalizing-economy.pdf](http://biac.org/wp-content/uploads/2018/03/2018-03-21-Business-at-OECD-Media-Release_Business-reinforces-call-for-multi-lateral-effort-to-address-the-tax-challenges-of-the-digitalizing-economy.pdf). La Cámara de Comercio estadounidense ante la Unión Europea, organización que representa los intereses de las empresas estadounidenses en Europa, ha argumentado que propuestas como el impuesto digital provisional de la Comisión obstaculizan el crecimiento económico y no se ajustan a los principios ampliamente aceptados de neutralidad, eficiencia, certidumbre y simplicidad del impuesto sobre el comercio electrónico. Ver el borrador del documento de posición distribuido a los miembros, "AmCham EU's position on Digital Tax", 20 de abril de 2018.



# Informes de los comités de auditoría a los accionistas en 2018

El EY Center for Board Matters ha revisado revelaciones voluntarias de los informes anuales de compañías de las empresas Fortune 100 desde 2012. Examinamos y hacemos seguimiento a estas revelaciones debido al importante papel que desempeñan los comités de auditoría en la protección de los inversionistas a través de la supervisión independiente de la auditoría externa. Ésta, a su vez, aumenta la confianza del mercado en la información financiera.

Las revelaciones voluntarias relacionadas con la auditoría continuaron con su tendencia creciente.

## Comprensión del contexto

La ley dSarbanes-Oxley de 2002 creó un sólido marco regulatorio para proteger la integridad de la información financiera. Una de las principales formas en que la Ley logró esto fue exigiendo a las empresas que cotizan en bolsa que cuenten con comités de auditoría totalmente independientes que sean responsables del nombramiento, la remuneración y la supervisión del auditor externo. La Comisión de Valores y Bolsa de Estados Unidos (SEC, por sus siglas en inglés) no exigen revelaciones sobre la extensión completa de las actividades del comité de auditoría, lo que significa que las revelaciones de las empresas no suelen proporcionar a los inversionistas y otras partes interesadas una descripción detallada de esta importante labor.

En los últimos años, grupos de inversionistas y reguladores han promovido una mayor transparencia. En respuesta, las empresas han aumentado voluntariamente la información que proporcionan en los informes anuales de las compañías.

## Lo que vimos en 2018

Aunque el cambio en el porcentaje de las empresas que proporcionan estas revelaciones voluntarias es menor en 2018 que en los años recientes, ha habido un aumento radical de las revelaciones en la mayoría de las categorías desde que comenzamos a examinar estas revelaciones en 2012. Por ejemplo:

- En 2018, el 71 % de las empresas reveló la duración del período de servicio de los auditores. En 2017, fue un 64% y en 2012 fue un 25%.
- El 62% de las empresas reveló los factores utilizados en la evaluación de las competencias y la calidad del trabajo de los auditores externos por parte de los comités de auditoría, mientras que en 2017 y 2012, fueron 58% y 18% respectivamente.
- En 2018, el porcentaje de las empresas que revelan que el comité de auditoría considera los honorarios y servicios distintos de los de auditoría al evaluar la independencia del auditor aumentó del 86% alcanzado en 2017 a un 89%. En 2012, sólo el 12% de las empresas entregó esta información.
- El porcentaje de empresas que proporcionan una explicación para un cambio en todos los honorarios pagados al auditor externo, disminuyó ligeramente

de un 45% en 2017 a un 44% en 2018, mientras que sólo el 10% de las empresas hicieron estas revelaciones en 2012. Sin embargo, en 2018, solo un 16% proporcionó una explicación para un cambio en los honorarios de la auditoría.

En la tabla de la derecha se proporciona información adicional sobre estas revelaciones, por parte de las empresas Fortune 100.

### Perspectivas sobre los requisitos de revelación

Con vistas al futuro, los nuevos requisitos de revelación de información de los auditores, podrían tener un impacto en las decisiones sobre la entrega de información voluntaria de los comités de auditoría en los próximos años. Alguno de estos podrían incluir:

- ▶ **Las revelaciones solicitadas por los auditores han aumentado:** En 2016 y 2017, la Junta de Supervisión de Contabilidad de Compañías Públicas de Estados Unidos (PCAOB, por sus siglas en inglés) emitió reglas para expandir ciertas revelaciones por parte del auditor. Esto podría alentar a las empresas a ampliar sus revelaciones. Dentro de las nuevas revelaciones de los auditores están:
  - Nombre del socio de auditoría principal.
  - Identificación de los nombres y ubicaciones de otras firmas de contabilidad que participan en una auditoría, así como el alcance de su participación.<sup>2</sup>
  - Duración del período de servicio de los auditores.<sup>3</sup>
- ▶ **Más revelaciones de información de los auditores están en proceso:** el PCAOB también emitió una regla para exigir la revelación de asuntos críticos de auditoría (CAM, por sus siglas en inglés) que comenzará en 2019 para algunos emisores. Los CAM son asuntos comunicados o que deben comunicarse al comité de auditoría que tienen relación con cuentas o revelaciones importantes y que involucran un juicio del auditor especialmente desafiante, subjetivo o complejo<sup>4</sup>. Las empresas pueden escoger revisar sus revelaciones para asegurarse de que los mismos temas sean también cubiertos.

## Tendencias en las revelaciones de los comités de auditoría

Categoría	Tema
Revelaciones en el informe del comité de auditoría	Declaración de que el comité de auditoría es independiente  El nombre de la firma de auditoría está incluido en el informe del comité de auditoría
Composición del comité de auditoría	Comité de auditoría con un experto financiero (FE, por sus siglas en inglés) Comité de auditoría con dos FE Comité de auditoría con tres o más FE
Responsabilidades del comité de auditoría: auditor externo	Declaración explícita de que el comité de auditoría es responsable del nombramiento, remuneración y supervisión del auditor externo
Identificación de los temas analizados	Temas analizados por el comité de auditoría y el auditor externo
Honorarios pagados al auditor externo	Declaración de que el comité de auditoría considera honorarios y servicios distintos de los de auditoría al evaluar la independencia del auditor  Declaración de que el comité de auditoría es responsable de las negociaciones de honorarios  Explicación proporcionada por el cambio en los honorarios pagados al auditor externo  Explicación proporcionada por el cambio en los honorarios de auditoría pagados al auditor externo
Evaluación del auditor externo	Revelación de los factores utilizados en la evaluación del comité de auditoría sobre las competencias y la calidad del trabajo del auditor externo  Declaración de que el comité de auditoría participa de la selección del socio principal  Revelación del año en que el socio principal de auditoría fue nombrado  Declaración de que la elección del auditor externo es en el mejor interés de la empresa y/o los accionistas
Duración del cargo de auditor externo	Revelación de la duración del período de servicio del auditor externo  Declaración de que el comité de auditoría considera el impacto de cambio de auditores cuando se evalúa si se debe mantener al actual auditor externo
Acceso a los estatutos del comité de auditoría a partir de los informes anuales de la compañía (link directo en el informe anual de la compañía)	Comité de auditoría y/o todos los estatutos de los comités Sitio web principal de la empresa Sitio de la empresa para las relaciones con los inversionistas Sitio de la empresa para el gobierno corporativo



Una revelación significativa de lo que hacen los comités de auditoría, proporcionaría una perspectiva sobre la importante labor que realizan estos.

## Cómo lo vemos

Una encuesta realizada en EE. UU. a los inversionistas indica un alto grado de confianza en la información financiera auditada revelada por las empresas públicas<sup>5</sup>. Sin embargo, al mismo tiempo, hubo un ligero aumento en el promedio de votos en contra de la ratificación del auditor externo en la temporada de reuniones de accionistas de 2018.

Este aumento sugiere que algunos inversionistas están adoptando un enfoque más estricto para revisar la relación entre la empresa y los auditores. Esto podría alentar a las empresas a revelar información adicional sobre la selección de un auditor por parte del comité de auditoría.

El aumento de la transparencia del comité de auditoría puede aumentar la confianza de los inversionistas en la información financiera y su confianza en el papel del comité de auditoría en la supervisión del proceso de auditoría y en la promoción de la calidad de la auditoría en interés de los inversionistas.

Una revelación significativa de lo que hacen los comités de auditoría y de cómo supervisan a los auditores proporcionaría una perspectiva sobre la importante labor que realizan los comités de auditoría, así como los procesos establecidos para proteger la independencia y el escepticismo profesional de los auditores y mejorar la coordinación entre los auditores, los comités de auditoría y los inversionistas

## Preguntas que el directorio puede considerar

- ▶ ¿De qué manera las competencias de los directores y las revelaciones acerca de la composición de los directorios ponen de relieve los conocimientos, la experiencia y los antecedentes de los miembros del comité de auditoría?
- ▶ ¿Cómo ha evolucionado el papel del comité de auditoría en los últimos años (por ejemplo, la supervisión de la gestión del riesgo empresarial y el riesgo de ciberseguridad) y en qué medida se están comunicando estos cambios a las partes interesadas a través del informe anual de la compañía?
- ▶ ¿Qué impacto tendrán los nuevos requisitos de revelación de información del auditor en las revelaciones del comité de auditoría?
- ▶ ¿Qué otras revelaciones voluntarias adicionales podrían ser útiles para los accionistas en relación con el tiempo dedicado por el comité de auditoría a determinadas actividades, tales como la reestructuración de la empresa o la preparación de los informes de los estados financieros?

### Notas al pie

1. Norma de la PCAOB, Improving the Transparency of Audits: Rules to Require Disclosure of Certain Audit Participants on a New Form and Related Amendments to Auditing Standards, 15 de diciembre de 2015, sitio web de la PCAOB, <https://pcaobus.org/Rulemaking/Docket029/Release-2015-008.pdf>, consultado en agosto de 2018.
2. Ibidem.
3. Norma del PCAOB, Auditing Standards on the Auditor's Report and the Auditor's Responsibilities Regarding Other Information and Related Amendments, 1 de junio de 2017, sitio web de la PCAOB, <https://pcaobus.org/Rulemaking/Pages/Docket034.aspx>, consultado en agosto de 2018.
4. Ibidem. La revelación de los CAM debe proporcionarse en los informes del auditor relacionados con auditorías de grandes declarantes acelerados para los periodos de información financiera que terminen el 30 de junio de 2019 o con posterioridad a esa fecha. En el caso de otras compañías públicas, esta revelación será exigida en los periodos de información financiera que terminen el 15 de diciembre de 2020 o con posterioridad a esa fecha.
5. Encuesta Main Street del Centro para la Calidad de la Auditoría (del Inglés Center for Audit Quality), 25 de octubre de 2017, sitio web de CAQ, <https://www.theqaq.org/2017-main-street-investor-survey>, consultado en agosto de 2018.
6. Análisis de Auditoría 2017 sobre Reexpresiones Financieras: una comparación de 17 años, mayo de 2018, disponible por medio de Audit Analytics.

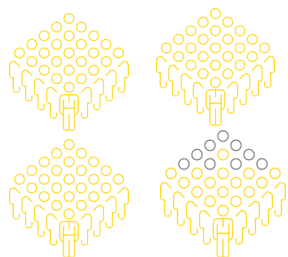


# Revisión de las juntas de accionistas en EE.UU. 2018

En la temporada pasada de junta de accionistas, vimos mayores revelaciones acerca de la composición de los directorios, un aumento de la diversidad de género en los directorios y un incremento en el número de empresas que revelan la participación de los inversionistas.

Estos cambios reflejan metas compartidas entre las empresas y los inversionistas institucionales en torno a los beneficios de tener un directorio diverso alineado a la estrategia corporativa y los riesgos clave.

Al mismo tiempo, más inversionistas están utilizando los votos por representación para ampliar el llamado para que haya más mujeres en los directorios y apoyar una mayor transparencia y responsabilidad en temas ambientales y sociales. En general, el apoyo de los inversionistas sigue siendo alto, más del 90 % de apoyo promedio, para las elecciones de directores y



Más del **90%** de apoyo promedio para las elecciones de directores y programas de remuneración de ejecutivos

programas de remuneración de ejecutivos en varios sectores y capitalización de mercado, a pesar del creciente escrutinio de la gratificación de los ejecutivos y la composición de los directorios en una gran variedad de dimensiones.

Este informe proporciona cinco observaciones clave para que los directorios reflexionen sobre esta temporada de junta de accionistas y los avances de gobernanza en desarrollo. 1

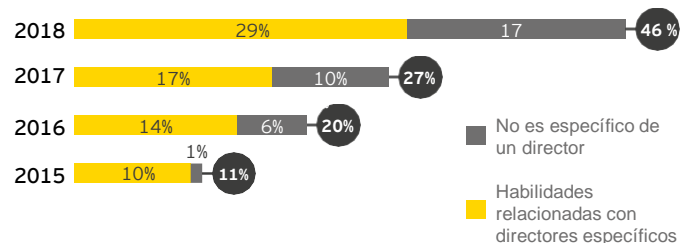
## Cinco observaciones para los directorios

### 1. Más empresas amplían voluntariamente las revelaciones sobre la composición de los directorios

En la actualidad, las empresas más grandes están ampliando sus memorias anuales para ofrecer a los inversionistas perspectivas más claras sobre la diversidad del directorio y su experiencia, y la forma en que esas competencias se alinean con la estrategia de la empresa y las necesidades de supervisión de riesgos. También están utilizando gráficos para resaltar otros tipos de diversidad incluidos en el directorio, como profesiones, género, raza, edad y nacionalidad.

Este año, cerca de la mitad de las empresas del S&P 500 revelaron una matriz de habilidades del directorio, más de cuatro veces más de las que lo hicieron en 2015. Si bien a las empresas se les exige que revelen las competencias de los directores<sup>2</sup>, estas imágenes gráficas han evolucionado como una herramienta de revelación voluntaria que mejora la inteligibilidad y resalta visualmente los puntos fuertes del directorio. Destacan la diversidad en cuanto a habilidades, antecedentes y áreas de especialización y, en muchos casos, dichas habilidades son atribuidas a un director

### Revelaciones de la matriz de habilidades del directorio- Empresas S&P 500



en particular. Las más exitosas explican cómo las categorías de habilidades se conectan con las necesidades de estrategia y supervisión de riesgos de las empresas y se alinean claramente con la información proporcionada en las biografías de los directores.

### **Es habitual el uso de gráficos que resaltan la diversidad**

Este año, más de la mitad (56 %) de los representantes de las empresas de S&P 500 utilizaron gráficos para resaltar visualmente los distintos aspectos de la diversidad del directorio, en comparación con el 20 % de hace tres años. El aspecto destacado más común es la permanencia en el cargo, seguido por género, raza/etnia y edad. Sigue siendo difícil hacer un seguimiento de la diversidad de los directores por raza/etnia ya que existen enfoques limitados y variados en cuanto a la revelación voluntaria.

### **Las 10 principales competencias de los directores destacadas en las matrices de habilidades del S&P 500 2018 (% de cargos directivos)**

- 1** Finanzas corporativas o contabilidad (68%)
- 2** Industria o relacionado con la industria (55%)
- 3** Internacional o mundial (51%)
- 4** Experiencia del directorio o gobierno corporativo (50%)
- 5** Riesgo (44%)
- 6** Gobierno, política pública o normativas (37%)
- 7** Tecnología de la información o tecnología (34%)
- 8** Mercado de capitales o fusiones y adquisiciones (31%)
- 9** Operaciones, fabricación o logística (30%)
- 10** Marketing o ventas (30%)

*Categorías de habilidades creadas por EY basadas en las categorías comunes de la matriz de habilidades.*

### **La evaluación comparativa de las competencias de los directores sigue siendo compleja**

Debido a que las empresas adoptan diferentes enfoques de las matrices de habilidades, las comparaciones proporcionan una visión informativa pero algo limitada. Por ejemplo, una matriz puede resaltar solo a los directores con gran experiencia (aunque otros directores pueden tener experiencia relevante), mientras que otra matriz puede representar que todos los directores tienen todas las habilidades y experiencias enumeradas.

Además, las empresas pueden cambiar su enfoque de revelación de información con el tiempo, reduciendo o ampliando aún más las categorías de habilidades presentadas. Por ejemplo, examinamos las 114 empresas del S&P 500 que proporcionaron una matriz de habilidades tanto en 2018 como en 2017 y observamos un aumento significativo en el porcentaje de cargos directivos asociados con la experiencia en riesgo, estrategia, experiencia en directorios/gobierno corporativo y asuntos de gobierno/de políticas públicas/asuntos normativos. Tras una revisión más detallada, encontramos que los cambios parecen estar impulsados, en parte, por lo que se informa (por ejemplo, las empresas que añadieron una nueva categoría en la matriz de habilidades para el riesgo o la estrategia en 2018), en lugar de que los nuevos directores aportaran habilidades a los directorios.

## Observación para el directorio

La divulgación de una matriz de habilidades bien desarrollada y específica de una empresa, puede ayudar a transmitir a las partes interesadas la forma en que la composición del directorio está alineada con circunstancias, estrategia y riesgo específicos de la compañía. El uso de gráficos para resaltar aspectos clave de la diversidad del directorio, en particular aquellos aspectos que no son discernibles de otra manera (por ejemplo, el origen étnico o la raza), puede ayudar a demostrar que se valora y toma en cuenta dicha diversidad al presentar a los candidatos para el cargo de director.

## 2. Impulso a los avances en la diversidad de género

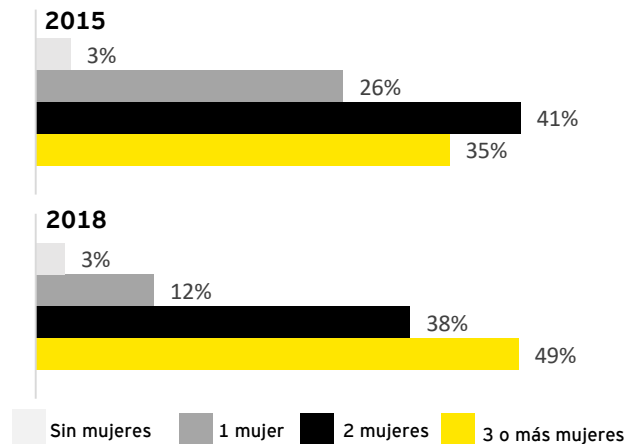
Los llamados de los inversionistas para una mayor diversidad de género en los directorios se han vuelto más urgentes en los últimos años, y algunos de los institucionales han incorporado las expectativas de diversidad de género en sus políticas de voto de directores<sup>3</sup>. El motor de este impulso es el reconocimiento de que un directorio diverso toma decisiones mejores y más sólidas, y marca la pauta para el resto de la empresa y el talento que pretende atraer. Este año dos cosas han quedado claras: muchas compañías comparten el objetivo de incorporar a más mujeres a la sala de juntas y un número cada vez mayor de inversionistas está dispuesto a oponerse a directorios que no les parezcan lo suficientemente diversos

### Actualmente, casi la mitad de los directorios del S&P 500 incluyen a tres o más mujeres

Desde 2015, la proporción de los directorios con al menos tres mujeres ha aumentado en 14 puntos porcentuales. En términos más generales, con respecto al S&P 1500, se han logrado avances similares.

La proporción de empresas con tres o más mujeres en el directorio ha crecido del 19 % en 2015 al 29 % este año. Estos cambios sugieren que los directorios que han experimentado la diversidad reconocen el valor que aporta a la toma de decisiones de los directorios y al desempeño de los mismos.

### % de mujeres en el directorio empresas S&P



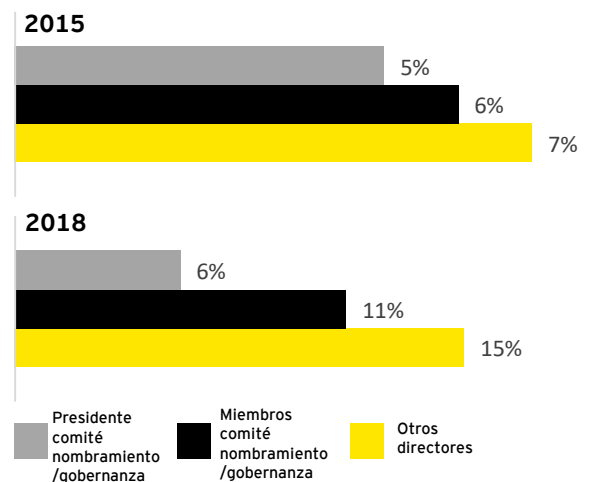
### Se ha incrementado la tasa de aumento de los cargos directivos ocupados por mujeres

Desde 2013, la proporción de cargos directivos ocupados por mujeres en las empresas del S&P 1500 ha crecido solo un punto porcentual cada año, un ritmo que tardaría más de 30 años en alcanzar la paridad de género. A mediados de 2018 esa proporción ya había aumentado en dos puntos porcentuales, pasando del 19% al 21%.

### Los directorios exclusivamente masculinos se enfrentan a una oposición cada vez mayor

Mientras que los votos de oposición de los directores generalmente promedian entre el 3% y el 4%, el promedio en contra de los que son exclusivamente masculinos es significativamente más alto y va en aumento.

### Promedio de votos de oposición a miembros de directorio exclusivamente masculinos



En particular, los votos de oposición en todos los directorios exclusivamente masculinos del S&P 1500 se han duplicado y más desde 2015, con presidencias que este año cuentan con un promedio de votos de oposición del 15,2% frente a solo el 3,6% para el mismo cargo en los directorios en los que hay un 20% de participación femenina. De igual manera, los votos en contra de los miembros del comité de nominación o gobernanza y de todos los demás miembros en los directorios exclusivamente masculinos del S&P 1500 aumentaron a un 11,2% y un 5,6%, respectivamente, en comparación con el correspondiente 3,3% y el 2,3% de sus contrapartes en los directorios compuestos por un 20% de mujeres.

### Observación para el directorio

La proporción de empresas con tres o más mujeres en el directorio está creciendo, mientras que los directorios exclusivamente masculinos se están extinguiendo. Este cambio, junto con la mayor disposición de los inversionistas a votar en contra de los directorios que no cuentan con mujeres, aumenta la presión para que se diversifiquen. Si bien por ahora el enfoque está puesto en el género, los directorios también deberían priorizar el fortalecimiento de otros tipos de diversidad.

### 3.Las propuestas ambientales y sociales de los accionistas toman fuerza

En las 106 empresas del índice Russell 3000 donde las propuestas de los accionistas sobre temas ambientales y sociales llegaron a votación, estas propuestas vieron un marcado aumento en el apoyo.

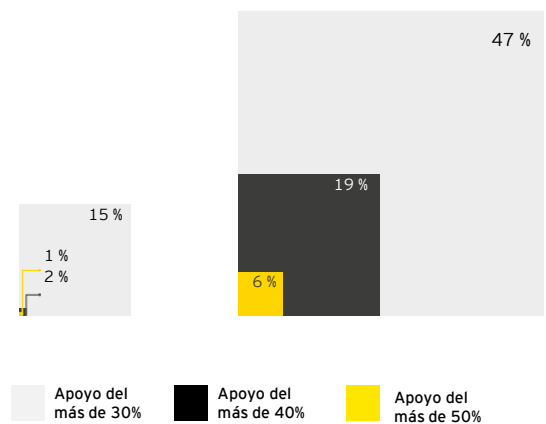
El porcentaje de propuestas ambientales y sociales que obtuvieron apoyo mayoritario se duplicó, con un 6% superando la marca del 50%, en comparación al 3% o menos de la última década. Del mismo modo, el 19% obtuvo al menos un 40% de apoyo, en comparación al 12% del año pasado. Además, el 41% obtuvo al menos un 30% de apoyo, en comparación al 29% del año pasado.

Alcanzar estos umbrales de votación es importante. Muchos directorios toman en consideración el tema de la propuesta con un nivel de respaldo del 30%, y con un respaldo del 50%, si se considera que el directorio no toma medidas suficientes en respuesta, muchos inversionistas considerarán la posibilidad de votar en

contra de los directores titulares en la próxima reunión anual.

Las propuestas que han obtenido el apoyo mayoritario en lo que va del año incluyen el riesgo climático, los riesgos relacionados con el carbón, las emisiones de gases de efecto invernadero, la seguridad de las armas, la crisis de los opiáceos y los informes de sostenibilidad. En particular, dos de las cuatro propuestas de riesgo climático votadas hasta ahora obtuvieron un apoyo mayoritario y una tercera propuesta obtuvo el 46%, basándose en los votos históricos de la mayoría de 2017<sup>4</sup> y reforzando el riesgo climático como una preocupación de los principales inversionistas.

### Apoyo a las propuestas ambientales y sociales por umbral



### Observación para el directorio

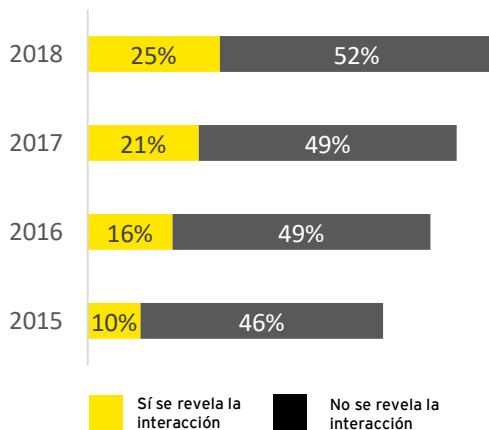
El creciente apoyo a las propuestas ambientales y sociales de los accionistas indica que un mayor número de inversionistas principales puede considerar que estos temas son importantes para el valor de los accionistas. La retirada de estas propuestas sigue siendo habitual y en 2018, lo ha hecho cerca de un tercio. El compromiso con los proponentes puede revelar áreas de consenso.

#### 4. La participación de los inversionistas continúa aumentando

Desde que la interacción entre las empresas y los inversionistas comenzó a remodelar el panorama de la gobernanza, esta práctica solo ha ido en aumento. En lo que va del año, el 77% de las empresas del S&P 500 han revelado su colaboración con inversionistas durante el año anterior, en comparación con un 56% en 2015. Además, el involucramiento de los directores en estos esfuerzos también está aumentando. Este año, una cuarta parte de las empresas del S&P 500, o un tercio de las empresas que revelaron su participación, dijeron que los miembros del directorio estaban involucrados, en comparación con el 10% o menos de un quinto de las empresas que revelaron su participación en 2015.

Estos diálogos con los inversionistas siguen influyendo en los cambios en las revelaciones y las prácticas de las empresas. Este año, el 45% de las empresas que informaron su participación también revelaron haber realizado cambios relacionados derivados de la participación (más comúnmente con respecto a la remuneración de los ejecutivos), en comparación con un 46% en 2015.

#### Empresas del S&P que revelan los diálogos con inversionistas



#### Observación para el directorio

A medida que el acercamiento y la participación directa con los accionistas se consolidan como una característica clave del panorama del gobierno corporativo, las expectativas de los inversionistas relacionados continúan aumentando. Las empresas que realizan esta práctica deben realizar esfuerzos para anticipar y satisfacer estas expectativas.

El diálogo con los inversionistas sigue influyendo en los cambios en las revelaciones y las prácticas de las empresas.

#### 5. Say-on-pay (mecanismo de votación consultiva para determinar la remuneración de miembros del directorio) recibe apoyo constante a raíz de las revelaciones de la tasa de remuneraciones

Ahora que las tan esperadas revelaciones de la tasa de remuneración de los gerentes generales se encuentran en los informes anuales de las compañías, y en la prensa, los inversionistas continúan mostrando un apoyo arrollador a la mayoría de los programas de remuneración de los ejecutivos.

El apoyo general a las propuestas de mecanismo de votación consultiva para determinar la remuneración de miembros del directorio también conocido como "say-on-pay" (SOP, por sus siglas en inglés) sigue rondando el 91% en casi todas las empresas, y la fracción de las propuestas que no reciben el 50% de apoyo sigue estando en torno al 2%. Incluso si se observan las 20 empresas con las tasas de remuneración más altas hasta la fecha, más de la mitad obtuvo un apoyo del 90% o más, incluyendo a tres de las cinco empresas con más altas tasas.

No es sorprendente que las tasas de remuneración no parezcan tener un impacto significativo en el apoyo a los SOP, ya que solo unos pocos inversionistas nos plantearon el tema en nuestras conversaciones y lo hicieron principalmente en el contexto de la gestión del talento y del capital humano. En cambio, una gran cantidad de inversionistas señalaron enfoques respecto de la remuneración, algunos enfocados en el rigor de las estructuras de incentivos de desempeño, otros enfocados en cómo los incentivos salariales se alinean con la estrategia y/o los objetivos de sostenibilidad, y otros analizan cómo se alinea con la cultura del riesgo y la equidad de pago.

Dada la creciente atención de los inversionistas a la gestión del capital humano<sup>5</sup>, es posible que las cifras de los salarios promedio, que ahora son públicas, puedan proporcionar más información sobre la forma en que las empresas están invirtiendo en sus trabajadores.

#### Observación para el directorio

El acercamiento proactivo a los inversionistas, una mayor revelación de información sobre las remuneraciones y cambios en sus prácticas en respuesta a observaciones de los accionistas, siguen siendo oportunidades para asegurarse el apoyo de éstos. Algunas empresas pueden considerar una mayor revelación de la forma en que la inversión y las remuneraciones encajan en la estrategia de talento.



## Perspectivas del sector relacionadas con...

### Competencias de los directores

Basado en las empresas del S&P 500 que revelan una matriz de habilidades.

Supervisión de riesgos

#### Mayor experiencia

Utilities, inmobiliarias y finanzas

#### Menor experiencia

Salud, consumo discrecional y tecnología de la información (TI)

Estrategia

#### Mayor experiencia

Industria y servicios públicos

#### Menor experiencia

Servicios de telecomunicaciones y productos de primera necesidad

Responsabilidad social empresarial/  
sostenibilidad

#### Mayor experiencia

Servicios públicos, materiales y energía

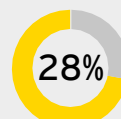
#### Menor experiencia

Telecomunicaciones, tecnología de la información e inmobiliarias

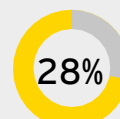
### Diversidad de género en los directorios

% de cargos ejecutivos ocupados por mujeres.  
Basado en las empresas del S&P 1500

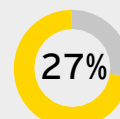
Líderes



Utilities

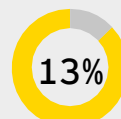


Productos  
Básicos

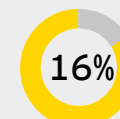


Consumo  
discrecional

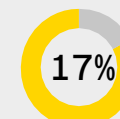
Rezagados



Energía



Inmobiliaria



TI

## Las propuestas ambientales y sociales más importantes de los accionistas

¿Qué sectores enfrentaron la mayor parte de las propuestas de los accionistas relacionadas con...

**Riesgo climático** Energía y servicios públicos

**Informes de sostenibilidad** Consumo discrecional y productos básicos

**Diversidad en el lugar de trabajo** Finanzas, tecnología de la información, consumo discrecional

**Desigualdad salarial** Finanzas y tecnología de la información

## Preguntas que el directorio puede considerar

- ▶ ¿Existen oportunidades para mejorar la comunicación en torno a cómo las habilidades y áreas de experiencia de los directores se alinean con las necesidades únicas de supervisión de la empresa?
- ▶ ¿El informe anual de la compañía muestra la diversidad del directorio y revela las metas para ayudar a demostrar el valor que el directorio le da a la diversidad?
- ▶ ¿Cómo supervisa el directorio el riesgo ambiental y social y los generadores de valor, especialmente en relación con la estrategia a largo plazo? ¿Y cómo se está comunicando la empresa con los inversionistas sobre estos temas?
- ▶ ¿Cómo se mantiene informado el directorio sobre las prioridades de participación de los accionistas clave y las perspectivas de las prácticas de gobierno corporativo de la empresa?
- ▶ ¿Cómo las prácticas de remuneración de los trabajadores, incluida la igualdad de remuneración para las mujeres y las minorías, apoyan la cultura y el programa de talentos de la empresa?

### Notas al pie

1. Los resultados de las votaciones y los datos de las propuestas de los accionistas para 2018 están disponibles para las reuniones hasta junio. Los datos de revelación de información a los accionistas se basan en 454 informes anuales de compañías de las empresas del S&P 500 disponibles al 9 de julio. Todos los demás datos son anuales y se basan en el índice Russell 3000, a menos que se especifique lo contrario.
2. En virtud de las reglas para mejorar las revelaciones de los informes anuales de compañías, que entraron en vigencia el 28 de febrero de 2010, se exige a las empresas que revelen la experiencia, las competencias, los atributos o las habilidades particulares que llevaron al directorio de la empresa a llegar a la conclusión de que la persona debe desempeñar el cargo de director de la empresa.
3. Vea las orientaciones de BlackRock Proxy voting guidelines for U.S. securities, febrero de 2018, y las orientaciones de State Street Global Advisors' Guidance on Enhancing Gender Diversity on Boards, 2018.
4. Vea nuestra revisión de la temporada de reuniones de accionistas de 2017.
5. Vea nuestro anticipo de la temporada de reuniones de accionistas de 2018 para obtener más información sobre las áreas de interés de los inversionistas.





# Una mirada fresca a los comités de directorio

**En esta era de innovación y transformación, los actuales miembros del directorio enfrentan desafíos cada vez más complejos en la supervisión de la cultura corporativa, la estrategia y el riesgo.**

La revolución digital ha facilitado cambios radicales en los modelos de negocios y ha hecho que la ciberseguridad sea un requisito obligatorio estratégico de la empresa. Los activos intangibles se han convertido en el principal impulsor del valor a largo plazo, lo que hace que el programa de talentos sea de vital importancia. Las empresas se están adaptando a los cambios en el mercado laboral, la digitalización y la automatización, así como a la creciente atención prestada a los valores y objetivos corporativos. Y todo esto se produce en un contexto de crecientes tensiones geopolíticas y desafíos en materia de política comercial.

Hemos hecho un seguimiento de las estructuras de los directorios desde 2013, examinando cómo las empresas del S&P 500 están utilizando la estructura del comité del directorio para abordar las necesidades de supervisión. Este informe se basa en una revisión de las 418 memorias anuales de compañías presentadas al 15 de mayo de 2018. Se examinó el mismo grupo de empresas en 2018 y 2013 para garantizar la coherencia de la revisión.

## Hallazgos

En medio de un cambio sostenido y sin precedentes, las estructuras de los comités de directorio se mantuvieron prácticamente iguales durante los últimos seis años.

En todas las industrias, los directorios se basan principalmente en los tres comités "clave" exigidos generalmente por las bolsas de valores: auditoría, compensación y nominación, y gobernanza<sup>1</sup>. A las empresas de holding bancario (BHC, por sus siglas en inglés) de cierto tamaño, ya sean públicas o privadas, además se les exige tener comités de riesgo independientes, un "cuarto comité clave" por así decirlo<sup>2</sup>. Más allá de estos comités, las instituciones suelen tener un comité de directorio adicional permanente ("comité adicional") (generalmente un comité ejecutivo o financiero). Durante el período comprendido entre 2013 y 2018, la cantidad de empresas con al menos un comité adicional aumentó marginalmente de un 74 % a un 76 %, y el número promedio de comités adicionales se mantuvo constante en gran medida.

## Los comités más comunes permanecieron iguales

Más de un tercio de las empresas del S&P 500 contaban con un comité ejecutivo o financiero. El uso de los comités ejecutivos disminuyó ligeramente de un 38 % a un 36 %, mientras que los comités de finanzas se mantuvieron estables en torno al 36 %. Otros comités fueron mucho menos frecuentes.

Las empresas se están adaptando a los cambios en el mercado laboral, la digitalización y la automatización, así como a la creciente atención prestada a los valores y objetivos corporativos

S&P 500 (%)	Principales comités adicionales	Principales sectores con estos comités
36%	<b>Comité ejecutivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ejerce la autoridad del directorio cuando éste no está en sesión, excepto en los casos en que la carta constitutiva, los estatutos o la ley aplicable exijan la intervención de todo el directorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzas (21%)</li> <li>Industria (17%)</li> <li>Cons. discrecional (14%)</li> </ul>
36%	<b>Comité de finanzas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisa la asignación de capital, las políticas financieras, las estrategias, la estructura del capital y el presupuesto anual operativo y de capital.</li> <li>También puede supervisar inversiones, política de dividendos, riesgos de crédito y otros riesgos de mercado, recompras de acciones y fusiones y adquisiciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzas (16%)</li> <li>Industria (16%)</li> <li>Cons. discrecional (16%)</li> </ul>
16%	<b>Comité de cumplimiento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisa los programas y el desempeño relacionados con los riesgos legales y normativos, así como la implementación y el mantenimiento del código de conducta de la empresa y asuntos relacionados.</li> <li>Puede enfocarse específicamente en el cumplimiento de una variedad de áreas, por ejemplo, medioambiente, salud, seguridad y tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Serv. públicos (25%)</li> <li>Salud (19%)</li> <li>Energía (15%)</li> </ul>
11%	<b>Comité de riesgos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recomienda la formulación y el establecimiento de la tolerancia al riesgo global de la empresa y el apetito de riesgo.</li> <li>Supervisa la gestión de riesgos en toda la empresa para identificar, evaluar y abordar los principales riesgos a los que se enfrenta la empresa, que pueden incluir riesgos de crédito, operativos, de cumplimiento/normativos, de interés, de liquidez, de inversión, de financiación, de mercado, estratégicos, de reputación, emergentes y de otro tipo.</li> <li>Revisa y analiza la evaluación de la administración sobre el perfil de riesgo de la empresa en su totalidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzas (74%)</li> <li>Cons. discrecional (4%)</li> <li>Industria (4%)</li> <li>Tecnología (4%)</li> <li>Serv. públicos (4%)</li> </ul>
7%	<b>Comité de tecnología</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisa y evalúa las estrategias de la empresa relacionadas con la tecnología, hace recomendaciones sobre el alcance, la dirección, la calidad y los niveles de inversión, y supervisa la ejecución de la habilitación tecnológica formulada por la administración.</li> <li>Revisa y analiza la evaluación de la administración sobre el perfil tecnológico de la empresa.</li> <li>Aborda las oportunidades y los riesgos, incluidos los aspectos de la ciberseguridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzas (21%)</li> <li>Salud (18%)</li> <li>Cons. discrecional (14%)</li> <li>Industria (14%)</li> </ul>
7%	<b>Comité de políticas públicas y asuntos normativos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisa las iniciativas legales, legislativas y normativas significativas y la elaboración de normas por parte de las autoridades gubernamentales federales, estatales, locales y extranjeras, así como otros asuntos públicos que puedan afectar a la empresa y a sus accionistas.</li> <li>Supervisa el desarrollo de las políticas de la empresa en respuesta a estos eventos y puede tener una función de cumplimiento relacionada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salud (21%)</li> <li>Energía (18%)</li> <li>Cons. discrecional (14%)</li> <li>Serv. públicos (14%)</li> </ul>
6%	<b>Comité de responsabilidad empresarial y sostenibilidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisa las políticas y prácticas relacionadas con temas públicos específicos de interés para los accionistas, la empresa, los empleados, las comunidades a las que sirve y al público en general, supervisando la responsabilidad empresarial, la sostenibilidad del medioambiente, la diversidad y la inclusión, y el riesgo para la reputación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cons. discrecional (38%)</li> <li>Finanzas (31%)</li> <li>Materiales (15%)</li> </ul>

Nota: las responsabilidades de los comités varían según las empresas y algunas funciones pueden repetirse.

El diez por ciento de las empresas asignó la supervisión de la ciberseguridad, la transformación digital y la tecnología de la información a un comité adicional.

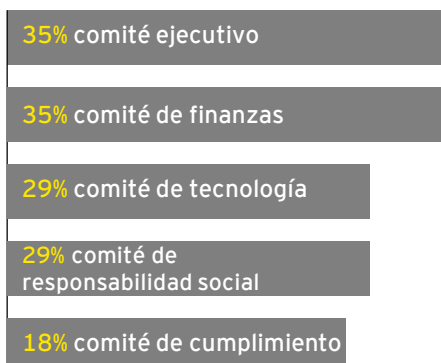
**Por industria:** Las empresas financieras, de telecomunicaciones y de servicios públicos tienen un promedio de dos o más comités adicionales. La salud, los productos de primera necesidad, la industria, el consumo discrecional y los materiales tienen un promedio de uno a dos. Las empresas de energía, bienes raíces y tecnología tienen un promedio de menos de una.

**Hay pocos comités adicionales que se centran en el riesgo emergente y la innovación:** Los comités de cumplimiento, riesgos y tecnología aumentaron marginalmente. En 2018, el porcentaje total de empresas del S&P 500 con estos comités se mantuvo bajo en un 16%, 11% y 7 %, respectivamente. Otros tipos de comités se mantuvieron en gran medida estables o disminuyeron.

**Una gran cantidad de comités supervisan asuntos tecnológicos:** El diez por ciento de las empresas asignó la supervisión de la ciberseguridad, la transformación digital y la tecnología de la información a un comité adicional. Por lo general, estos eran comités de tecnología, de riesgo o de cumplimiento.

#### Una mirada más cercana a los grandes bancos

Las grandes instituciones financieras son poco frecuentes en el sentido de que se les exige que tengan un comité de riesgos a nivel del directorio. Para estas empresas, otros comités adicionales incluyen



#### Preguntas que el directorio puede considerar

- ▶ ¿La estructura del comité del directorio es apropiada para las prioridades futuras de éste y las necesidades específicas de la empresa?
- ▶ ¿El tamaño y la composición del directorio son adaptables a los cambios en las responsabilidades de los comités, según sea necesario, en función de la evolución de las necesidades de supervisión de la empresa?
- ▶ ¿El directorio está familiarizado con la forma en que las compañías afines están abordando las responsabilidades de supervisión del directorio?
- ▶ ¿Las evaluaciones de la eficiencia del directorio revelan posibles puntos de presión que podrían resolverse con cambios en la estructura de los comités?
- ▶ A medida que los comités evalúan su propia eficacia y desempeño, ¿forman parte de esa evaluación la capacidad, la carga de trabajo y las áreas de especialización de los mismos?

#### Notas al pie

1. Sujeto a ciertas exenciones, las empresas que cotizan en la NYSE o el NASDAQ deben tener comités independientes de auditoría, compensación y nominación/gobierno corporativo. Como alternativa a un comité de nominación/gobierno corporativo, los nominados por los directores pueden ser seleccionados por la mayoría de los directores independientes de las empresas que cotizan en el NASDAQ.
2. Las normas de supervisión prudencial mejoradas de la Reserva Federal requieren comités de riesgo independientes para las grandes empresas de holdings bancarios estadounidenses de titularidad pública con activos consolidados totales de 10.000 millones de dólares o más.

## Contacto

### Cristián Lefevre

Presidente EY Chile

[cristian.lefevre@cl.ey.com](mailto:cristian.lefevre@cl.ey.com)

Teléfono: +56 (2) 2676 1165

### Departamento de Estudios

[estudios@cl.ey.com](mailto:estudios@cl.ey.com)

EY Chile  
Assurance | Impuestos | Consultoría |  
Transacciones | Legal | BPO  
[www.eychile.cl](http://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](http://www.eychile.cl).

© 2018 Ernst & Young  
Todos los derechos reservados.

## ¿Quiere saber más?

Acceda a información adicional y pensamiento líder en el Centro EY de Temas de Directorio:  
[ey.com/boardmatters](http://ey.com/boardmatters)