



El rol de las métricas ESG en compensación a ejecutivos

Agosto 2022



Contenidos

1

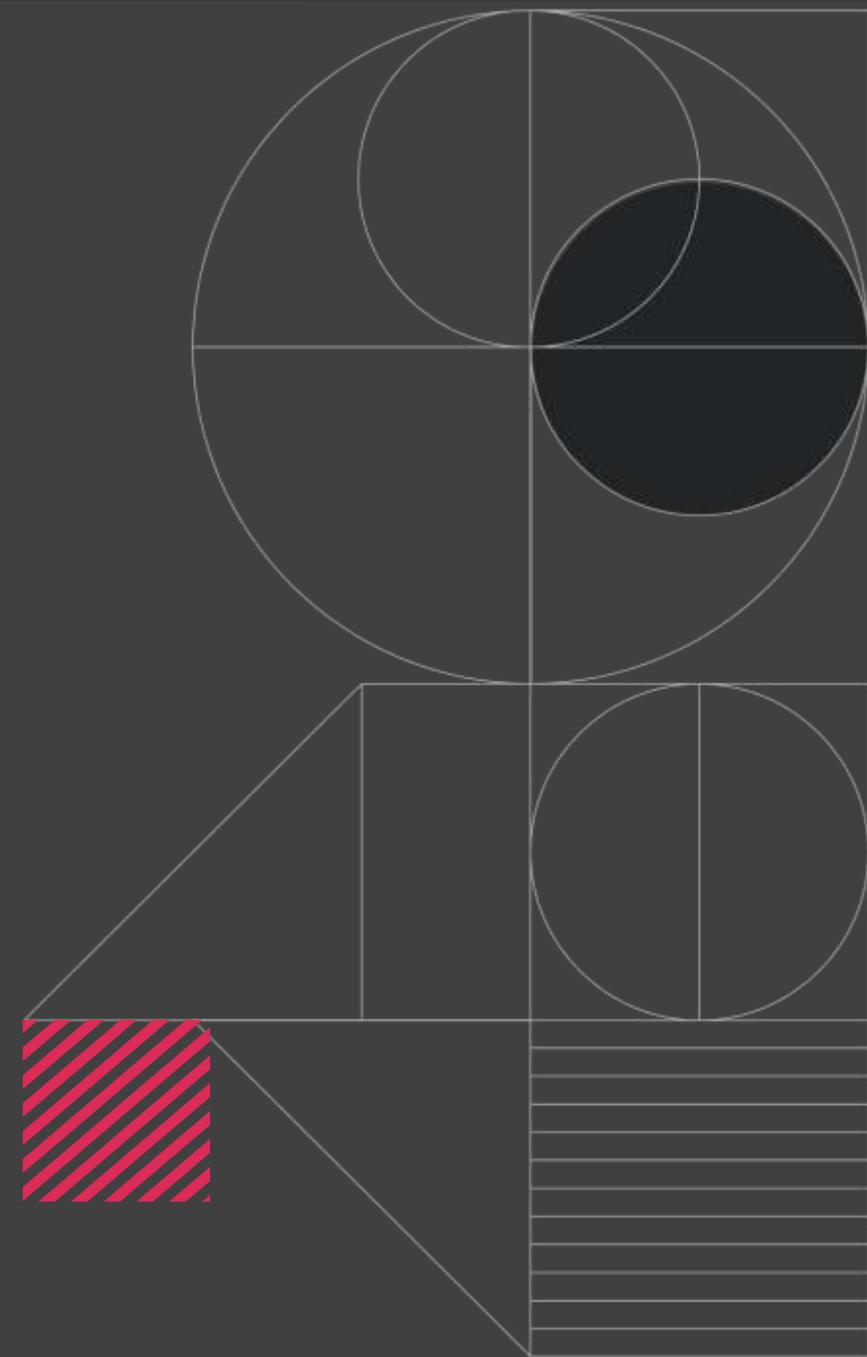
Rol del directorio

2

Implementando incentivos

3

Algunos riesgos



1

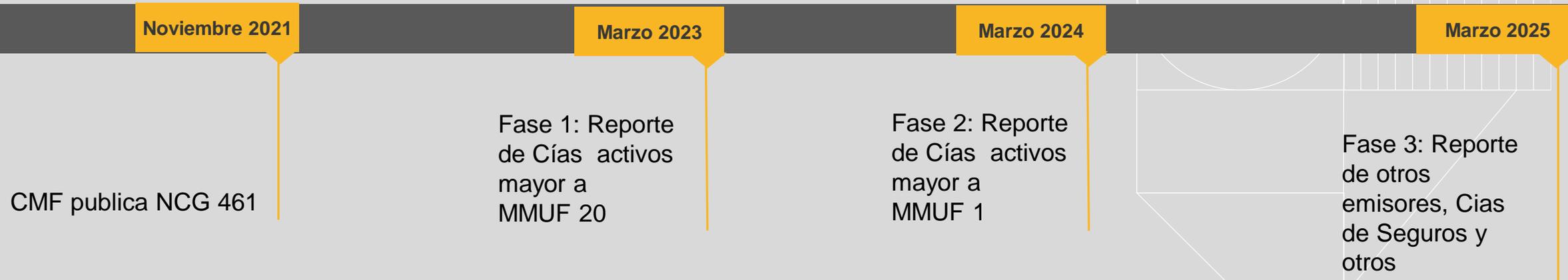
Rol del directorio

- Fechas clave
- Propósito y estrategia
- Riesgos
- Reporte
- Gestión (medición y monitoreo)



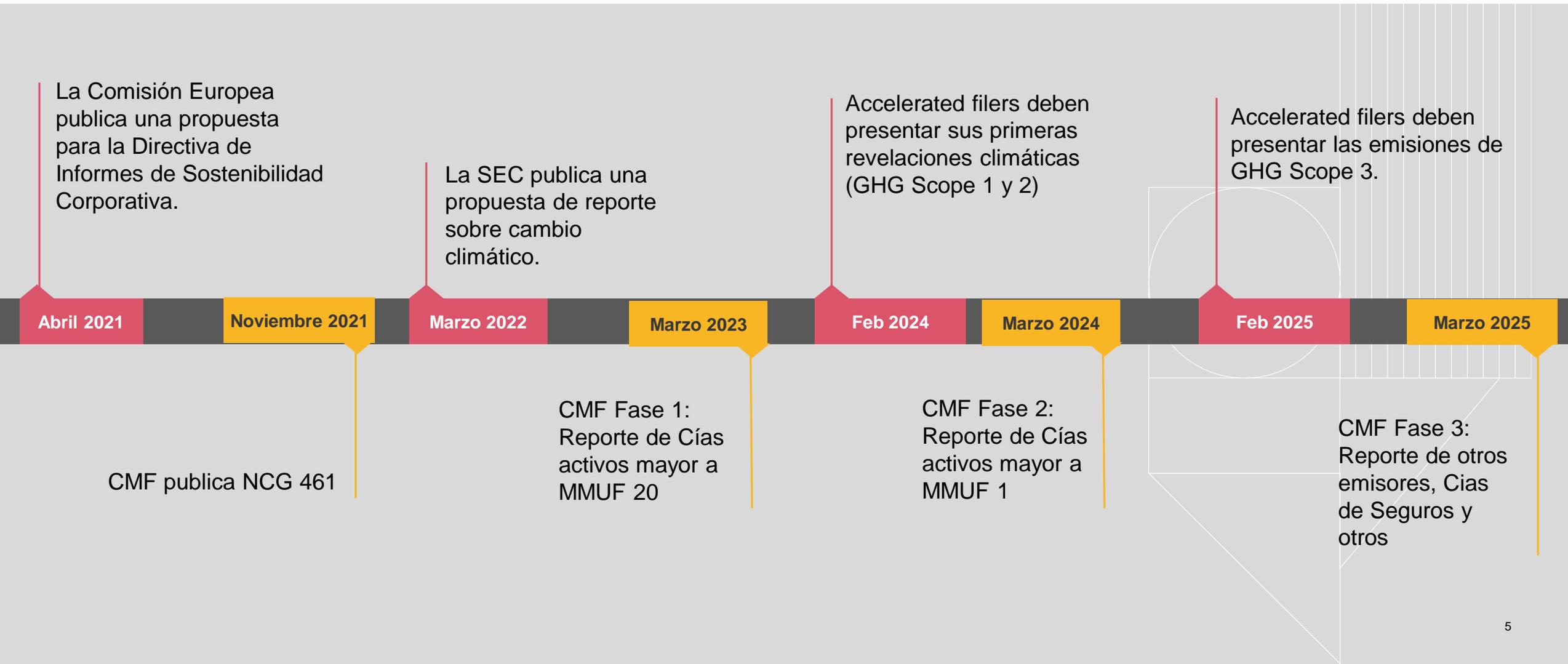
Fechas clave del reporte ESG

Las obligaciones locales que todos conocemos



Fechas clave del reporte ESG

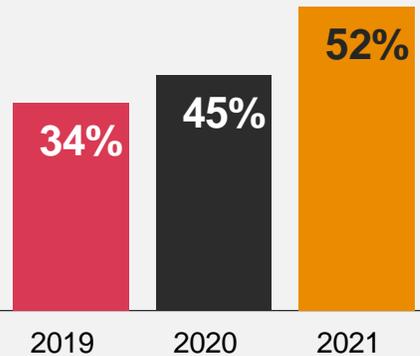
Pero no estamos solos...



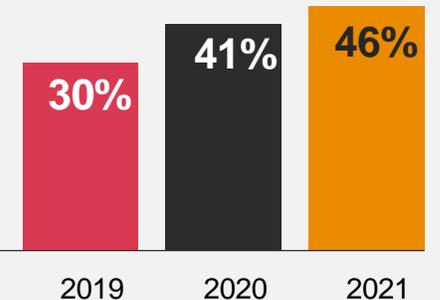
Esto obliga a los directores a congregarse en torno a ESG

Directores mucho más proclives a considerar temas ESG en agenda recurrente y a priorizar la divulgación al mercado de aspectos ESG materiales para su organización.

Los temas ESG forman parte de la agenda regular de su directorio



La divulgación de los esfuerzos de una empresa en materia de ESG debe ser una prioridad para la dirección



Rol del directorio

Propósito y estrategia

Riesgo

Reporte

Gestión y control

Consideraciones para los directores:

- ¿Ha articulado la empresa claramente un propósito que tenga en cuenta las necesidades de las partes interesadas clave y se alinee con la estrategia empresarial?
- ¿Ha considerado la empresa cómo se compara su propósito con el de sus competidores?
- ¿Están los riesgos y oportunidades ESG integrados en la estrategia a largo plazo de la empresa? ¿Cómo mide y supervisa la empresa sus progresos con respecto a los hitos y objetivos establecidos como parte de la estrategia?

Rol del directorio

Propósito y estrategia

Riesgo

Reporte

Gestión y control

**ESG &
enterprise risk
management**

62%

de los directores afirman que los temas ESG forman parte de sus conversaciones de riesgos en el directorio.

Source: PwC, 2021 Annual Corporate Directors Survey,

Consideraciones para los directores:

- ¿Incluyen los procesos de riesgo existentes en la empresa la identificación de riesgos ESG?
- ¿Su definición de materialidad permite focalizar sus esfuerzos en las materias de impacto?
- ¿Incluye el proceso de ERM planes de evaluación y mitigación para todos los riesgos materiales identificados?
- ¿Cómo prioriza la Administración los riesgos y oportunidades ESG? ¿Influyen en las decisiones de inversión?

Rol del directorio

Propósito y estrategia

Riesgo

Reporte

Gestión y control

Consideraciones para los directores:

- ¿Cómo comunica la empresa su propósito y sus objetivos para promover el éxito sostenible a largo plazo? Son las revelaciones coherentes en las distintas plataformas y adecuadas para los diferentes públicos?
- ¿Qué consideraciones se han tenido en cuenta a la hora de decidir qué norma y/o marco adoptar? ¿Sigue la administración los cambios a medida que convergen determinadas normas y marcos?
- ¿Qué periodos de tiempo deben presentarse en sus revelaciones ESG? Por ejemplo, ¿presentará la empresa sólo datos del año en curso, o presentará una comparativa de uno o dos años?
- ¿Debe revelarse la información de forma agregada o a nivel de filial?

Rol del directorio

Propósito y estrategia

Riesgo

Reporte

Gestión y control

Consideraciones para los directores:

- ¿Dispone la empresa de objetivos y políticas ESG apropiadamente documentadas?
- ¿Sigue la empresa sus progresos y el de sus competidores? ¿Los comunica transparentemente?
- ¿Se ajusta la información generada a los marcos establecidos?
- ¿Están claros los procesos, sistemas y controles? ¿Ha detectado la administración alguna deficiencia?
- ¿Cómo intervienen las áreas de control financiero, auditoría interna, en el modelo de control?

Rol del directorio

Muchos temas pero un solo equipo...

Directorio en pleno

Supervisar:

- **Estrategia:** ¿Se integran los riesgos y oportunidades ESG en la estrategia a largo plazo de la empresa? ¿Cómo mide y supervisa la empresa sus progresos con respecto a los hitos y objetivos fijados como parte de la estrategia?
- **Mensajes:** ¿Los mensajes y las actividades ESG están en consonancia con el propósito de la empresa y los intereses de las partes interesadas?
- **Evaluación de riesgos:** ¿Se han identificado los riesgos ESG importantes y se han incorporado a la ERM? ¿Ha asignado el consejo de administración la supervisión de estos riesgos al consejo en pleno o a los distintos comités?
- **Presentación de informes:** ¿Cuál es la mejor plataforma de comunicación que se puede utilizar para las revelaciones ESG de la empresa?

Rol del directorio

Muchos temas pero un solo equipo...

Comité de directores

Auditoría

Supervisa:

- **Información:** ¿Están a nivel las revelaciones ESG cualitativas y cuantitativas? ¿Son apropiados los marcos y normas?
- **Procesos y controles:** ¿Existen procesos y controles para garantizar que la información sobre ESG sea precisa, comparable y coherente?
- **Verificación:** ¿Debe obtenerse una seguridad independiente para garantizar la fiabilidad de la información ESG?

Compensación

Supervisa:

- **Incentivos:** ¿Están los objetivos ESG efectivamente integrados en los planes de compensación de los ejecutivos?
- **Talento y cultura:** ¿Se incorporó ESG a la cultura de la empresa?
- ¿Cómo está organizada para ejecutar la estrategia ESG? ¿Existen las personas y los procesos adecuados?

Gobernanza

Supervisa:

- **Comunicación:** ¿Se está comunicando eficazmente la historia ESG de la empresa a los inversores y otras partes interesadas?
- **Composición del directorio:** ¿Dispone de la composición, entrenamiento y capacidades necesarias para supervisar los riesgos y oportunidades ESG?

Consideraciones del directorio:

- ¿Disponemos de un comité con la capacidad, el interés y las habilidades necesarias para liderar la supervisión de los esfuerzos generales de la empresa en materia de ESG? De no ser así, ¿asumirá esta responsabilidad el directorio en pleno? ¿O debemos crear un nuevo comité o añadir directores al directorio/comité para cubrir un vacío de competencias?
- ¿Cómo harán los comités en materia de ESG para mantenerse alineados? ¿Se han actualizado los estatutos de los comités y las revelaciones de declaración de representación para comunicar claramente la asignación de la responsabilidad de supervisión ESG por parte del directorio?



2

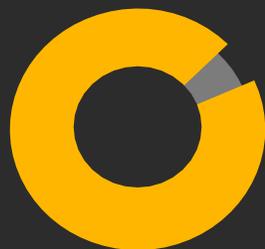
Implementando incentivos

- Consideraciones generales
- Que métricas y a quién aplicarlas
- Distintos esquemas



Consideraciones generales

Las incorporaciones de metas ESG tiene un sólido respaldo entre directores



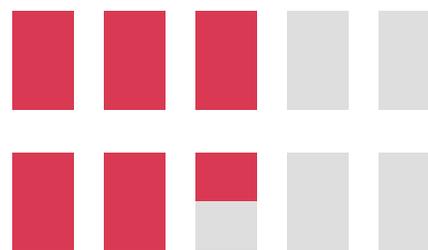
94%

de los directores respalda la inclusión de las metas ESG en los planes de compensación de ejecutivos

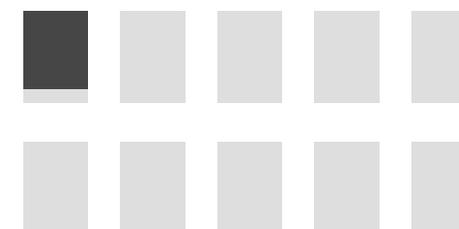
Fuente: PwC, Encuesta Anual de Directores de Empresas 2021



Porcentaje de empresas que utilizan métricas ESG en sus planes de retribución de ejecutivos



57%
S&P 500



< 10%
Russell 3000

(excluyendo a las empresas de S&P 500)

Fuente: Aon, "As More Firms Add ESG Metrics to Executive Pay, Best Practices are Emerging," agosto 2021.

Consideraciones generales

Parte 1: Métricas ESG: la hoja de ruta para estar preparados



1. Evalúe la madurez de su empresa



2. Converse con los accionistas



3. Considere que hacen sus competidores y sus obligaciones



4. Hágalo en el tiempo y vincúlelo a corto y largo plazo

Consideraciones del Directorio:

- ¿Cómo se comparan las prácticas de remuneración de la empresa con las de sus homólogas en lo que respecta a la vinculación de los ESG con la remuneración de los ejecutivos? ¿Utilizan las empresas homólogas parámetros ESG y, en caso afirmativo, qué parámetros utilizan?
- ¿Qué objetivos son importantes para la empresa? ¿Cuáles son los objetivos a mediano y largo plazo? Y, por lo tanto, ¿qué métricas tienen sentido para la empresa?
- Importancia para los inversores y otras partes interesadas
- Correlación con el propósito de la empresa
- Capacidad para medir y seguir los progresos

Consideraciones generales

La curva de madurez ESG

Limitado

Empresas que comienzan a informar. Aún les cuesta identificar los temas impacto. Los esfuerzos en materia de ESG pueden seguir estancados en los esfuerzos filantrópicos más que en incorporar un enfoque empresarial estratégico.

Evolucionando / Optimizando

Empresas que publican regularmente informes ESG, pero estrategia ESG aún vinculada limitadamente con propósito/estrategia empresarial. ESG integrándose a operaciones principales. Métricas no están estandarizadas, manualidad en procesos de recopilación de datos y controles. Desafíos de trazabilidad y oportunidad de la información

Liderando

El consejo de administración y los comités revisan periódicamente la estrategia ESG y la integran en las operaciones principales. La empresa ha adoptado normas y marcos de información sobre ESG/sostenibilidad comúnmente aceptados para orientar sus revelaciones sobre ESG.

Se han establecido procesos, controles y gobernanza sólidos para garantizar que la revelación de información sea "de calidad para el inversor".

Conclusión: No añada nuevos elementos a un programa de retribución de ejecutivos sólo para seguir la tendencia o porque cree que los accionistas lo desean. Sin la debida conexión con la estrategia y las decisiones generales de retribución, ni el directorio, ni el equipo ejecutivo ni los accionistas estarán satisfechos con el resultado.

Qué métricas aplicar

En nuestra Encuesta Anual de Directores de Empresas de 2021, preguntamos a los directores qué métricas no financieras creen que deberían estar vinculadas a la remuneración de los ejecutivos.

Métrica	% de directores que consideran que la métrica debe incluirse como incentivo	% de empresas de S&P 500 que utilizan la métrica en sus planes
Satisfacción del cliente	68%	27%
Seguridad	55%	24%
People engagement & intent to stay	52%	29%
Calidad	53%	11%
Diversidad e Inclusión	52%	28%
Objetivos medioambientales	39%	14%

Fuentes: *PwC, *Encuesta Anual de Directores Corporativos 2021*; ^Semler Brossy, *Incentivos + ESG 2021*: Hallazgos preliminares, junio de 2021.

Distintos esquemas aplicación

Scorecard

- Las métricas no tienen una ponderación individual específica, sino que forman parte de una amplia combinación de métricas no financieras
- Tiene la flexibilidad para juzgar los logros de forma subjetiva
- Actualmente es la estructura más común, **utilizada por el 36% del S&P 500** que tiene métricas ESG.

Componentes individuales

- Las métricas ESG no se usan solas, sino como parte de una categoría discrecional mayor (por ejemplo “leadership”)
- Segunda estructura más común, **utilizada por el 28% del S&P 500** que tiene métricas ESG.
- Permite que los individuos tengan diferentes objetivos y una ponderación relativa

Componentes ponderados

- Las métricas se desglosan con ponderaciones y objetivos específicos dentro de un objetivo de rendimiento compuesto
- Requiere métricas ESG que sean claramente medibles

Apuntalamiento o modificador global

- Las métricas ESG se utilizan para ajustar el pago completo al alza o a la baja. Algunas empresas sólo utilizan un modificador negativo; el logro no aumenta el pago, pero un objetivo incumplido da lugar a un ajuste negativo incluso si se alcanza el objetivo de rendimiento financiero..

Plan autónomo

- Permite a la empresa diseñar un plan adicional de la forma más compatible con los tipos de objetivos que desea alcanzar
- Dado que los planes de incentivos existentes siguen vigentes, existe el riesgo de que el nuevo plan sea difícil de explicar o que los inversores lo consideren una duplicación.



3

Algunos riesgos



Algunos riesgos

Es importante que los directorios y los comités de remuneración que estén pensando en añadir nuevas métricas a los planes de remuneración tengan en cuenta los riesgos asociados a esos cambios.

Incentivar las conductas equivocadas

La fijación de objetivos y el establecimiento de métricas crean expectativas para los ejecutivos. Pero con los nuevos tipos de métricas, es posible que descubra que ha incentivado la conducta equivocada. Por ejemplo, un equipo ejecutivo podría cumplir los objetivos de emisiones con un gran gasto en un sumidero de carbono, o cumplir los objetivos de Diversidad e Inclusión con una campaña de contratación a corto plazo a finales de año. Estos métodos pueden sacrificar el valor de los accionistas a largo plazo con tal de alcanzar los objetivos a corto plazo.

Establecer los objetivos equivocados

Las nuevas métricas pueden crear complicaciones por el solo hecho de ser nuevas. A mitad del período de desempeño, el comité de compensación podría darse cuenta de que los objetivos estaban demasiado lejos para ser razonables, lo que llevaría al comité a querer hacer ajustes. Esos ajustes pueden ser difíciles de explicar y pueden dañar la credibilidad de la empresa ante los accionistas.

Enviar la señal equivocada al equipo ejecutivo o a los inversionistas

Las nuevas métricas enviarán un mensaje, sobre todo si se trata de objetivos relacionados con ESG. ¿Expresa ese mensaje los valores de la empresa?

Crear un simple derecho más

Si las métricas o los objetivos se refieren a áreas que los accionistas o los empleados suponían que no eran negociables, el comité de compensación se arriesga a crear una bonificación casi garantizada. Los accionistas desconfían de los pagos de incentivos por una labor que los ejecutivos deberían realizar sí o sí.

Perder el objetivo en la traducción

En el caso de las empresas internacionales, ¿cómo se traducen los objetivos a otros países? ¿O se establecen objetivos diferentes? La empresa puede correr el riesgo de enviar un mensaje equivocado si los miembros del equipo en todo el mundo están sujetos a diferentes expectativas en materia de ESG.

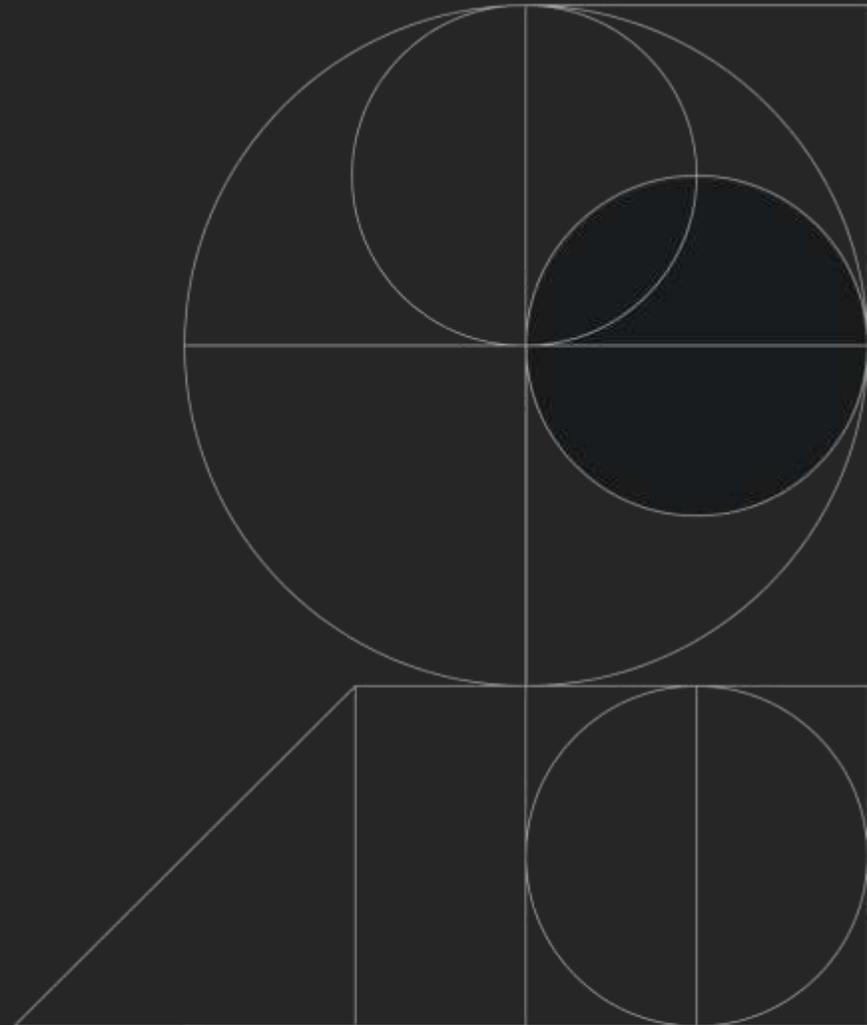
Rendimiento difícil de medir

Muchos objetivos ESG son cualitativos, más que cuantitativos. El éxito es con frecuencia muy subjetivo, y algunos directorios son cautelosos incluso a la hora de establecer objetivos específicos porque no quieren tener que informar sobre el incumplimiento de los objetivos en temas delicados.



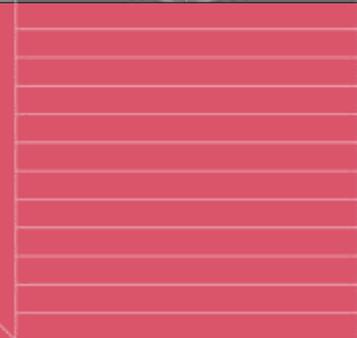
pwc

pwc.com



© 2022, PricewaterhouseCoopers Consultores Auditores SpA. Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción total o parcial. “PwC” se refiere a la red de firmas miembros de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.

PricewaterhouseCoopers (pwc.cl) provee servicios de Consultoría y Asesoría Empresarial, Legales y Tributarios, y de Auditoría con foco en la industria, de modo de incrementar la confianza pública y el valor para los clientes y sus partes interesadas. Más de 280.000 personas en 155 países a través de nuestra red comparten sus ideas, experiencia y soluciones para desarrollar nuevas perspectivas y consejos prácticos.



¿Dónde se encuentra su empresa en la escala de madurez ESG?

Califique los procesos y la revelaciones de su empresa para encontrar su nivel de madurez ESG.

Tema/Madurez	Limitados	En evolución	En optimización	Liderando
Forma de informar	Informe ESG* disponible en el sitio web de la empresa	Informe ESG* en el sitio web de la empresa y referencias en la declaración de representación	Informe ESG*, información en el sitio web, referencias en la declaración de representación, análisis de los principales riesgos y oportunidades incluidos en el formulario 10-K La información es coherente en todas las plataformas	Evidencia de una estrategia de información ESG a través de múltiples plataformas que están optimizadas para las partes interesadas que van a consumir la información allí La información es coherente en todas las plataformas
Contenido de revelación	No hay revelación o informe ESG tradicional* que se centre en la filantropía frente a la estrategia	Informe ESG* que aborda cualitativamente temas importantes para la empresa pero con una cuantificación mínima	Informe ESG* alineado con los temas materiales que incluye métricas, objetivos y una estrategia para alcanzarlos con datos cuantitativos significativos	Informe ESG* que describe un vínculo claro entre ESG y la estrategia Datos cuantitativos sólidos para respaldar las revelaciones
Uso de las normas y/o marcos	Ninguno	Considerado	Revelaciones en línea con una o más normas o marcos comunes	Una tabla de datos clara que ilustre las revelaciones de acuerdo con las normas y los marcos adecuados para el sector y el tamaño de la empresa, con referencias cruzadas Revelación de cuestiones importantes, en relación con las normas y los marcos

¿Dónde se encuentra su empresa en la escala de madurez ESG?

Califique los procesos y la revelaciones de su empresa para encontrar su nivel de madurez ESG.

Tema/Madurez	Limitados	En evolución	En optimización	Liderando
Políticas y procedimientos en torno a la recopilación de datos	Uso limitado de políticas o procedimientos coherentes documentados internamente	Políticas y procedimientos establecidos	Políticas y procedimientos maduros y documentados	Políticas y procedimientos maduros, documentados y probados
Tecnología de informes	Acumulación principalmente manual a partir de fuentes de datos dispares	Combinación de herramientas de acumulación manual y de automatización de datos	Se utilizan herramientas de visualización y transformación de datos para reunir y analizar los datos en métricas clave Los datos ESG utilizados para producir métricas se almacenan en una ubicación centralizada	Las herramientas de visualización y transformación de datos se utilizan para recopilar y analizar los datos recogidos en gran medida a través de la automatización del sistema integrado y, en algunos casos, supervisados activamente Los datos se almacenan en una ubicación centralizada
Controles internos sobre la información ESG	Documentación limitada de las revisiones internas	Revisiones internas de calidad documentadas por los preparadores, pero sin una estructura y un entorno de control predeterminados	La auditoría interna participa en la definición y realización de los controles internos Sujeto a una garantía limitada como mínimo	Procesos y controles maduros y documentados sobre los datos ESG Sujeto a una garantía independiente con una garantía razonable en todas las métricas