



# Tendencias

## Modelos de Incentivos de Largo Plazo (ILP) para Nivel Ejecutivo

Nueva Los Leones 0196 Of. 301  
Providencia / Santiago / Chile  
+56 2 23 79 34 65  
+56 2 23 79 34 66  
[www.3sp.cl](http://www.3sp.cl)

Gregorio de la Fuente Dreyfus  
[gregorio.delafuente@3sp.cl](mailto:gregorio.delafuente@3sp.cl)

Jorge Frauenberg Diaz  
[jorge.frauenberg@3sp.cl](mailto:jorge.frauenberg@3sp.cl)

Santiago de Chile, Julio 2017

# Introducción

- ❖ De acuerdo a nuestra experiencia de varios años en materias de gestión, los incentivos de Largo Plazo (ILP) en Chile, se han transformado en una importante herramienta del negocio.
- ❖ Los planes de Incentivos de Largo Plazo (ILP), son aquellas compensaciones cuyos pagos potenciales se realizan en periodos mayores a 1 año, los cuales oscilan entre 3 y 5 años, plazo denominado “Vesting Period”.
- ❖ Hemos desarrollado varios de estos modelos para un importante número de empresas durante todos estos años, lo cual nos ha dado una perspectiva concreta del impacto que generan en el negocio.
- ❖ Normalmente la discusión involucra al Directorio, el Comité de Directores o de Compensaciones, en el que se discuten temas relevantes para el diseño e implementación del ILP.
- ❖ El ILP a implementar debe ser adecuado a cada empresa, ya que depende del modelo de negocio y el momento en que se encuentra la organización, observándose su estructura organizacional, la cultura, entre otros factores claves.
- ❖ Las principales discusiones radican en poder establecer quienes serán los elegibles del ILP, sobre qué KPI estratégicos se debe focalizar y sus metas asociadas, los montos involucrados del pago potencial y la certeza de que se logrará crear valor para el accionista.
- ❖ Es posible señalar que un ILP bien diseñado, se transforma en una herramienta clave del negocio, facilitando el alineamiento estratégico del management y foco en el cumplimiento sobresaliente de metas.
- ❖ Una importante cantidad de las empresas en Chile posee algún tipo de ILP, siendo los elegibles típicamente el senior management, responsables de gestionar la estrategia de negocio.
- ❖ Cada vez es más prevalente la existencia de un comité de remuneraciones formado por Directores del Directorio de la organización, de absoluta independencia de la Gerencia General y máxima transparencia (“disclosure”).
- ❖ Este tipo de incentivos (ILP) posibilitan a largo plazo la convergencia de los intereses y objetivos de la empresa con los de sus ejecutivos, generando en los elegibles del management conductas y actuaciones, que permitan lograr los objetivos de largo plazo de la organización, alineados con los mandatos de sus dueños o el directorio.
- ❖ Estos mecanismos posibilitan la retención de las personas estratégicas que se ubican en posiciones claves o de alto impacto para el negocio.



# Introducción

- ❖ La elección del tipo de programa a ser implementado está directamente condicionado a las motivaciones principales de la empresa. De hecho, la correcta identificación de las motivaciones de la organización es la garantía de acierto en la elección del mejor modelo a ser implementado.
- ❖ Básicamente, existen dos grandes motivaciones para la implementación de un programa de Incentivos de Largo Plazo; resultados estratégicos destacables de largo plazo y retención de ejecutivos claves para la gestión de esas estrategias de creación de valor.
- ❖ La mayoría de las veces, estas dos motivaciones están presentes en un mismo tiempo, aunque con intensidades diferentes.
- ❖ En empresas, cuya motivación principal sea la búsqueda de resultados de largo plazo, el diseño del programa debe contener “drivers” o “palancas” que condicionen el pago del premio al logro de ciertas metas estratégicas definidas para un tiempo futuro.
- ❖ En empresas, cuya motivación principal sea la retención de los ejecutivos, el diseño del programa debe contener mecanismos diferidos (vesting) del premio a lo largo del tiempo, motivando al ejecutivo a permanecer en la empresa para hacerse merecedor de su recompensa.
- ❖ De acuerdo a lo anterior, es posible tener ILP que combinan la creación de valor para el negocio y/o las retenciones de sus ejecutivos claves.
- ❖ El instrumento que más se utilizó en Chile fue el Stock Options, sin embargo, desde el 2008 en adelante ha crecido de forma considerable el ILP basados en KPI estratégicos de negocio.
- ❖ Desde un tiempo a la fecha, las empresas han creado diferentes instrumentos para aumentar la creación de valor del negocio, a través de la fidelización de sus ejecutivos.
- ❖ En el mercado existe una variedad de mecanismos de retención de trabajadores o ejecutivos, tal es el caso de:
  - ✓ Opciones sobre Acciones (Stock Options),
  - ✓ Acciones Restringidas (Restricted Shares),
  - ✓ Acciones Ficticias (Phantom Shares),
  - ✓ Derecho sobre Revalorización de Acciones (Stock Appreciation Rights),
  - ✓ Compra Financiada de Acciones,
  - ✓ Performance Shares,
  - ✓ Bonos Diferidos,
  - ✓ Plan de Pensiones e Indemnizaciones a todo evento.



# Tendencias de los ILP 2017

- ❖ Hemos observado una importante re activación en el desarrollo de modelos de Incentivos de Largo Plazo (ILP) para nivel ejecutivo. En este último tiempo nos ha tocado una cantidad no despreciable de trabajo en estas materias, a través del diseño de nuevos ILP o nuevas versiones de modelo existentes.
- ❖ De los temas que nos parecen más interesantes, destacamos los siguientes:
  - ✓ **En el último tiempo NO hemos desarrollado ningún ILP basado en Stock Options.** La reforma tributaria al parecer tuvo mucho que ver en esto, ya que no ofrece ventajas económicas sustantivas y es complejo de gobernar, por todas las normativas implícitas.
  - ✓ **El tipo de Plan** que más hemos desarrollado últimamente ha sido un ILP basado en KPI estratégicos del plan estratégico, con foco en creación de valor sustentable para el negocio, compuesto por un polinomio, que combina la creación de valor, a través del crecimiento y tasas de desempeño financiero.
- ✓ **El KPI más utilizado** hasta el año pasado había sido el Ebitda.
- ✓ Sin embargo, de un tiempo a esta parte, nos hemos movido hacia la **Utilidad Neta Después de Impuesto (UNDI)**.



# Tendencias de los ILP 2017

- ✓ **Las principales razones** de migrar desde el EBITDA a la Utilidad Neta Después de Impuesto (UNDI), han sido las siguientes:
  - **Si bien el EBITDA es un indicador** que se utiliza bastante en el mercado, hemos observado en este último tiempo, que no pareciera ser el KPI más recomendable de utilizar, dado a que no está garantizando el alineamiento con los resultados esperados por los accionistas.
  - **De acuerdo a nuestra experiencia de años** asesorando a empresas en estas materias, el EBITDA podría estar generando efectos no deseados para el accionista, los cuales han sido debatidos y finalmente se ha concluido moverse hacia la Utilidad Neta Después de Impuesto UNDI.
  - **El EBITDA NO Reconoce** el impacto de la depreciación de las inversiones.
- Lo anterior implica que el negocio podría tener un **EBITDA positivo**, sin embargo no garantiza que el resultado final también lo sea.
- **El EBITDA NO** refleja el impacto para el accionista en las inversiones que demandan apalancamiento.
- **El EBITDA en algunos** casos, incentiva aumentar la inversión vía la deuda.
- **El EBITDA No reconoce el impacto** en la carga tributaria (TAX), que si afecta el resultado del accionista.
- **El EBITDA tiende a aumentar los “costos no controlables** o no recurrentes”, al no ser capturados por este KPI, impactando directamente en la baja de la utilidad del accionista.

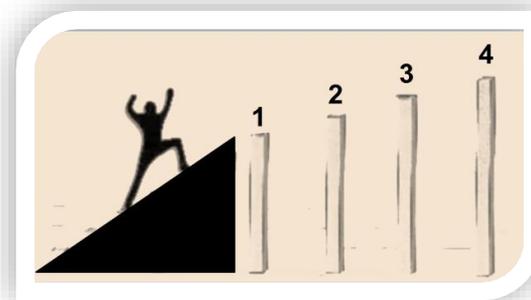


# Tendencias de los ILP 2017



- ✓ **Los elegibles para los ILP**, siguen siendo los ejecutivos claves de la organización, que deben gestionar la estrategia de negocio de la compañía. Normalmente incluye la primera y segunda línea de la organización.
- ✓ **Dependiendo del tipo de empresa** y el momentum del negocio, se incluyen otras posiciones:
  - Segunda línea
  - Profesionales altamente expertos, que no necesariamente son parte del Management
  - Altos Potenciales y Talentos claves en formación, para blindarnos ante la oferta de mercado.

- ✓ **El periodo de Vesting Period** o devengamiento del plan, sigue siendo mayoritariamente de 3 años. Sin embargo, hemos observado por los trabajos realizados, que **está aumentando a 4 años** el Vesting para los nuevos ILP.

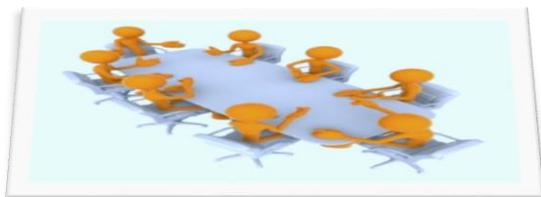


- ✓ **Todos los ILP que nos ha tocado desarrollar, son autofondeados** (self-funded), es decir se calcula el costo del ILP al valor target (100% de cumplimiento) y se realiza un gross up al presupuesto de Ebitda o utilidad, para después compartir el up side.



# Tendencias de los ILP 2017

- ✓ **El Comité de Personas** ha tomado especialmente importancia en la Gobernabilidad y Modelo de Gestión de los Sistemas de ILP.
- ✓ **El Comité de Personas, es parte del Gobierno Corporativo de la organización**, que lo integran miembros del Directorio.



- ✓ **Nos ha tocado apoyar** en el diseño de estas entidades y **participamos asesorando** a varios de ellos.
- ✓ **El Comité de Personas, con motivo de los cambios de mercado, los impactos del capital humano en el negocio, la reforma laboral, las necesidades de transparencia, entre otra**, se ha transformado en una instancia clave del gobierno corporativo.

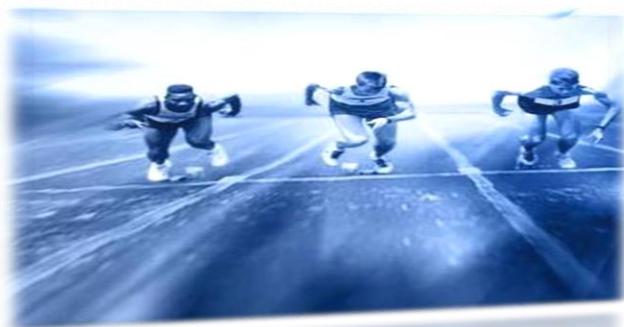


- ✓ **El Comité de Personas** tiene una misión enfocada y experta en estos asuntos, que normalmente **tiene la siguiente misión**:
  - **Lineamientos políticos** para establecer las pautas de retribución de los colaboradores de la organización, con especial foco en el Management.
  - **Creación, desarrollo, gestión y control** de los modelos de incentivos del Management.
- ✓ **El desarrollo de Estatutos** también ha evolucionado. Nos ha tocado desarrollar nuevos documentos contractuales, en que el enfoque es diferente a lo que hicimos en años anteriores. El objetivo es transparentar la existencia del modelo, con una seria de cláusulas duras, que establecen las condiciones de pago y variables de negocio a cumplir.

# Tendencias de los ILP 2017

## Gran Oportunidad

*Este es un excelente momento para revisar estas materias, ya que, durante el segundo semestre del presente año, se podrían desarrollar o redefinir estos modelos, para darle fuerza a la estrategia de negocio para el período 2018 – 2020/2021.*



## Objetivos del ILP

- ❖ ILP basado en la creación de valor sustentable, con foco en KPI estratégicos de negocio.
- ❖ Modelo Autofondeable.
- ❖ Retener a los ejecutivos claves para gestionar el negocio.
- ❖ Atraer a futuros ejecutivos que requiera la organización.
- ❖ Obtener logros sobresalientes y superar las metas de negocio.
- ❖ Ser competitivo con las prácticas de mercado.
- ❖ Compartir y premiar la generación de riqueza.

## 12 Puntos Claves para el Desarrollo de un ILP

1. Elección del tipo de ILP
2. Definir los Elegibles
3. Determinar el Vesting Period
4. Medir los Niveles de Competitividad
5. Cálculo del Bono Target ILP
6. Desarrollo del Algoritmo del ILP
7. Ponderaciones y Calibración
8. Curva de Pago y Formulación
9. Valorización Económica
10. Estatutos
11. Implementación y plan comunicacional
12. Plan de Seguimiento



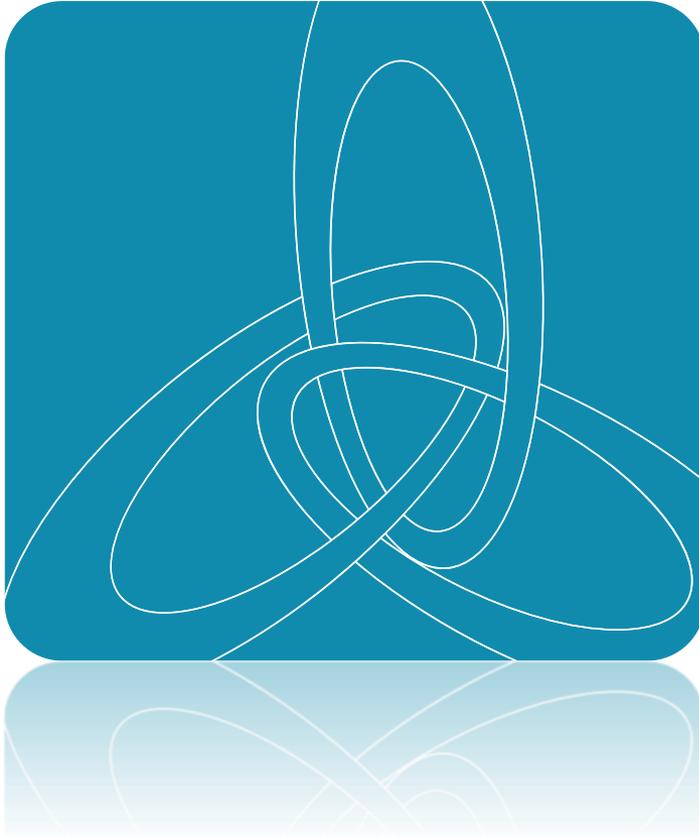
# 3SP Chile S.A.

*Asesores en Gestión de Empresas,  
Consultores en Capital Humano y  
Corredores de Seguros.*

Nueva Los Leones 0196 Of. 301  
Providencia  
Santiago / Chile.  
[www.3sp.cl](http://www.3sp.cl)

Teléfonos : +56 2 23 79 34 65  
+56 2 23 79 34 66

# 3SP Chile S.A.



- ❖ *Desde la experiencia y el conocimiento, proponemos visiones, ideas y acciones que ayudan a nuestros clientes a lograr sus metas de negocios.*
- ❖ *Cercanos y confiables para comprender los desafíos de nuestros Clientes.*
- ❖ *Flexibles para adaptarnos a cada realidad e Innovadores para generar propuestas diferenciadoras que agreguen valor.*
- ❖ *Relaciones estables y de largo plazo, basadas en el compromiso, la confianza y calidad de nuestros servicios*
- ❖ *Hacer que las cosas ocurran (H.Q.O.)*

# Servicios de 3SP Chile S.A.

## ORGANIZACIÓN Y COMPENSACIONES

- Modelo Organizacional
- Descripción y Valuación de Cargos.
- Medición Equidad y Competitividad
- Estructura Salarial
- Modelos de Compensación Total
- Sistemas de Incentivos
  - Corto Plazo
  - Largo Plazo
  - Ventas



## ESTRATEGIA.

- Gobierno Corporativo
- Gobierno de Familia
- Planificación Estratégica
- Implementación de BSC



## RELACIONES LABORALES Y GESTIÓN.

- Diseño de Políticas
- Desarrollo Modelo RRLL y Gestión Sindical.
- Diseño y Gestión Agenda Laboral
- Software HQO



3SP CHILE S.A



PLATAFORMA HQO GESTION DE  
RELACIONES LABORALES

## SEGUROS Y BENEFICIOS

- Diseño y Políticas de Beneficios
- Licitación y Negociación con Proveedores.
- Administración de Programas de Seguros de Vida, Salud, Dental y Catastrófico.
- Soporte Técnico
- Seguros Generales

# 3SP Chile S.A.

<i>Consultor</i>	<i>Mail</i>	<i>Celular</i>
<i>Gregorio de la Fuente Dreyfus</i>	<i>gregorio.delafuente@3sp.cl</i>	<i>+569 8 900 82 25</i>
<i>Jorge Frauenberg Díaz</i>	<i>jorge.frauenberg@3sp.cl</i>	<i>+569 8 900 82 26</i>

*Teléfonos : +56 2 23 79 34 65 y +56 2 23 79 34 66  
Av. Nueva Los Leones 0196 - Oficina 301  
Providencia  
Santiago / Chile*