

Comité de Remuneraciones y Talento

La compensación en el marco del Comité

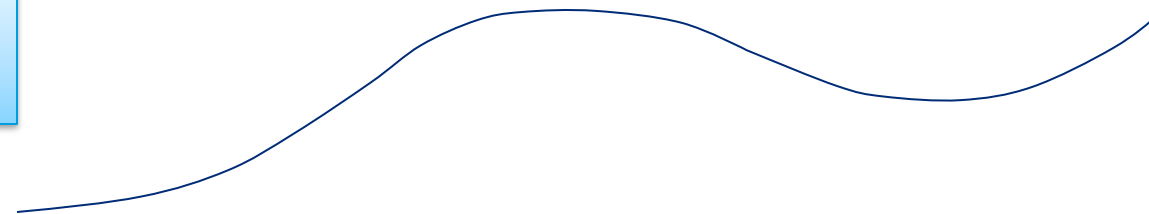
Board Leadership Center
21 de marzo de 2023
Bogotá



Fundamentos de la Compensación Ejecutiva

Los componentes de la remuneración y su uso según el momento de la empresa

¿Cómo se configura un paquete de compensación adecuado al momento de la empresa?



Descripción	Componentes	Start-up	Crecimiento	Madurez	Decrecimiento	Renovación
Tasa fija basada en el nivel de responsabilidad	Sueldo base	Relativamente bajo	Competitivo	Competitivo-Alto	Competitivo	Competitivo
Incentivo anual basado en indicadores financieros y no financieros preestablecidos	ICP	Moderado	Alto	Moderado-Alto	Moderado – Alto	Moderado
Incentivo en efectivo o acciones con base en el desempeño de varios años	ILP	Alto	Moderado – Alto	Bajo – Moderado	Bajo	Moderado – Alto
Ahorros y beneficios para la jubilación y la calidad de vida	Beneficios	Bajo	Moderado - Competitivo	Alto	Competitivo	Bajo - Moderado

Los parámetros del programa de compensación ejecutivo deben ser adecuados para el futuro de la empresa

Fundamentos de la Compensación Ejecutiva

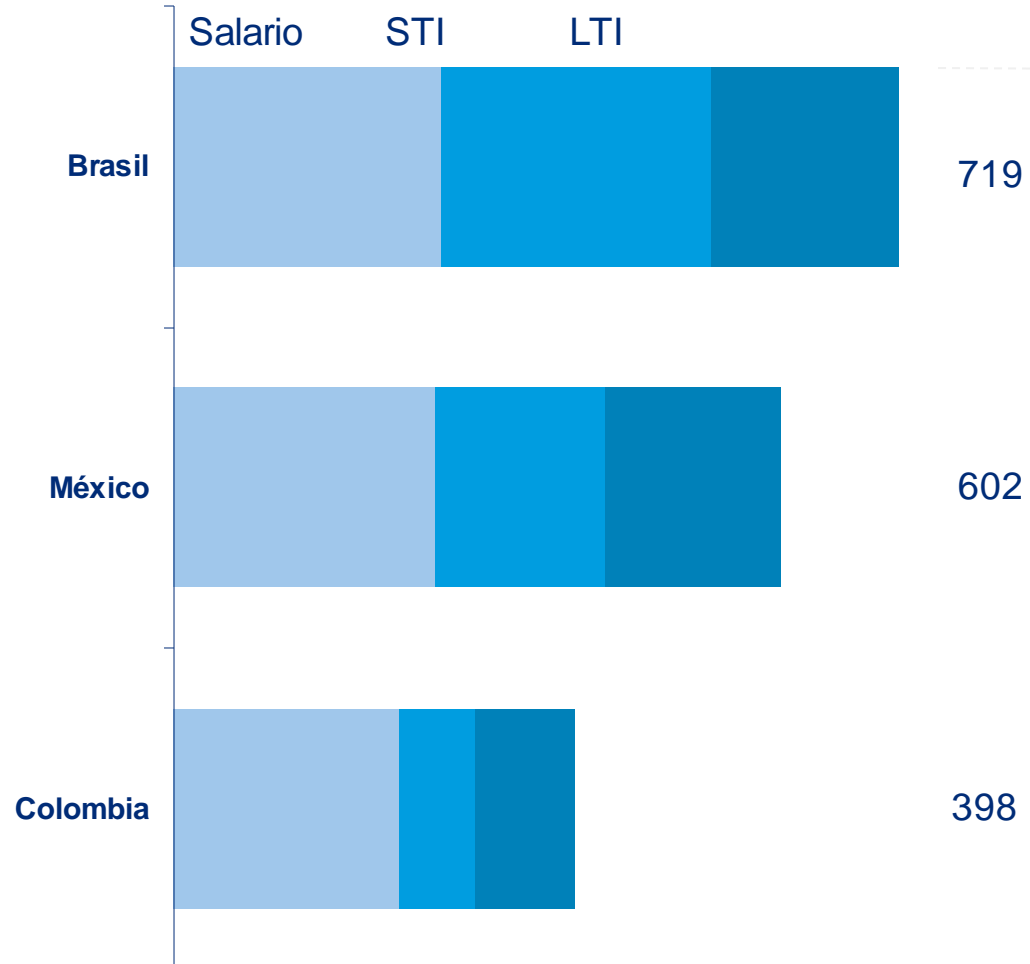
Caracterización de los incentivos de corto (ICP) y de largo plazo (ILP)

Elementos de Diseño	ICP	ILP
Frecuencia	Anual	Otorgamiento anual
Elegibilidad	Ejecutivos Otros colaboradores según el nivel	Usualmente, ejecutivos Otros, en función de su criticidad
Horizonte temporal	1 año	3-4 años para adquirir el derecho al incentivo Opciones por ejercer durante 7-10 años
Métricas de Desempeño	Métricas financieras Normalmente más de una métrica Las metas se definen al comienzo del período	Rendimiento relativo para accionistas (TSR, RTSR) Rentabilidad Métricas de rentabilidad sobre capital
Apalancamiento	El pago varía con el desempeño El máximo suele ser 150-200% del target El umbral suele ser 50% del target	Pagos que varían alrededor del objetivo (acciones , efectivo a largo plazo)

Los incentivos variables son instrumentos clave para enviar mensajes de alineación con los propósitos estratégicos.
Se suele tener una filosofía de pago por resultados

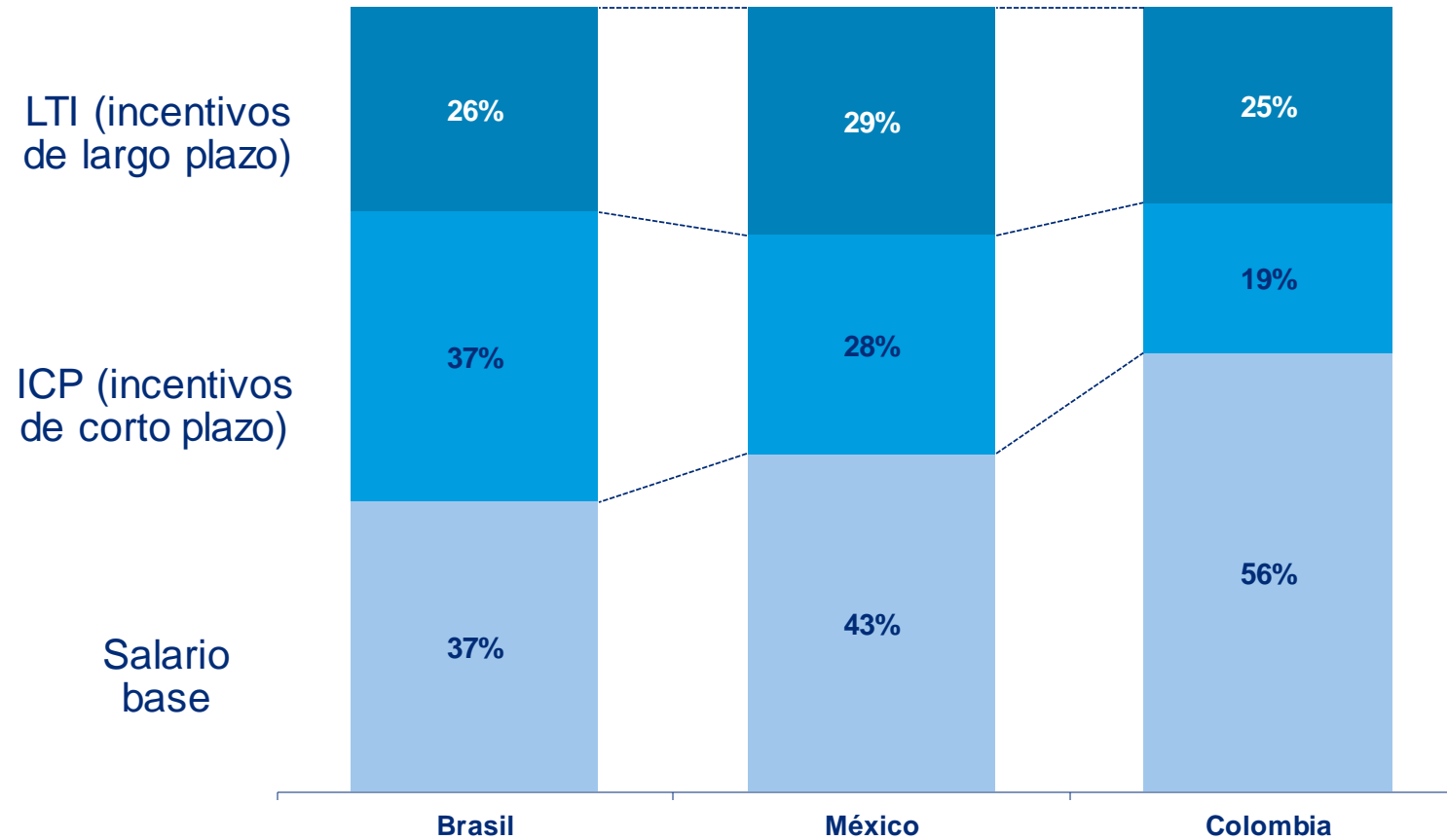
Comparativa Países Latinoamericanos

Mediana de la remuneración directa total en miles de USD



- Brasil tiene una compensación directa total superior en comparación a México y Colombia
- La principal diferencia de Colombia frente a México y Brasil se centra en el peso que poseen los ICP e ILP dentro de la compensación total

Mix de Remuneración



- Colombia tiene una proporción de remuneración fija superior a Brasil y México
- Los incentivos de largo plazo en Brasil y México, tienen mayor presencia debido a la historia de competencia por talento ejecutivo

Fuente: bases de datos de Mercer

Fundamentos de la compensación ejecutiva

Equidad

Pregunta	Resultado esperado	Intervención
<i>¿Estrategia de compensación justa?</i>	Equidad externa y confianza en la compensación	Revisar la política de compensación
<i>¿Políticas y procesos que limitan sesgos?</i>	Reglas y pautas que limiten sesgos y discrecionalidad	Analizar los programas de compensación
<i>¿Pagamos de manera equitativa?</i>	Riesgos identificados, cierre de brechas y transparencia	Analizar la equidad en el pago
<i>¿Tenemos experiencias de carrera equitativas?</i>	Mejorar la representatividad y comprender los flujos de talento	Analizar la fuerza de trabajo

ESG

Considerar las demandas en materia ESG

EXTERNO

Clientes: tomar decisiones con base en prácticas y productos éticos

Activistas/Medios: foco en la falta de acción, especialmente en cambio climático

Reguladores y calificadoras: reporte de avances y acciones ESG

Inversionistas: intención de hacer inversiones sostenibles y ESG

INTERNO

Colaboradores: se preocupan por las prácticas organizacionales y el comportamiento ético

CHROs: llevando la responsabilidad por el progreso en ESG y los resultados

Ejecutivos: definiendo los objetivos en materia de ESG y sostenibilidad

Juntas Directivas: evaluar la sostenibilidad y competitividad de su progreso con base en métricas ESG

Para lograr un equipo directivo alineado con las prioridades de la organización

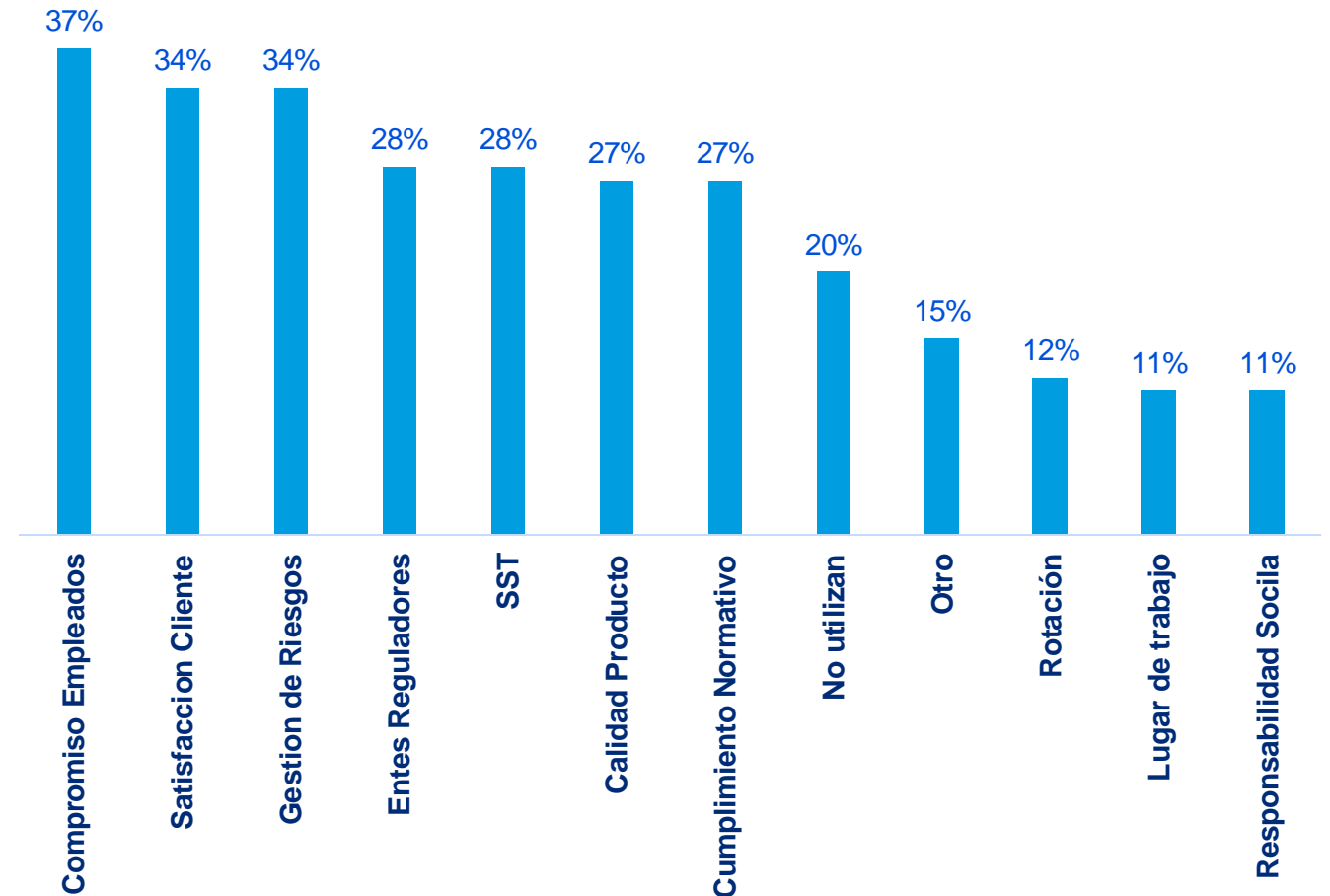
Fundamentos de la Compensación Ejecutiva

La definición de los indicadores y las metas es clave; no todos deben ser financieros

Puntos clave a considerar

	Establecer metas alineadas con el presupuesto, el plan estratégico y la búsqueda de resultados sostenibles
	Buscar resultados superiores a los del año anterior
	Integrar los objetivos corporativos (<i>top down</i>) con las perspectivas de las unidades de negocio (<i>bottom up</i>)
	Comparar las metas anuales y de largo plazo con el desempeño de la industria y del mercado
	Establecer metas exigentes pero alcanzables

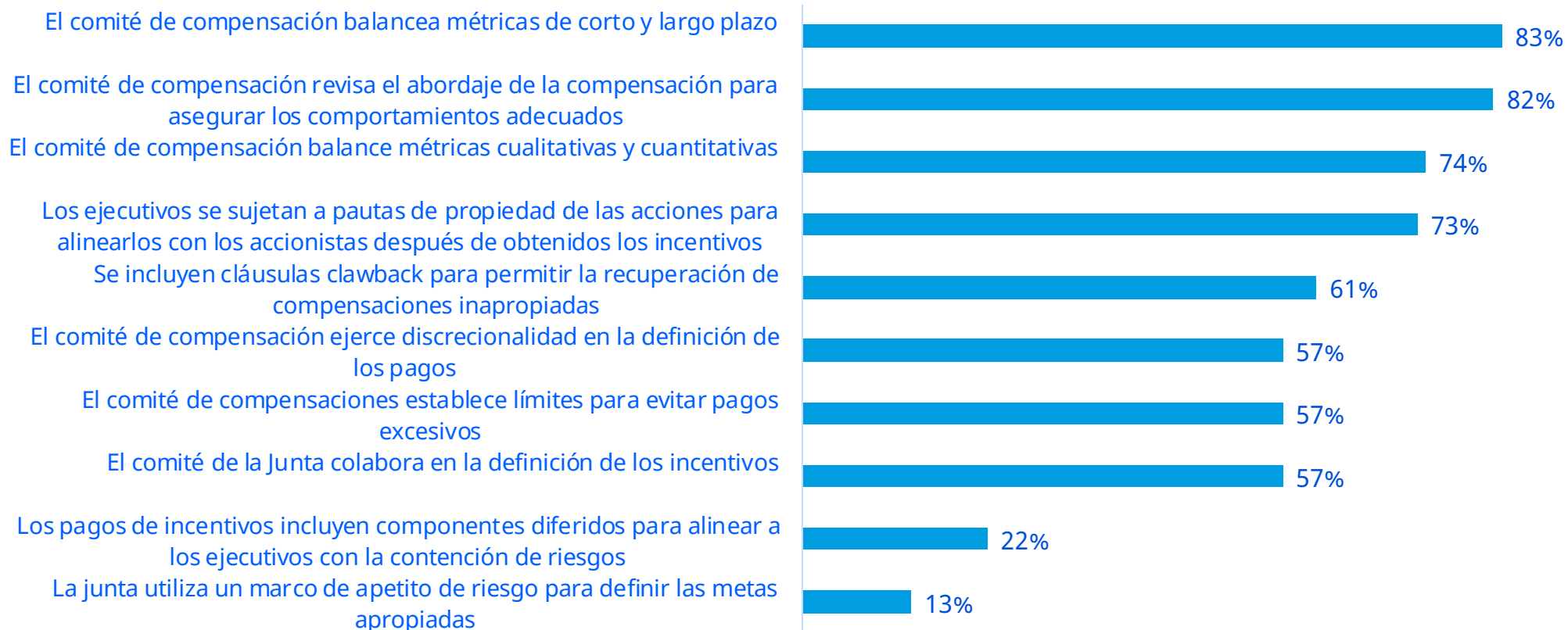
Frecuencia de Utilización de Métricas No Financieras



Fundamentos de la Compensación Ejecutiva

Existen riesgos no deseados derivados de la compensación ejecutiva que deben ser gestionados

Prácticas de mitigación de riesgos de las Juntas Directivas





Este documento contiene metodologías, conocimientos técnicos, ideas, conceptos, técnicas, métodos de análisis, modelos, formatos, diseños, herramientas, material, y conceptos que son de propiedad de exclusiva de MERCER sin restricción alguna. Por lo tanto, el contenido de esta propuesta no podrá entregarse, compartirse, distribuirse con terceras personas, ni emplearse con fines distintos de los contemplados al momento que fueron proporcionados, sin que medie autorización previa escrita de Mercer.