

DIÁLOGOS DE GOBIERNO CORPORATIVO CGC UC

DESAYUNO DE DIRECTORES

PRIMEROS RESULTADOS DE LA NCG 461: LO QUE QUEDA PENDIENTE PARA LOS DIRECTORES



El presente documento tiene su origen en las conversaciones sostenidas por los participantes del Seminario “PRIMEROS RESULTADOS DE LA NCG 461: LO QUE QUEDA PENDIENTE EN LOS DIRECTORIOS”, realizado el día 3 de agosto de 2023 y organizado por Mazars Chile y el Centro de Gobierno Corporativo de la Pontificia Universidad Católica de Chile, CGC UC. La presentación ha sido editada para efectos de la publicación de este documento sin necesariamente adscribir una opinión específica a un participante en particular. El presente documento ha sido desarrollado por la coordinadora de investigación Carla Meza. Todo posible error en la transcripción de la discusión es de exclusiva responsabilidad de los autores del documento y del CGC UC.

Introducción

El Centro de Gobierno Corporativo de la Pontificia Universidad Católica de Chile (“CGC UC”) es un referente de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, motivado no sólo por la excelencia académica, sino por el propósito de ser un punto de encuentro en la discusión de temas de gobierno corporativo de interés para los directores y para el debate a nivel país. En este contexto, con el objetivo de reunir a directores y expertos en el área para reflexionar sobre las nuevas exigencias ASG¹ y en materias de sostenibilidad del directorio, particularmente luego del primer ejercicio de la confección de memorias anuales bajo la Norma de Carácter General N° 30 modificada por la Norma de Carácter General (“NCG”) N°461, el CGC UC y Mazars Chile efectuaron un desayuno de directores el jueves 3 de agosto de 2023.

El encuentro contó con la participación de directoras y directores de empresas, asesores legales y de estrategia y otros participantes de gobierno corporativo que conversaron activamente con los expositores y panelistas, y que compartieron inquietudes y buenas prácticas.

Apertura

Luis Hernán Paúl, director del CGC UC dio la bienvenida a los directores, recalcando la importancia que tienen las prácticas de sostenibilidad el día de hoy en las empresas, la tremenda evolución que ha existido respecto a estos temas y la necesidad de que dichas prácticas sean compartidas para aprender de los buenos ejemplos de pares y elevar los estándares.

¹ Acrónimo derivado de la gestión de factores Ambientales, Sociales y de Gobernanza, también conocido como “ESG” por el acrónimo en inglés.





Presentación

Luego, Fanny Tora, especialista en Finanzas Sostenibles y Directora Sostenibilidad y ASG en Mazars Chile, señaló que Mazars Chile ha estado efectuando un análisis de los principales resultados del universo de 81 empresas que han reportado bajo el estándar de la NCG N°461 (70 de dichas empresas de forma obligatoria y 11 de forma voluntaria).

Comenta que un primer análisis se focalizó en el conocimiento de las prácticas de sustentabilidad en los directorios, en efecto, la NCG N°461 obliga a confeccionar una matriz de conocimiento de los directores donde uno de ellos son los factores de conocimiento es “ASG”. Fanny Tora comenta que 16% de los directores, equivalentes en la muestra a 114 directores, reportaron tener conocimientos en el ámbito ASG, sin embargo, al revisar la biografía pública disponible de los directores, el informe señala que **sólo el 3% (23 directores) tiene experiencia universitaria, de profesión o cargo relacionados con temas ASG.**

Fanny concluye que surge entonces la necesidad de informar con más detalle a los mercados sobre el tipo de experiencia ASG que aporta cada director o directora, en particular considerando que los ámbitos ASG son amplios y diversos. De este análisis otras dos conclusiones son relevantes para la discusión que se abrirá en el panel: **40% de los directores con experiencia comprobada en temas ASG son mujeres y ningún director reporta o evidencia en su biografía tener conocimientos en temáticas relacionadas con cambio climático.** Datos como estos son útiles por ejemplo para el comité de nominación o el órgano interno que corresponda dentro de la compañía, que debería revisar esta matriz, identificar las oportunidades de mejora para cerrar los gaps y buscar las personas adecuadas para proponerlas a los accionistas.

Otro punto en que Mazars profundizó fue en la evaluación del directorio, una práctica que existe desde la NCG N°341 y que también está presente en la NCG N°461. Del total de empresas que reportaron bajo el estándar de la NCG N°461, 43% identificó prácticas de evaluación del directorio y 15% señaló contar con la evaluación de un externo. Del total de empresas que difundieron información sobre implementación de prácticas de evaluación del directorio, ninguna empresa publicó los resultados de la evaluación ni se refirió a los mismos, lo que es una práctica adoptada en otras jurisdicciones.

Mesa redonda

Después de finalizada su presentación, Fanny moderó el panel de discusión en que participaron Carmen Román, abogada y directora de Coca-Cola Andina y otras empresas; Eduardo Walker, Economista PhD, profesor titular de la escuela de administración de la UC, director del CGC UC y director en LarrainVial Asset Management; y Karla Zapata, ingeniera industrial y de sistemas, MBA y Gerente General de Enel X Chile. Fanny señaló, lamentablemente, Gonzalo Muñoz, cofundador de Sistema B, no pudo asistir por conflictos de su agenda. A continuación, se resumen los principales puntos abordados por el panel y los directores invitados.





Intervención *Carmen Román*

Carmen Román señala que es necesario partir las discusiones sobre sostenibilidad con una mayor sensibilidad en la formación sobre estos temas y avanzar en entender que **cuando hablamos de sostenibilidad hablamos de agregar valor no sólo al interior de la compañía, sino incorporar valor en los diferentes grupos de interés**, lo cual por cierto tiene un retorno para la compañía. Hacer negocios sostenibles es hacer un cambio de paradigma al hacer negocios.

Hay 3 puntos importantes que Carmen Román menciona para avanzar en la incorporación de la sostenibilidad en el directorio: agenda, foco y comunicación. El foco lo trajo en parte la NCG N°461, que obligó a los Directorios a declarar cuál es su foco en sostenibilidad y a identificar correctamente sus grupos de interés, trabajando los riesgos con impactos materiales respecto a dichos grupos. Este foco permite transformar la forma de hacer negocios y priorizar un enfoque basado en riesgos, que hoy por cierto incluye los riesgos ASG materiales.

Respecto a la agenda, hay que evolucionar a que los temas ASG estén presentes en el directorio durante todo el año. En cuanto a la forma de comunicar, hay que lograr identificar champions ASG que lideren las discusiones al interior del directorio y de la alta administración. Éstos deben lograr comunicar, entusiasmar y contagiar, creando una cultura sólida que se base en pasos concretos y no en declaración de intenciones.





Intervención Karla Zapata

Karla Zapata señala que un tema clave para avanzar en sostenibilidad es que los cambios sean generados desde las posiciones de liderazgo. **El cambio cultural debe permear “desde arriba” hasta la totalidad de la organización, y no sólo de la organización, sino también de la sociedad.** En este sentido, cada empresa debe entender cuál es su rol en avanzar en temas de sostenibilidad y empujar para que los cambios sucedan.

Por ejemplo, en Enel X se está trabajando fuertemente en la transformación de las ciudades para que puedan afrontar los principales riesgos ASG, principalmente los ambientales. Esta empresa tomó el liderazgo con proyectos concretos, pero alcanzables: partieron con un programa de 2 buses eléctricos y a cinco años de haber iniciado el programa cuenta con casi 2000 buses eléctricos en las calles de Santiago. Nuestro plan es ambicioso, pero concreto, e involucra a toda la compañía: desde el CEO, hasta el proveedor y el conductor.

La nueva mirada sostenible de hacer negocios implica un cambio de mentalidad que es transversal en la sociedad. **Las empresas no lo pueden hacer solas, el gobierno tampoco puede solo, tenemos que sacarlo en adelante con muchos: entre empresas, con organizaciones gremiales, con el gobierno.**





Intervención *Eduardo Walker*

Eduardo Walker comienza su análisis señalando la diferencia conceptual que existe entre valores éticos y valor económico para los accionistas. En inglés, esta disyuntiva se presenta entre las palabras values y value. Cuando discutimos sobre criterios ESG, ¿lo hacemos desde una perspectiva valórica o de creación de valor?

Para entender correctamente los desafíos de la incorporación de la sostenibilidad en los negocios hay que entender las diferencias y tomar decisiones considerando todos los elementos materiales, sin embargo, existe un sinnúmero de taxonomías (entre ellas, inversión de impacto, inversión socialmente responsable, inversiones ESG e inversión tradicional y un sinnúmero de criterios de divulgación de información, tales como SASB, GRI, Objetivos de desarrollo sostenible, entre otras) que dificultan la discusión y generan una confusión de conceptos tanto a nivel nacional como internacional que entorpece el debate.

Cuando hablamos de negocios sostenibles estamos hablando de que en general los inversionistas están dispuestos a potencialmente aceptar menores retornos económicos directos para la compañía, por un retorno social o medioambiental. Evidentemente, valor y valores no necesariamente son antagónicos. Se puede buscar valor a largo plazo (o evitar su deterioro) y, al mismo tiempo, hacer propios valores asociados a ESG sobre los que la empresa pueda provocar algún impacto material o reconocer los riesgos potenciales en estas dimensiones.

El cambio de paradigma vendría en la supeditación del retorno de valor (value) al del valor social (values) que determine un retorno justo, esto es, un retorno económico ajustado por factores ASG. Este cambio de paradigma es complejo, pero es necesario que los directorios se hagan estas preguntas difíciles antes de embarcarse en declaraciones ASG.





Preguntas del público

Luego de las introducciones de cada panelista, se incorporaron al debate a los directores asistentes al evento, donde destacaron las siguientes preguntas: ¿cómo lograr generar los cambios organizacionales necesarios para avanzar hacia una forma de hacer negocios más sostenibles?, ¿cómo compatibilizamos el avance en la generación de valor social cuando se ve como contrapuesto a la generación de valor económico?

Los panelistas reflexionaron sobre la necesidad de ver estos temas como un desafío y como una oportunidad, dejando de lado el sesgo con el que se ha hecho negocios en el pasado, contraponiendo el valor social al valor económico. **Un primer paso es cuestionarse cómo generar valor económico de una forma que sea armónica con un desarrollo sostenible, para esto es clave la medición y la incorporación de herramientas concretas que permitan incorporar la sostenibilidad.**

Es cierto que la medición no se puede hacer de la noche a la mañana y que, ni a nivel nacional ni a nivel internacional, hay aun consensos cerrados, pero es bueno ir al menos avanzando, abrirse a las posibilidades y cuestionarse los paradigmas del pasado. Ahora bien, hay que también compatibilizar la necesidad de “avanzar con rapidez” (que es el foco más propio de los ejecutivos: cumplir) con la necesidad de hacer las cosas bien de forma estratégica: las empresas deben lograr ese equilibrio en su propia realidad y en su propia industria, con el liderazgo adecuado del directorio.

Hoy la presión por incorporar elementos ESG no sólo viene de los distintos grupos de interés, sino también de bancos y de inversionistas institucionales. Algunas empresas – las con más recursos o las más internacionalizadas – han avanzado más en estos temas y también los pujan en su entorno: en su competencia, en sus proveedores. Sin perjuicio de su lógica evolución en el tiempo, la sostenibilidad es un tema que ha llegado para quedarse y las empresas deben ver cómo recorrer este camino, pero siempre con el foco en objetivos claros y alcanzables tanto en el corto, como en el mediano y largo plazo.

Respecto al costo de esta nueva forma de hacer negocios, que en el corto plazo puede ser efectivamente más costosa, hay que evolucionar en entender cuál es el retorno en el largo plazo. En cuanto a la esta medición, hay consenso en que aun no existe una prueba económica irrefutable, pero otros señalan que no es necesario detener el avance por ello, pues algunos negocios se pueden paralizar si no se alinean correctamente los factores ASG en su propuesta de valor (como, por ejemplo, el caso de las Isapres o de las AFP. Otro caso es el de las constructoras, que hoy para acceder a financiamiento están obligadas a una serie de cumplimientos legales alineados con criterios ASG).

Se advierte, en cualquier caso, que el avance siempre tiene que hacerse en consideración a la realidad chilena y sin la presión por incorporar elementos extranjeros sino hacer la correcta bajada a cómo deberían conversar estos elementos con la realidad local. Hay consenso en que hay una discusión pendiente en este tema.

Al ir cerrando la discusión se conversó sobre la incidencia de la sostenibilidad en la innovación. **Es imposible avanzar en incorporar factores ASG sin pensar en innovación y, a su vez, es imposible pensar en innovación que no preste atención a los factores ASG y esta relación aún está poco explorada, particularmente en los directorios.** Algunas veces se avanza en la inclusión de temas ASG, pero falta aún que permee en todos los aspectos necesarios para que innovaciones sean realmente útiles. Piénsese por ejemplo en la industria de la electromovilidad que tiene una capacidad de innovación y de disrupción enorme, pero que a veces falla en elementos más básicos como la correcta preparación de la infraestructura física (ej. Puntos de recarga) o la capacitación de mecánicos capaces de efectuar reparaciones sobre esta nueva tecnología.

Cierre

Cierra la discusión Rubén López, Managing Partner de Mazars Chile, que en medio de varias preguntas que relacionan distintos temas abiertos en la discusión principal, reflexiona sobre la importancia de la discusión y el avance en estos temas – que no son fáciles – en conversaciones abiertas, que permitan el aprendizaje de pares, guiados por expertos en la materia que facilitan el diálogo y el avance conjunto, particularmente frente a regulaciones, como a NCG N°461 de las cuales queda mucho por aprender.

