

WEBINAR

# Incentivos a Largo Plazo

Diciembre 2021



**Zoltan  
Rosenfeld**  
Socio Director  
CompStrategy



**Martín  
Pérez Menéndez**  
Socio Director  
CompStrategy

### **¿Qué es un plan de incentivos a largo plazo?**

Es una política de la Empresa que recompensa a los empleados por alcanzar objetivos específicos que conducen a un aumento del valor de la Empresa para sus Accionistas.

Una de sus características críticas -para que un ILP sea considerado como tal- es el período utilizado para medir el aumento de valor mencionado. Dicho período debe ser mayor a 1 año.

En un ILP típico, el empleado -normalmente los ejecutivos- debe cumplir varias condiciones o requisitos para poder percibir el pago del ILP.

## Objetivos Estratégicos de un Sistema de Incentivos a Largo Plazo

El motivo para implementar un Incentivo a Largo Plazo podrá basarse en uno o más objetivos estratégicos:

Objetivos	Características de Diseño
<b>Alinear los intereses de los Ejecutivos con el de los Accionistas</b>	El diseño del ILP debe proveer oportunidades de pago vinculadas con la creación de valor para el Accionista obtenida en plazos mayores a un año (e.g. los esquemas de pago diferido no lo contemplan)
<b>Retención / Fidelización</b>	El Ejecutivo pierde el ILP –todo o parte- si renuncia a la Empresa
<b>Motivación</b>	El valor de ILP debe ser suficiente para ser considerado por los Ejecutivos como una parte relevante de su paquete compensatorio
<b>Atracción / Competitividad Externa</b>	El ILP debe alcanzar la práctica de mercado en las empresas con las cuales se compite por talento. El valor del ILP debe ser suficiente para atraer nuevas incorporaciones o eventuales reemplazos
<b>Orientar los comportamientos y toma de decisiones balanceando corto y largo plazo</b>	El mix en la compensación entre fijo, variable de corto y variable de largo debe ser el adecuado para promover decisiones de negocio que tengan el impacto adecuado tanto en el corto como en el largo plazo
<b>Divulgar y mejorar la comunicación de la estrategia y principales objetivos de negocio</b>	El diseño del LTI debe incluir subyacentes alineados con la estrategia de creación de valor de mediano y largo plazo (e.g. resultado neto, facturación, market share, crecimiento, opex/capex, rentabilidad u otros).

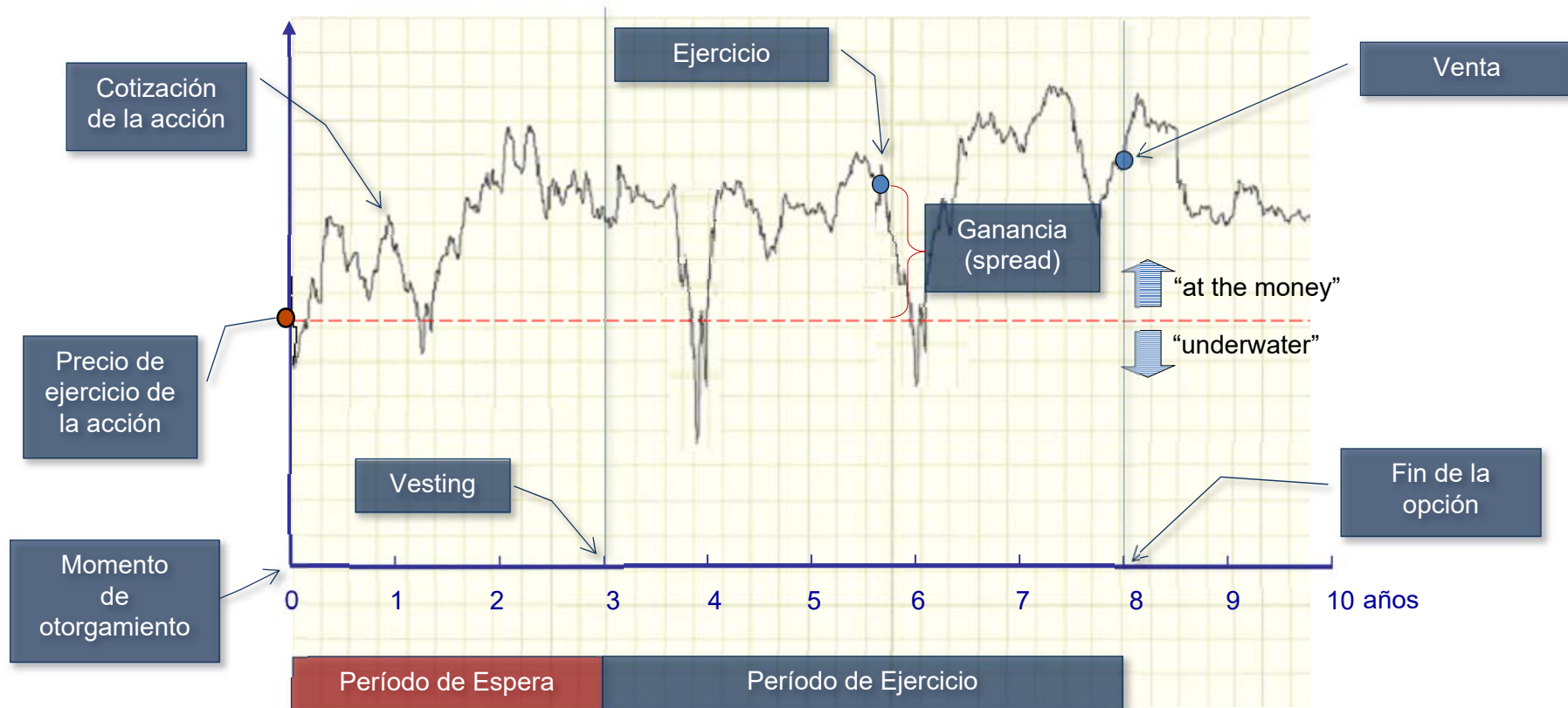
## Objetivos Subyacentes en Sistema de Incentivos a Corto y Largo Plazo

Los objetivos de un Sistema de Incentivos a Largo Plazo difieren de los objetivos de un Incentivo Anual o Bono:

Objetivos	Incentivos Anuales / de Corto Plazo	Incentivos a Largo Plazo
<b>Temporalidad</b>	1 Año	Varios Años
<b>Tipología</b>	Fuerte influencia de objetivos de procesos y de proyectos, pudiendo combinarse con objetivos financieros	Se basan en un subyacente financiero que busca reflejar la creación de valor. En algunos casos pueden combinarse con un objetivo operativo
<b>Variación</b>	Se cambian todos los años, e incluso en lapsos menores (eg revisión de mitad de año)	Se aplican por períodos largo. Rara vez se cambian.
<b>Foco</b>	Se trata de <i>lagging indicators</i> , es decir que ponen foco en lo que pasó el año pasado para determinar el pago	Se trata de <i>leading indicators</i> , es decir que ponen foco en lo que va a pasar en los próximos años para determinar el pago

## Incentivos a Largo Plazo vinculados a Acciones con Cotización Bursátil

- **Stock Options** es el derecho, pero no la obligación, a comprar, después de un plazo definido y durante un período de tiempo limitado, un cierto número de acciones a un precio predefinido
- **Stock Appreciation Rights (SARs)** es el derecho a la apreciación, después de un plazo definido y durante un período de tiempo limitado, de un cierto número de acciones a un precio predefinido
- El objetivo fundamental es la alineación de intereses entre ejecutivos y accionistas. El Ejecutivo gana sólo si el Accionista gana. Sin embargo el otorgamiento tiene un valor financiero (valor presente de la Opción por Black & Scholes) típicamente entre 20% y 40%



## Valuación de las Stocks Options / Stock Appreciation Rights (SARs)

Las opciones suelen valorarse mediante el modelo matemático de **Black & Scholes**<sup>1</sup>:

$$C = S * N(x) - K * N(x - (v * (\sqrt{t})) * e^{-r * t})$$

en donde:

$$x = \frac{\ln(S/K) + (r + \frac{v^2}{2}) * t}{(v * \sqrt{t})}$$


**C:** Valor de la Opción


**S:** Valor actual de la acción en el mercado 

**N:** Función de Distribución Normal

**K:** Precio de ejercicio de la Opción 

**v:** Volatilidad de la acción 

**t:** Plazo de ejercicio (en años) 

**r:** Tasa libre de riesgo 

**C:** Valor de la Opción:

**típicamente entre 20% y 40%**

<sup>1</sup> Robert Merton y Myron Scholes recibieron en 1973 el Premio Nobel por la creación de esta metodología junto con Fischer Black. Existen otras metodologías para valorar opciones aunque utilizadas con menor frecuencia.

## Incentivos a Largo Plazo vinculados a Acciones con Cotización Bursátil (cont.)

### RSUs - Restricted Stocks (Acciones Restringidas)

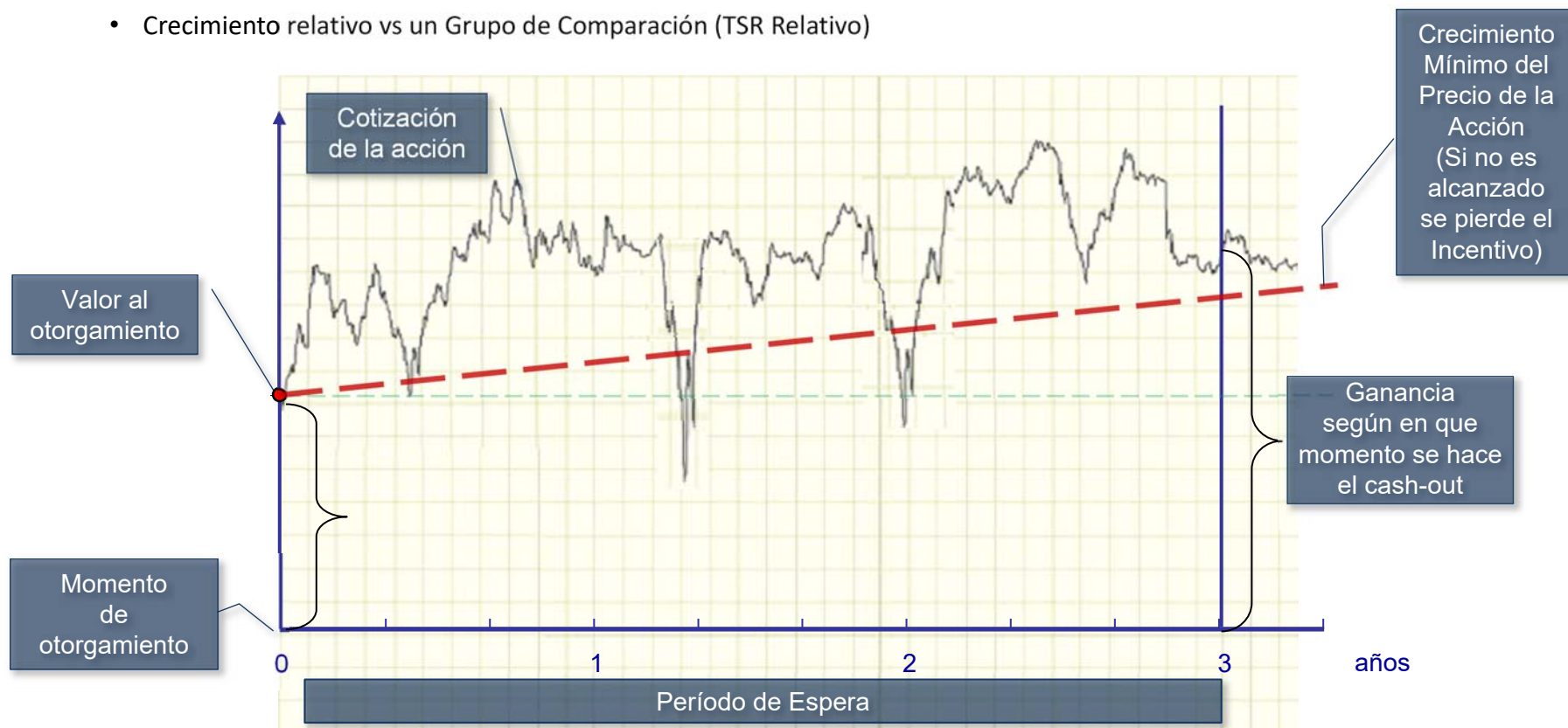
- Es el otorgamiento de un cierto número de acciones, cuya venta puede ejercerse luego de un determinado periodo
- El objetivo fundamental es la integración de los ejecutivos a la empresa como “socios”
- El Ejecutivo puede ganar más o menos, pero siempre gana algo



## Incentivos a Largo Plazo vinculados a Acciones con Cotización Bursátil (cont.)

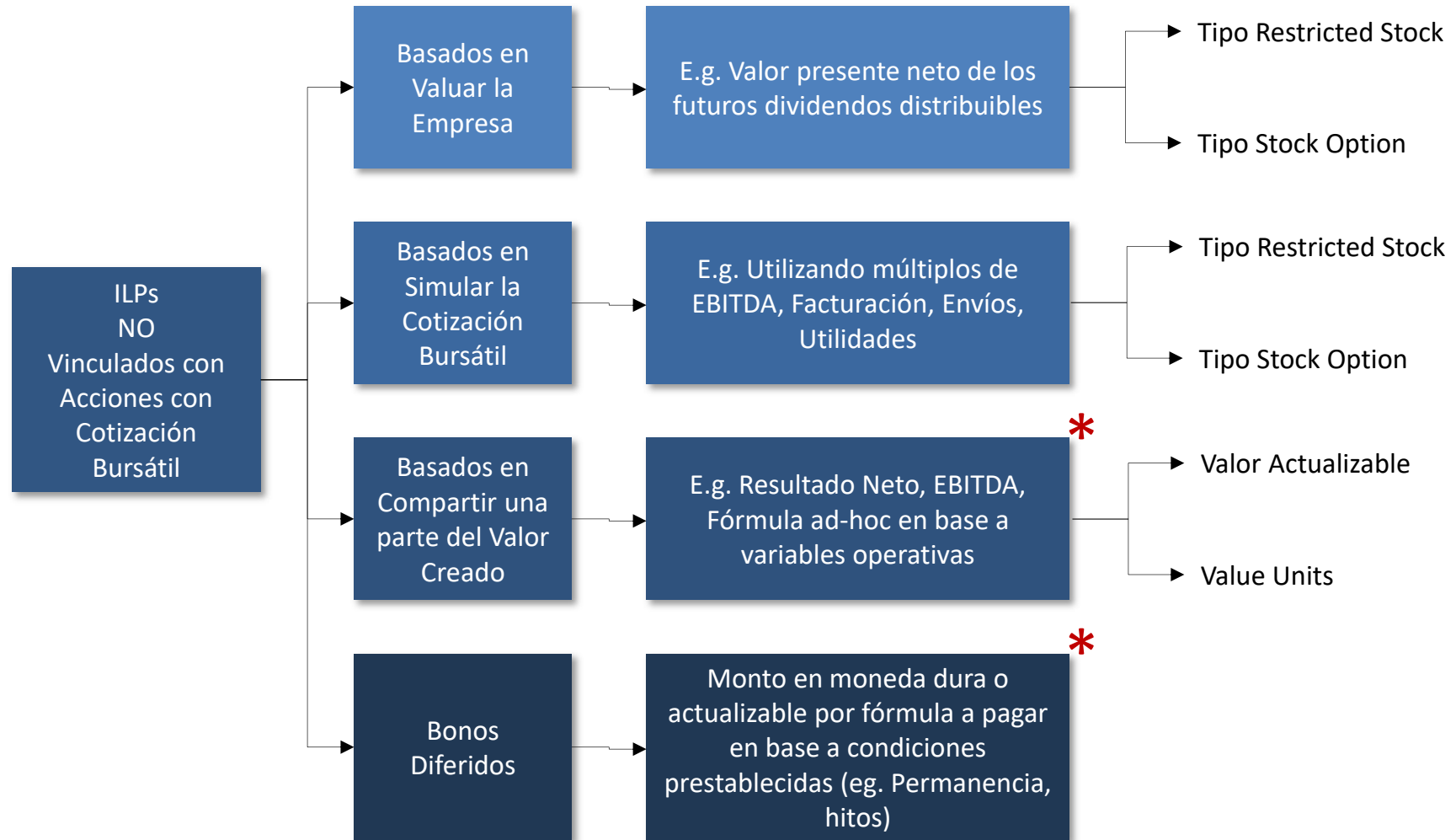
### PSUs – Performance Share Units (Acciones Restringidas condicionadas a Desempeño)

- Similares a las RSUs, pero requieren el cumplimiento de objetivos
- El cumplimiento de objetivos puede determinar si se pagan o no, o también la cantidad que se paga
- Las 2 medidas de desempeño utilizadas con mayor frecuencia son:
  - Crecimiento del Precio de la Acción (TSR)
  - Crecimiento relativo vs un Grupo de Comparación (TSR Relativo)



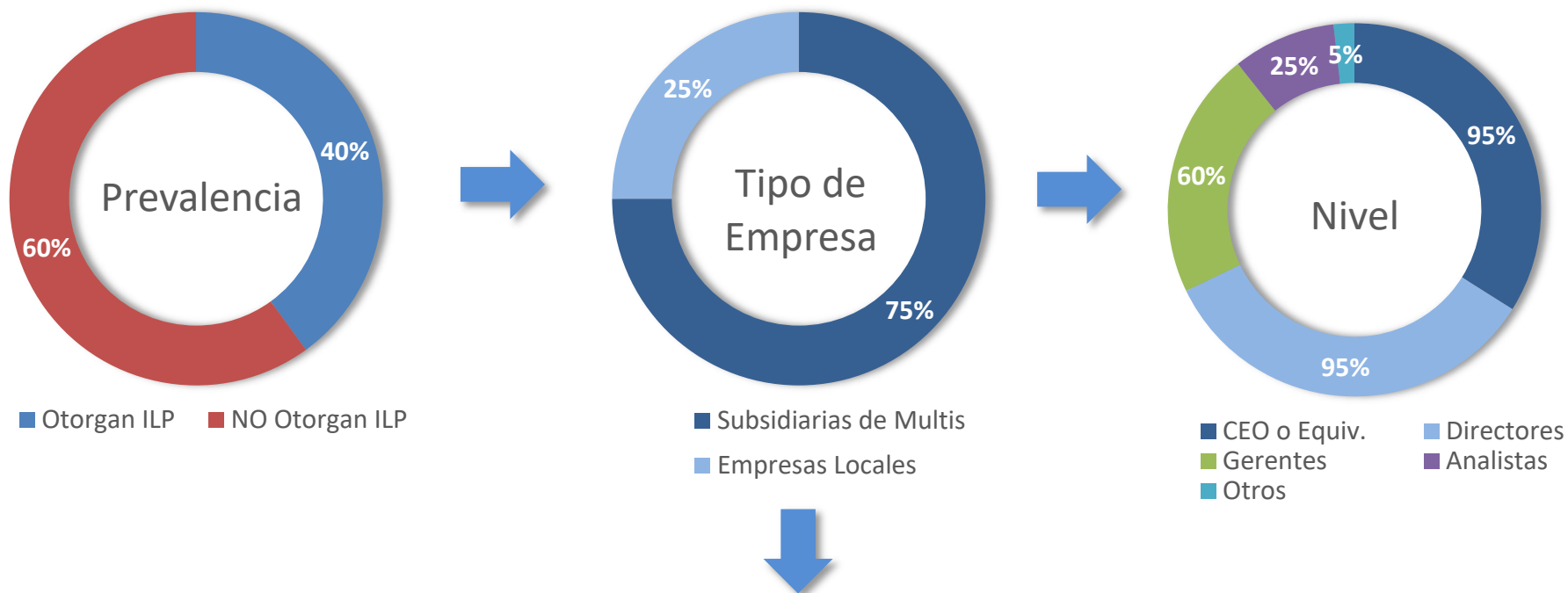


# Incentivos a Largo Plazo No vinculados a Acciones con Cotización Bursátil



\* Esquemas utilizados con mayor frecuencia por empresas locales

# Práctica de Mercado de Incentivos a Largo Plazo en Argentina



Nivel	Subsidiarias (Cant. de Sueldos Base)	Empresas Locales (Cant. de Sueldos Base)
CEO o Equiv.	3.5 – 4.0	4.0 – 6.5
Directores	2.5 – 3.0	2.5 – 5.0
Gerentes	2.0 – 2.5	1.5 – 2.5
Analistas	1.5 – 2.0	---



# ¡GRACIAS!

COMISIÓN DE COMPENSACIONES Y BENEFICIOS  
patrocinada por



Acompañan a ADRHA las siguientes organizaciones:



más info en [www.compstrategy.com.ar](http://www.compstrategy.com.ar)

