

## Directors' Alert 2014

Mayor supervisión, mejor visión.  
Estrategias para los Consejos  
de Administración en una era de  
cambios disruptivos.



# Índice

- 
- 3 **Mayor supervisión, mejor visión:**  
Estrategias de los Consejos de Administración en una era de cambios disruptivos.
  - 4 **Innovación**  
¿Qué tan innovadora es su organización?
  - 6 **Tecnología**  
¿Puede su organización ser víctima de delitos cibernéticos?
  - 8 **Productividad**  
Se trata de desempeñarse mejor, no de hacer más cosas.
  - 10 **Estrategia**  
Cuando se establece una estrategia, la volatilidad va más allá de lo económico.
  - 12 **Estrategias de crecimiento**  
¿Su organización está en una posición adecuada para crecer?
  - 14 **Liderazgo**  
Desarrollo de los líderes del mañana.
  - 16 **Asuntos reglamentarios**  
Continúa el ritmo del cambio.
  - 18 **Informes integrales**  
¿Está contando su historia completa?
  - 20 **Impuestos**  
¿Los impuestos podrían dañar la salud de su marca?
  - 22 **Composición del Consejo de Administración**  
Maximizar la eficacia del Consejo encontrando un equilibrio entre diversidad y pericia.
  - 24 **Saber reconocer los cambios disruptivos y responder a ellos**
  - 25 **Recursos**
  - 26 **Contactos**
-

# Mayor supervisión, mejor visión

## Estrategias para los Consejos de Administración en una era de cambios disruptivos.

“Todo cambia, nada permanece.”

Heráclito, alrededor de 535-475 a.C.

El cambio es una condición que toda organización debe enfrentar, docenas o cientos de veces, cada día. Generalmente, éstos obedecen a las continuas dificultades operativas que implica negociar con nuevos proveedores, entrar a nuevos mercados, implementar nuevas tecnologías, contratar a nuevos empleados, etc. La mayoría de las organizaciones tienen equipos directivos muy talentosos para prever y gestionar tales cambios, que normalmente son los resultados predecibles de estrategias y operaciones comerciales.

A veces ocurren cambios más dramáticos. En el pasado, por lo general, periódicamente se presentaba un cambio disruptivo que llegaba para quedarse; un ejemplo es la línea de montaje automatizada, que revolucionó la industria a principios del siglo XX y sigue siendo una característica central de la manufactura moderna. Pero hoy en día se presentan de manera constante cambios disruptivos que de inmediato desencadenan otros. Más aún, los cambios se deben a una variedad de factores: la disrupción digital generada por los continuos avances tecnológicos, las reformas reglamentarias, los trastornos económicos, la globalización y las variaciones en las normas y percepciones sociales, entre otros.

En este contexto, todo o cualquier elemento puede cambiar: se desdibujan los límites entre categorías, las cadenas de suministro sufren disrupciones y los modelos de negocios bien establecidos caen en desuso. Sin embargo, los cambios conllevan oportunidades. Los avances tecnológicos permiten a las organizaciones generar nuevos ingresos, focalizándose en nuevos clientes y sectores y explorando nuevas áreas geográficas, al tiempo que automatizan más sus actividades administrativas y venden activos en declive, a efecto de reducir costos. La dificultad estriba en que reconozcan oportunamente un cambio disruptivo y respondan a él con rapidez y determinación.

En el actual entorno de cambios tumultuosos y constantes, tanto las organizaciones como sus directivos y consejeros tienen que responder ágil y certeramente para enfrentar con eficacia todos los cambios disruptivos que los afectan. Generalmente, esto requiere una mayor supervisión por parte del Consejo de Administración: que amplíe su alcance a actividades y áreas tradicionalmente excluidas de su mandato.

A la vez, el Consejo tiene que asegurarse de que la Dirección le proporcione información más detallada sobre las actividades organizacionales, de modo que pueda entender claramente todas las oportunidades y riesgos potenciales.

La presente publicación examina algunos de los principales cambios que podrían afectar a las organizaciones y sus respectivos Consejos de Administración en 2014.

Nuestro objetivo no es plantear soluciones a los problemas en cuestión, pues el mejor enfoque para cada organización dependerá de sus circunstancias particulares. Lo que perseguimos es ayudar a los consejeros a identificar los temas de importancia para su organización y motivar que sus deliberaciones se centren en las estrategias y opciones propuestas por la Dirección para enfrentar dificultades, mitigar riesgos y aprovechar oportunidades en el presente y en el futuro.

Para desarrollar los temas de esta publicación, entrevistamos a especialistas de firmas miembro de Deloitte (“Deloitte”) de todo el mundo que colaboran estrechamente con consejeros, los cuales expresaron sus opiniones respecto a las oportunidades y riesgos que el Consejo y la Dirección tienen que abordar en cada área, a efectos de formular las estrategias adecuadas.

Cada artículo incluye ciertas preguntas sugeridas para que los consejeros exploren en mayor detalle los temas en cuestión, además de que se respalda con herramientas y recursos que pueden ayudarles a entenderlos y abordarlos de una mejor manera. Pueden solicitar estos recursos adicionales a su socio de Deloitte.

# Innovación

## ¿Qué tan innovadora es su organización?



**Damien Tampling**

Socio  
Deloitte Australia

“La disciplina de las organizaciones en torno a la innovación y el pensamiento disruptivo se va refinando gradualmente, lo que incluye un conocimiento más profundo de los diferentes tipos de innovaciones, los objetivos de cada una de ellas y el método indicado para evaluar las ideas innovadoras.

Por otra parte, los líderes en el área cada vez impulsan con mayor soltura programas de innovación que involucran a expertos y empresarios externos dentro de sus organizaciones, e incluso, implican el compartir con ellos activos privilegiados. Si bien esto conlleva ciertos riesgos, varias organizaciones han observado que la calidad de las nuevas ideas, productos y servicios resultantes, así como el impulso que se genera, los contrarresta en gran medida.”

### Preguntas sugeridas para los consejeros:

- ¿Qué innovaciones ha realizado nuestra organización en los dos últimos años?, ¿Qué innovaciones han realizado nuestros principales competidores en el mismo período?, ¿Vamos a la cabeza, a la par o a la zaga de nuestros competidores?
- ¿Cuáles son las innovaciones más disruptivas en nuestro sector?, ¿Cómo podemos probar o aprovechar mejor estos modelos de negocios emergentes?
- A escala global, ¿qué podemos aprender de otros sectores que han sufrido disrupciones sustanciales?
- ¿Quiénes son los empresarios más brillantes e influyentes en nuestro sector?, ¿Cómo reforzamos nuestras relaciones con ellos?
- ¿Cómo percibimos y perfilamos mejor las tendencias en nuestro sector a medida que se presentan?
- ¿Uno o varios miembros de nuestro Consejo de Administración son lo bastante versados en la disrupción digital como para entender la manera en que se está afectando a nuestra organización y al sector, así como la forma en que debería integrarse a la estrategia de negocios de nuestra organización?
- ¿Cuál es la cultura de innovación de nuestra organización?, ¿Estamos dispuestos a correr riesgos relacionados con la innovación o nuestra organización es demasiado vacilante y, por lo tanto, corre el peligro de quedarse estancada en usos tradicionales?, ¿Fomentamos que se cuestionen las ortodoxias?
- ¿Mostramos suficiente interés por nuestros clientes?, ¿Recabamos con bastante frecuencia suficiente información sobre nuestros clientes?, ¿Hacemos buen uso de ésta?

Grandes tendencias disruptivas están afectando a las organizaciones, industrias y mercados en todo el mundo. Estas tendencias incluyen factores económicos, reglamentarios, demográficos y otros que obligan a las organizaciones a innovar con mayor celeridad, a fin de seguir siendo competitivas.

Entre los efectos más importantes se cuentan los de la disrupción digital. Las tecnologías y los modelos de negocios digitales están cambiando radicalmente la forma en que la gente accede a productos en otro tiempo inaccesibles, desdibujando las fronteras entre sectores, modificando la manera de operar de las organizaciones y motivando mayores innovaciones disruptivas, a veces de un origen imprevisto o incluso desconocido.

En este entorno, una organización puede ser global desde el primer día, tener acceso a infraestructura antes incoachable y a programas informáticos antes “cerrados”, además de comercializarse eficientemente a través de una variedad de herramientas y canales, que incluyen los medios sociales.

También, con la aparición de contratos laborales más flexibles e innovadores, están cambiando las formas en que las organizaciones emplean personal e interactúan con éste “dentro y fuera del balance general”. Por otro lado, están surgiendo temas comunes tales como la búsqueda entre las organizaciones de maneras de comercializar mejor los datos, de paquetes de productos y servicios y modelos de precios alternativos, así como sus alianzas y su propio papel en un ecosistema más amplio. No se puede subestimar la importancia de esto último; en un mundo en que la velocidad del cambio y la especialización va en aumento, también crece la necesidad de que las organizaciones, en vez de caminar solas, colaboren con otras en un ecosistema más amplio.

Muchas de las más innovadoras están haciendo un esfuerzo concertado no sólo en lo que se refiere al ámbito en que innovan sino también a cómo lo hacen. Las mejores no sólo alientan la innovación en su interior, involucrando a su propio personal, sino también intercambian sus conocimientos y experiencia con expertos, empresarios y personas externas. La innovación de fuente abierta, muy similar a los programas de fuente abierta, se beneficia con el simple concepto de que una mayor diversidad de pensadores internos y externos a una organización que se reúnen para examinar un problema u oportunidad común tienen

mayores probabilidades de ver las cosas de manera diferente e identificar oportunidades disruptivas, que después se pueden validar en el mercado y presentar a un nivel jerárquico superior.

Muchas de estas organizaciones con una visión más prospectiva dan un paso adelante y enfocan la innovación de manera muy parecida a la de los inversionistas de capital emprendedor clásicos. Esto significa que promueven el potencial de empresarios externos, brindándoles acceso a uno o varios activos más privilegiados, por ejemplo, la logística o datos sobre la cadena de suministro de una organización, para ayudarlos a entender mejor a ésta y sus operaciones e innovar. Otro incentivo es que las organizaciones a menudo acuerdan financiar y apoyar las mejores ideas como emprendimientos externos, permitiendo que los empresarios se encarguen en gran parte de desarrollar la nueva idea y ponerla en práctica en nombre de la organización patrocinadora. Si bien el compartir activos privilegiados con personas externas a la organización y permitirles encargarse del desarrollo de ideas que ella misma está financiando implican ciertos riesgos, estas organizaciones vanguardistas consideran que las oportunidades los compensan con creces.

Además, el proceso en sí les brinda otra fuente única de ideas e inteligencia que les permite detectar las tendencias pertinentes para su sector y ponerse en contacto más fácilmente con talentos externos.

El Consejo de Administración debe investigar sobre la cultura e infraestructura de innovación de su organización, así como identificar a los promotores internos de la innovación, las estrategias de innovación que están implementando y la manera en que apoyan y fomentan las ideas innovadoras. También debe pedir a los directivos que le informen sobre las repercusiones de la disrupción digital en su organización y su sector, y cómo están respondiendo a las amenazas y aprovechando y maximizando las múltiples oportunidades que genera este cambio.

# Tecnología

## ¿Puede su organización ser víctima de un delito cibernético?



**Nick Galletto**  
Socio  
Deloitte Canadá

“Es posible que su organización aún no haya sido víctima de un ciberataque, o que lo haya sido sin que usted se dé cuenta, o que exista una alta probabilidad de lo que sea en el futuro cercano.

Toda organización tiene activos críticos que representan una ventaja competitiva. Los delincuentes cibernéticos centran la mira en activos críticos con la intención de obtener una ganancia financiera y competitiva, o inteligencia. Muchos de ellos logran su objetivo porque su comunidad está sumamente organizada y muy bien financiada, además de que posee grandes conocimientos. Por ejemplo, se sabe que en ataques recientes a instituciones financieras participaron empleados del sector. ¿Por qué? Porque conocían los procesos que necesitaban violar para obtener acceso.

En este contexto, las organizaciones necesitan manejar y supervisar proactivamente su entorno. Lo último que usted desea es que sus clientes le señalen que algo salió mal y que ha sido víctima de un delito cibernético.”

### Preguntas sugeridas para los consejeros:

- ¿Nuestra organización tiene una estrategia para operaciones de seguridad y está manejando proactivamente las ciberamenazas?, ¿Qué medidas ha tomado la Dirección para identificar de manera constante las amenazas, y automatizar y supervisar nuestro entorno, con el objeto de proteger a la organización?
- ¿Qué tan adecuadamente rastrea nuestra organización la información digital?, Cuando compartimos esa información con terceros, por ejemplo, proveedores, ¿Confiamos en que sus programas de seguridad cibernética son por lo menos tan robustos y eficaces como los nuestros?
- ¿Qué tan bien entiende el personal nuestros riesgos cibernéticos y la naturaleza de los ciberataques a que están expuestos?, ¿Nuestro personal necesita mayor capacitación sobre seguridad cibernética?
- ¿La Dirección ha priorizado los activos organizacionales -la información crítica que da a nuestra organización su ventaja competitiva- expuestos a ciberataques?, ¿La Dirección está gestionando eficazmente la seguridad de esos activos y los riesgos asociados?
- ¿Presentamos informes periódicos sobre el estado de la seguridad dentro de nuestra organización?, ¿La Dirección ha identificado los indicadores clave de riesgo y les ha dado seguimiento?, ¿Estamos mejorando nuestra postura frente a la seguridad en general?, ¿Esta información es visible para el Consejo de Administración?

A medida que el panorama tecnológico se transforma con cada avance en la tecnología móvil, la computación en la nube y los medios sociales, se dificulta más la gestión de la ciberseguridad en las organizaciones.

Las estrategias de seguridad informática y protección de datos que eran suficientes hace pocos años -por ejemplo, seguridad del perímetro de TI, exploraciones regulares de virus y control de accesos- ya no lo son. Mientras que las organizaciones se empeñan en implementar mejores medidas de seguridad, muchas son víctimas de ciberataques. En estudio reciente, el Ponemon Institute<sup>1</sup> determinó que el número de ataques exitosos a organizaciones se elevó a más del doble entre 2010 y 2012, y el impacto financiero de los ataques aumentó casi 40 por ciento. Una organización también corre el riesgo de que un ciberataque dañe su reputación si motiva que sus clientes, proveedores y otros pierdan la confianza en su capacidad para garantizar la seguridad y confidencialidad de la información que le han proporcionado.

Actualmente, organizaciones de todo tipo y todos los sectores pueden ser víctimas de ciberataques. Algunos de estos ataques tienen por objeto fraudes financieros; o bien, la motivación puede ser de índole social o política, como en los casos en que el blanco de los "hacktivistas" son organizaciones que, desde su punto de vista, tienen una postura inmoral respecto a ciertos temas. Independientemente de las razones, tales ataques perturban el curso de las operaciones normales y causan daños importantes a las finanzas y la reputación de las organizaciones. También pueden dañar significativamente a las personas cuya información puede ser afectada por el ataque. Los ataques incluyen negación del servicio, inhabilitación de sitios web y exposición de información personal identificable u otra inteligencia comercial estratégica de importancia crítica fuera de la organización.

Los autores de los ciberataques pueden ser desde hackers, grupos de activistas y personas con información privilegiada de la empresa o el sector, hasta redes criminales y gobiernos extranjeros. Lo que la mayoría de estos agresores tienen en común es que están bien organizados e intercambian información y programas informáticos maliciosos para facilitar sus ciberataques.

Cada vez más ciberataques se dirigen a personas físicas, a las que llevan a realizar una determinada acción; por ejemplo: seleccionar un vínculo o un archivo adjunto que proporciona al atacante información o un punto de acceso a los sistemas de la organización, o que introduce un programa malicioso en la red organizacional. Los blancos preferidos son altos ejecutivos que tienen acceso a información estratégica y altamente confidencial, así como personas con acceso privilegiado que conocen las contraseñas que los atacantes necesitan para acceder a sistemas sumamente delicados. Los agresores suelen usar los medios sociales para obtener información sobre sus blancos; elaboran un perfil de ellos para crear mensajes falsos que parecen comunicaciones legítimas ya sea de la organización o de sus conocidos.

Las organizaciones necesitan reunir proactivamente ciberinteligencia propia a fin de protegerse contra los ciberatacantes bien financiados y bien organizados. Lo que una organización dice acerca de sí misma, la información que pone al alcance de su cadena de suministro y de otros socios, y lo que revela al público en general, pueden crear un vector de amenaza. Los datos por separado pueden parecer inocuos, pero es posible que en conjunto proporcionen al ciberatacante suficiente información útil sobre la organización y sus operaciones. Esto significa que las organizaciones también tienen que mantenerse actualizadas sobre las amenazas a las que está expuesto su sector, saber qué se está diciendo específicamente sobre cada una de ellas dentro de la comunidad clandestina, y mantener su exposición dentro de límites aceptables.

Para que un programa de seguridad cibernética sea eficaz, debe someterse a la vigilancia del Consejo de Administración como parte de su supervisión de las actividades organizacionales de gestión de riesgo. Como lo hace con otros programas de gestión de riesgo, el Consejo debe establecer sus expectativas y la responsabilidad de la Dirección, así como asegurar que se dedique una cantidad suficiente de recursos, financiamiento y atención a sus actividades relacionadas con la seguridad cibernética.

<sup>1</sup> El Ponemon Institute ([www.ponemon.org](http://www.ponemon.org)) es una organización con sede en Michigan que realiza investigaciones independientes sobre privacidad, protección de datos y políticas de seguridad de la información.

# Productividad

## Se trata de desempeñarse mejor, no de hacer más cosas.



**Nicolai Andersen**  
Socio  
Deloitte Alemania

“En las organizaciones de los países desarrollados, los costos, sueldos, materiales, etc., son comparativamente altos. Así que para competir a escala global tienen que ser innovadoras, y esto incluye que maximicen sus niveles de productividad.

Cuando los altos directivos de una organización hablan sobre el desempeño de la misma, ¿también ponderan las tendencias del sector y cómo están reaccionando a ellas? ¿Se mantienen al tanto de lo que está ocurriendo cada vez más rápido y teniendo mayores repercusiones, en comparación con lo que está perdiendo importancia y ya no vale la pena perseguir?

Lo que es más importante: ¿la organización está invirtiendo en productividad? ¿Cuenta con los recursos de investigación y desarrollo necesarios para responder con agilidad a los cambios en su mercado?”

### Preguntas sugeridas para los consejeros:

- ¿Cómo definimos "productividad" en nuestra organización?, ¿Estamos seguros de que nuestra definición es congruente con las actividades que crean valor para la organización y las fomenta?, Por ejemplo, ¿Nos estamos concentrando en actividades para reducir nuestros precios, cuando sería mejor incrementar el valor de la marca y la lealtad a la misma?
- ¿Qué inversiones está realizando nuestra organización para aumentar la productividad, y cómo se comparan nuestras inversiones con las de otras organizaciones del sector?, ¿En los últimos años se han reducido nuestras inversiones a causa de debilidades en alguno de nuestros mercados? En caso afirmativo, ¿estamos en riesgo de quedarnos a la zaga de nuestros competidores principales?
- ¿Hemos considerado el impacto de los cambios demográficos en nuestra organización? Por ejemplo, si nuestra organización necesita trabajadores con habilidades y capacidades especializadas, ¿podremos encontrar nuevo personal con un conjunto de habilidades adecuadas para reemplazar a nuestros empleados calificados cuando se retiren?
- ¿La Dirección ha creado un ambiente y una cultura que promueven el mejoramiento de la productividad?, ¿Cuáles son los consejeros promotores de la productividad?



La productividad es un tema que está adquiriendo cada vez mayor importancia para las organizaciones debido a los continuos avances tecnológicos, el aumento de la competencia a escala internacional, los altos niveles salariales, el envejecimiento de la población en los países desarrollados y otros factores de diversa naturaleza.

Para muchas organizaciones, también puede representar un gran desafío.

Parte del problema es que la productividad no siempre se entiende bien y, por lo tanto, no se mide adecuadamente. Es posible que los trabajadores que consideran que mayor productividad significa "trabajar más por una menor paga" vacilen en adoptar las medidas encaminadas a incrementarla. Las organizaciones que siguen definiendo la productividad en términos de la era industrial ("hacer más por menos") pueden estar generando más cantidad que calidad. Para la mayoría, probablemente una meta más apropiada sería "desempeñarse mejor", aunque puede ser difícil determinar con exactitud qué significa "mejor", ya que depende específicamente de la organización, sus clientes y proveedores y los factores de valor.

La productividad puede rezagarse cuando las organizaciones no invierten los recursos adecuados en investigación y desarrollo, maquinaria y equipo, tecnologías de información y comunicación, y otras capacidades "más blandas" (por ejemplo, la capacitación y desarrollo de los empleados), necesarias para impulsarla. Algunas organizaciones, con el ánimo de mejorar los resultados financieros a corto plazo, se abstienen de hacer estas inversiones sobre todo cuando su presupuesto es limitado. Otras no se dan cuenta de que no están invirtiendo lo suficiente en productividad.

Creen que lo están haciendo, pero en realidad van a la zaga de las organizaciones homólogas, tal como podrían comprobarlo si compararan sus inversiones con las normas de su sector.

En muchos casos, la propia cultura organizacional inhibe la productividad. También es posible que las interrupciones en la productividad se deban a ineficiencia en las comunicaciones: sobrecarga de mensajes electrónicos, reuniones numerosas y prolongadas, asignaciones de tareas mediante múltiples instrucciones que establecen prioridades contrarias, y otras actividades que implican pérdidas de tiempo.

Las restricciones a la productividad también pueden derivarse de protocolos. Pedir a los empleados que hagan las cosas "como siempre las han hecho" suele perpetuar prácticas ineficientes, anteriores a las herramientas y tecnologías modernas. Más bien, las organizaciones deben revisar periódicamente sus protocolos y prácticas con miras a adoptar prácticas de vanguardia siempre que sea posible.

Por último, uno de los factores más importantes de la productividad estriba en asegurar que el personal se sienta involucrado y habilitado para realizar tareas claramente relacionadas con la estrategia de su organización.

# Estrategia

## Cuando se establece una estrategia, la volatilidad va más allá de lo económico.



**Stefan Dierks**  
Socio  
Deloitte CIS

“Hoy en día las organizaciones deben prever la posibilidad de que en cualquier momento una parte interesada, conocida o desconocida, objete sus decisiones estratégicas. Por ejemplo, un importante proyecto de desarrollo de infraestructura que se ha venido desarrollando durante años de repente puede ser objetado casi a punto de llegar a su terminación. La tecnología permite que incluso los grupos más pequeños logren que las actividades de una organización llamen mucho la atención y que ésta tenga que justificarlas.

Pero el Consejo de Administración tiene la disrupción a su favor y debe aprovecharla. Las organizaciones deben echar mano de análisis de datos no estructurados para reducir la incertidumbre y hacer visibles y manejables los riesgos ocultos.”

### Preguntas sugeridas para los consejeros:

- ¿Cómo enfoca y programa nuestra organización la planificación estratégica?, ¿Somos capaces de formular planes viables a largo plazo y ejecutarlos a corto y a largo plazo?, ¿La organización tiene iniciativas estratégicas que crean plataformas para opciones estratégicas futuras?, ¿Han resultado correctos los supuestos en que se basan nuestros planes estratégicos recientes?, Cuando cambiaron las circunstancias, ¿pudimos ajustar nuestros objetivos y planes con rapidez y eficacia?
- ¿Tenemos en cuenta la manera en que el público percibe nuestras decisiones estratégicas y la posibilidad de que esa percepción cambie? Si repentinamente los medios llamaran la atención sobre nuestras decisiones, ¿estaríamos preparados para explicarlas? Si los medios llegan a reproducir declaraciones pasadas de nuestra organización, ¿estamos preparados para responder?
- ¿El Consejo está participando adecuadamente en la supervisión de la estrategia y la ejecución de los planes que la sustentan?, ¿Qué tan oportunamente está informando la Dirección al Consejo sobre el avance de la organización respecto a sus objetivos estratégicos a largo plazo y sus objetivos tácticos a corto plazo?
- ¿Qué herramientas analíticas se usan para informar al Consejo?, ¿Se mantienen actualizadas?, ¿Qué tan bien utiliza nuestra organización las tecnologías para ampliar la visión del Consejo y reducir la incertidumbre?, ¿Qué tan ágil es nuestra organización para aprovechar las oportunidades que genera la disrupción digital?

Las dificultades derivadas de la incertidumbre económica que una organización enfrenta al establecer una orientación estratégica a largo plazo no son nuevas. Lo que sí es nuevo son los métodos que cada vez más organizaciones están adoptando para agilizar su planificación estratégica y hacerla más robusta y flexible.

Estas organizaciones han establecido un doble marco temporal para el desarrollo y la ejecución de la estrategia, y continúan elaborando una estrategia organizacional a largo plazo en la cual establecen objetivos ambiciosos que describen dónde desean estar en un plazo de cinco años. La dirección de la estrategia a largo plazo se apuntala con una serie de iniciativas estratégicas a corto plazo, centradas específicamente en cosas que la organización puede hacer en los siguientes seis meses, y que la acercarán en gran medida a sus objetivos a largo plazo en lo que podría considerarse una versión estratégica de modelización acelerada.

Con los marcos temporales para iniciativas estratégicas no se pretende sustituir la estrategia a largo plazo; más bien, estos marcos son un medio para priorizar los esfuerzos encaminados a lograr la dirección a largo plazo, ayudando a las organizaciones a identificar y enfocar mejor actividades mucho más tangibles y precisas que las que se pueden integrar en planes plurianuales. Además, ayudan a asegurar que los supuestos de base de las iniciativas estratégicas y el plan estratégico a largo plazo de la organización también sean realistas y exactos, ya que brindan a la organización la oportunidad de someter sus supuestos a nuevas pruebas y, en caso necesario, ajustarlos periódicamente. Cada iniciativa "cerrada" constituye una nueva plataforma para establecer iniciativas en el futuro, y así ampliar las opciones organizacionales en materia de dirección y corrección de estrategias.

Cuando las organizaciones utilizan un doble marco temporal para establecer y ejecutar la estrategia, generalmente la función del Consejo incluye, además de aprobar la intención estratégica de los planes de base de la organización, participar en la revisión y aprobación de las iniciativas estratégicas y los supuestos que las sustentan. En consecuencia, muchos Consejos se están involucrando más en la supervisión de la ejecución de las estrategias organizacionales y se encuentran en una posición mucho mejor para identificar los supuestos e iniciativas que requieren correcciones. Sin embargo, para ello necesitan entender bien las medidas operativas que influyen más en la creación de valor a largo plazo, para así

encontrar un equilibrio entre las necesidades a corto plazo y los requisitos a largo plazo.

Un cambio económico repentino es sólo uno de los varios factores que pueden perturbar los planes estratégicos a largo plazo de las organizaciones. El entorno de las partes interesadas, en otros tiempos relativamente estable, se está volviendo volátil. Ahora las expectativas de las partes interesadas pueden cambiar rápidamente, y en cualquier momento pueden surgir nuevos grupos de partes interesadas con nuevas prioridades. Por consiguiente, las organizaciones y sus actividades están expuestas a un minucioso escrutinio de un público que, como nunca antes, las juzga en términos de la percepción de sus actos desde los puntos de vista ético y moral, y esta percepción puede cambiar de una jurisdicción a otra. A través de los medios sociales y otras tecnologías, incluso grupos pequeños pueden poner bajo los reflectores a una organización y exigirle que justifique sus decisiones estratégicas actuales o pasadas; además, cabe la posibilidad de que las declaraciones públicas, una vez hechas, se reproduzcan en los medios de comunicación en cualquier momento.

En este contexto en que la percepción pública y las condiciones económicas pueden cambiar repentinamente, cada Consejo debe revisar con frecuencia la estrategia organizacional, a fin de verificar que sea congruente con los riesgos, oportunidades y otras circunstancias que enfrenta su organización.

Una buena noticia es que el Consejo tiene otra disrupción a su favor: la tecnológica. El uso de análisis amplios de datos no estructurados puede permitir a las organizaciones identificar patrones pertinentes en un flujo de datos y sucesos que de otra manera sería abrumador, así como un posible "cisne negro" y otros riesgos imprevistos. El Consejo debe determinar el grado de eficacia con que la organización está utilizando el análisis de datos, y si estas tecnologías pueden ayudarle a ampliar su perspectiva respecto a los temas fundamentales para la organización y sus decisiones estratégicas.

# Estrategias de crecimiento

## ¿Su organización está en una posición adecuada para crecer?



**Gerhard Vorster**  
Socio  
Deloitte Australia

“Ante la imprecisión de las fronteras y la mayor convergencia de sectores, para saber cuál será el siguiente acontecimiento en su sector, usted tiene que pasar algún tiempo fuera de él.

El Consejo necesita entender las grandes tendencias que afectan a su organización, las cuales pueden relacionarse con la macroeconomía, la gestión, el liderazgo, los indicadores de desempeño clave que hay que medir, etc.

También debe tener una visión clara de la cartera de nuevas iniciativas de la organización, al igual que responsabilizarse de crear un entorno que aliente y apoye el desarrollo y la ejecución de esas iniciativas.”

### Preguntas sugeridas para los consejeros:

- ¿Qué tan bien posicionada está nuestra organización con respecto a los principales mercados de crecimiento?, ¿Existen oportunidades de posicionar mejor a nuestra organización con respecto a estos mercados?
- ¿Cuáles son los supuestos de la Dirección en lo que se refiere al crecimiento de nuestra organización y nuestro sector? Viendo en retrospectiva, cinco años atrás, ¿qué tan atinados resultaron los supuestos de la Dirección comparados con los resultados?
- ¿La organización está tomando medidas para mantener el potencial de crecimiento de nuestras actividades principales?, ¿Estamos invirtiendo lo suficiente en áreas importantes tales como la capacitación de personal, el mantenimiento de nuestra infraestructura tecnológica, y alianzas estratégicas potenciales con otras organizaciones?
- ¿Qué tan bien reconoce la Dirección las posibles disrupciones digitales en nuestra organización y nuestro sector? Cuando ocurre un cambio, ¿tenemos la seguridad de que estamos respondiendo a las variaciones fundamentales en las oportunidades de crecimiento y no únicamente considerando los síntomas del cambio -fluctuaciones en la demanda de los clientes, la rentabilidad, etc.?
- ¿Qué tan bien se han mantenido y mejorado la productividad del personal, el capital y la innovación en nuestra organización durante los últimos cinco años?

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, el crecimiento del PIB mundial se está acelerando, ya que proyecta un incremento en este indicador de 2.7 por ciento en 2013, 3.6 por ciento en 2014 y 3.9 por ciento en 2015.

La capacidad de crecimiento de una organización dependerá en gran medida de los mercados en que elija competir y operar. Las organizaciones que sean capaces de alinearse más de cerca con países o sectores que registran un crecimiento más rápido que el promedio mundial, casi con seguridad crecerán más que aquellas que operen en mercados con un ritmo de crecimiento equivalente o inferior al promedio. No obstante, hay algunas buenas noticias para estas últimas organizaciones pues es posible que la disrupción digital les brinde oportunidades de reinventarse y reposicionarse, siempre que puedan reconocer y aprovechar las tendencias.

A partir de la crisis financiera de 2008, muchos países con mercados desarrollados han registrado las tasas de crecimiento anuales más bajas desde la Gran Depresión. Por otra parte, Brasil, China, India, Indonesia, la Federación de Rusia, Corea del Sur y otros mercados emergentes mantuvieron una tasa de crecimiento interno relativamente más alta; y pese al reciente descenso de este indicador, según las Naciones Unidas representarán más de la mitad del crecimiento económico mundial en 2025.<sup>1</sup> Ya en estos momentos, el crecimiento de la clase media de dichos países está cambiando las oportunidades en muchos sectores a escala mundial, debido a que la demanda en los sectores de turismo, educación y gestión patrimonial va en aumento gracias a la nueva abundancia.

También se prevé un crecimiento importante en los servicios de atención a la salud. El envejecimiento de la población en los países desarrollados incrementará la demanda de servicios de salud y una amplia gama de

servicios relacionados con este sector, la accesibilidad y otros servicios de apoyo en esos países, al igual que el crecimiento de una población con mayores recursos económicos en los mercados emergentes.

Considerando que las Naciones Unidas proyectan que la población mundial ascenderá a 9,300 millones en 2050, el éxito de una organización dependerá cada vez más de su capacidad para operar de un modo sostenible. La agroindustria, la seguridad alimentaria y las prácticas dirigidas a mejorar significativamente la conservación del agua irán adquiriendo mayor importancia. El sector energético también continuará creciendo en gran medida, particularmente en los ámbitos de energía limpia y combustibles alternativos, por ejemplo, los agrocombustibles.

En los sectores de comercio al por menor, servicios financieros, servicios profesionales y los de bienes raíces, entre otros, ya se observan indicios de una especial tendencia a la disrupción digital. En estos sectores, los flujos de ingresos y las estructuras de costos y, por ende, los modelos de negocios de muchas organizaciones están experimentando considerables disrupciones. Para el Consejo de Administración y la Dirección, la dificultad principal estriba en reconocer oportunamente las disrupciones. Es posible que las organizaciones aferradas a la dinámica comercial del pasado no reconozcan que su falta de sincronía con los clientes se debe a la disrupción fundamental en su modelo de negocios, y se vean intentando aumentar la productividad para frenar la contracción de sus márgenes de crecimiento.

<sup>1</sup> [http://esa.un.org/unpd/wpp/other-information/Press\\_Release\\_WPP2010.pdf](http://esa.un.org/unpd/wpp/other-information/Press_Release_WPP2010.pdf)

# Liderazgo

## Desarrollo de los líderes del mañana.



**Heather Stockton**

Socia  
Deloitte Canadá

“Toda organización necesita líderes capaces de marcar la pauta adecuada desde arriba, colaborando para formar equipos cohesivos de empleados con distintos antecedentes e influyendo y sirviendo de inspiración a todo el personal para que ejecute exitosamente la estrategia organizacional.

Las organizaciones no son estáticas, y puede suceder que el mejor líder de hoy no lo sea en el mañana. Es por ello que tienen que prever con la mayor antelación posible cuáles son los líderes que necesitarán en el futuro, así como revisar y someter a pruebas continuas sus supuestos con miras a asegurar que sean coherentes con la situación actual y el rumbo previsto de la organización.”

### Preguntas sugeridas para los consejeros:

- En nuestra calidad de consejeros, ¿sabemos con certeza qué tan bien está ejecutando su plan de sucesión nuestra organización? Cuando deliberamos con la Dirección sobre el plan de sucesión, ¿lo tratamos como un tema aislado o lo situamos en el contexto de las estrategias organizacionales de hoy día?, ¿Qué tan a menudo hablamos sobre el plan de sucesión?
- ¿Somos capaces de desarrollar candidatos al interior de la organización o tendremos que reclutarlos afuera? Si optamos por la segunda opción, ¿mantenemos una lista actualizada de candidatos potenciales?
- ¿Cómo se compara el desempeño de nuestra organización con el de nuestros competidores principales?
- ¿Qué tan bien se transfiere a los candidatos a líderes el conocimiento que nuestro Director General y otros altos ejecutivos tienen de nuestra organización y sus clientes, productos y mercados clave?

Todos los días se publican noticias sobre organizaciones que han tenido problemas para sostener sus operaciones, han visto fallar una iniciativa fundamental, o a duras penas han obtenido los resultados previstos. Con frecuencia, esos problemas fueron generados o exacerbados por un liderazgo ineficaz.

Asegurar que la organización identifique y desarrolle a los líderes indicados, actuales y futuros, siempre ha sido una de las responsabilidades principales del Consejo. Actualmente, el desarrollo y la sucesión de líderes están adquiriendo más importancia que nunca, no sólo por la reducción de los mandatos de los Directores Generales sino también porque los líderes del futuro serán muy diferentes a los de hoy o del pasado reciente.

El liderazgo consiste en dirigir el comportamiento organizacional. Los mejores líderes son aquellos que reúnen a personas con distintos antecedentes en un ambiente en el que colaboran de manera eficaz como equipo para alcanzar metas comunes, compartidas. Hace una década, la mayoría de los líderes daban al liderazgo un enfoque jerárquico de "mando y control"; es decir, establecían objetivos estratégicos y después los impulsaban a través de la organización para lograr resultados. Aunque este enfoque tiene beneficios (por ejemplo, delimita claramente las responsabilidades), no es la mejor manera de conseguir que todo el personal de la organización se entusiasme por el logro de los objetivos organizacionales estratégicos y se responsabilice de éstos.

Es por ello que los líderes de hoy cada vez más fungen como motivadores: personas capaces de influir en otros para alcanzar un objetivo colectivo, aun cuando puedan diferir los métodos individuales para alcanzarlo.

El enfoque del liderazgo ha imprimido al diálogo sobre la administración un tono de colaboración y contribución. Los equipos de líderes tienen

que ser capaces de sostener un debate saludable, sin ganadores ni perdedores, a fin de crear un consenso en torno a las mejores opciones para la organización. También, los líderes tienen que ser decididos. En caso necesario deben ser lo bastante ágiles y osados para tomar decisiones rápidas ante asuntos reglamentarios imprevistos, cambios en la demanda de los clientes, presiones del mercado y otros sucesos.

En estas circunstancias, los consejeros necesitan supervisar y conocer mejor la manera en que la organización está ejecutando su plan de sucesión de líderes. Como parte de ello, la relación entre el Consejo y el Director General está pasando de ser una relación de mando a una conversación continua en la que ambos colaboran para examinar la estrategia, los resultados, los riesgos y su impacto en el inventario de proyectos de los líderes organizacionales. Cuando se integra un nuevo talento a la organización, ya sea mediante una contratación específica o como parte de una adquisición, el Consejo cada vez pone más atención en si estas personas están teniendo éxito en la organización y haciendo los aportes que se esperaba de ellas.

Cada vez más, el Consejo quiere tener la seguridad, basada en hechos concretos, de que la organización cuenta con la fuerza de liderazgo necesaria para triunfar en los siguientes cinco años, y asegurarse de que el perfil de los líderes sea lo bastante flexible para adaptarse a los cambios en la organización y sus mercados, entre otras circunstancias.

# Asuntos reglamentarios

## Continúa el ritmo del cambio.



**Consuelo Hitchcock**  
Directora  
Deloitte Estados Unidos

“Al revisar las divulgaciones de su organización, los Consejeros deben detenerse a contemplar el panorama completo a fin de determinar si la organización está contando bien su historia.

Es fácil centrar la atención en el cumplimiento de los requisitos, esto es, asegurarse de que la organización cumple con todas las reglas de divulgación establecidas por las autoridades reguladoras. Pero también es importante verificar que esté proporcionando la información que sus accionistas necesitan para tomar decisiones de inversión.”

### Preguntas sugeridas para los consejeros:

- Como consejeros y organización, ¿qué tan detalladamente damos seguimiento a las propuestas de carácter reglamentario que pueden afectar a nuestra organización?, ¿Hemos evaluado la manera en que nos afectarán esas propuestas, si llegan a implementarse, incluyendo las medidas que probablemente tengamos que tomar para cumplir con ellas?
- ¿Nos sentimos satisfechos con los aportes de información que nuestra organización hace a las autoridades reguladoras con respecto a sus propuestas?, ¿Necesitamos ser más activos a fin de asegurar que las reglas propuestas puedan implementarse sin duplicaciones indebidas de esfuerzos?
- ¿Qué postura adoptamos cuando determinados grupos de partes interesadas solicitan la divulgación voluntaria de información?, ¿La incluimos en nuestras presentaciones obligatorias, la revelamos por separado o nos abstenemos de revelarla? Si la revelamos, ¿cómo verificamos que estamos atendiendo las solicitudes razonables de las partes interesadas, sin distraer indebidamente a los lectores de la historia que queremos contarles acerca de nuestra organización?
- Pese al mayor volumen de divulgaciones obligatorias y voluntarias, ¿nos satisfacen nuestras divulgaciones en términos de integridad? ¿Nuestras divulgaciones son lo más útiles y comprensibles posible, o nuestra organización es una de esas que limitan sus divulgaciones a una lista de verificación?



**E**n el curso de la última década, legisladores y autoridades reguladoras de todo el mundo han impuesto una amplia variedad de nuevos requisitos de divulgación, y hay pocos indicios de que el ritmo de los cambios reglamentarios se reduzca en 2014.

Si bien en 2013 se propusieron relativamente pocas iniciativas inesperadas, las tendencias de años anteriores se mantuvieron constantes. Autoridades reguladoras y partes interesadas de muchas jurisdicciones siguen poniendo énfasis en la relación entre los auditores y sus clientes, incluyendo el papel del comité de auditoría en la supervisión de los auditores externos. También han dado cada vez mayor relevancia a la información presentada por el auditor respecto a la auditoría, lo que incluye la propuesta de muchas autoridades normativas de que se amplíe la información provista sobre la auditoría de la compañía en el informe anual del auditor.

Además, se han adoptado y formalizado cada vez más iniciativas de divulgación que hace pocos años algunos quizá consideraron como una moda pasajera; por ejemplo, las relativas a la responsabilidad social comunitaria y la presentación de informes de sostenibilidad.

Otra tendencia de años recientes que aparentemente no cesa es la creciente presión para que las organizaciones aborden las desigualdades sociales (por ejemplo, el número de mujeres en su Consejo de Administración) y respondan a las inquietudes de los activistas, revelando información sobre temas tales como las contribuciones políticas, los coeficientes de paga de ejecutivos, el uso de minerales controvertidos y de paraísos fiscales extraterritoriales, etc., por parte de las organizaciones.

Considerando el número de nuevas divulgaciones obligatorias y propuestas, no es de sorprender que en la última década haya crecido significativamente el volumen de muchos de los informes anuales de las organizaciones y la información relacionada. Por otro lado, a muchas autoridades reguladoras les preocupa que la utilidad de esa información no haya aumentado proporcionalmente a su volumen.

"Existe el riesgo de que los informes anuales se conviertan en meros documentos de cumplimiento, en vez de en instrumentos de comunicación", comentó Hans Hoogervorst, Presidente del Consejo del International Accounting Standards Board (IASB), en junio de 2013. "Muchos de los que participan en la preparación pecan de cautelosos e incluyen todo en las divulgaciones. No quieren correr el riesgo de que las autoridades reguladoras les exijan reexpresar sus estados financieros. Y a veces simplemente es más fácil apegarse a una lista de verificación, que esforzarse por hacer la información más útil y comprensible".

Al igual que el IASB, el Financial Accounting Standards Board, la Comisión de Valores y Bolsa de Estados Unidos y el Financial Reporting Council del Reino Unido, entre otras entidades reguladoras, están centrando su atención en las medidas para reducir las divulgaciones excesivas. Las organizaciones pueden abordar proactivamente esta cuestión por iniciativa propia, considerando atentamente la información que van a divulgar. Tienen que incluir la información esencial, pero para contar su historia con mayor claridad deben tener más cuidado de excluir los detalles insignificantes.

Cada año, las autoridades reguladoras emiten propuestas de comentarios públicos y publicaciones de conceptos relacionados con las divulgaciones obligatorias. En este proceso no participan activamente la mayoría de las organizaciones por separado sino tan solo unos cuantos grupos y organizaciones sectoriales. El Consejo de Administración tiene que considerar si él mismo y su organización deberían dar seguimiento a este debate y participar en él, ya sea directamente o a través de organizaciones sectoriales u otras de carácter empresarial.

# Informes integrales

## ¿Está contando su historia completa?



**Nina le Riche**  
Directora  
Deloitte Sudáfrica

“Lo importante es si un informe llega o no al público meta y puede contribuir a crear valor a través de una mejor explicación de las actividades, el sistema de valor y el comportamiento de la compañía informante. Es fundamental que el informe presente datos que describan todos los aspectos pertinentes sobre la sustentabilidad de las actividades de la organización.

La presentación de informes integrales promueve la necesidad de responder las preguntas importantes en torno a la creación de valor a largo plazo; y en un mundo en el que la inestabilidad económica y la sustentabilidad a largo plazo amenazan la riqueza y el bienestar de la sociedad en general, esta presión adicional en pro del aumento de la transparencia corporativa definitivamente se acoge con beneplácito.

La confianza en una organización se logra a través de una conducta transparente y es un factor clave para que la empresa opere, innove y crezca.

Valores, principios y objetivos claros supervisados mediante estructuras de gobernanza sólidas deben propiciar la presentación de informes claros sobre los valores, las prácticas de gestión y el desempeño organizacionales.”

### Preguntas sugeridas para los consejeros:

- Como consejeros y organización, ¿qué tan bien entendemos lo que significa informes integrales?, ¿Hemos considerado cómo pueden ayudar al Consejo y la Dirección a entender mejor nuestra organización?, lo que incluye determinar si nuestras estrategias y modelos de negocios están creando valor a largo plazo.
- ¿Cuáles son las expectativas de nuestros accionistas y otras partes interesadas?, ¿Hemos considerado cómo los informes integrales pueden presentarles un panorama a largo plazo más claro de nuestra organización y su capacidad para crear valor?
- Si nuestra organización presenta un informe sobre sustentabilidad, ¿qué tan bien lo integramos a nuestros informes financieros?, ¿Nos apegamos a un marco reconocido de información sobre sustentabilidad, de manera que nuestro informe sea comparable de un año al siguiente y entre nuestra organización y otras?
- ¿Los datos presentados en nuestro informe sobre sustentabilidad son satisfactorios tanto para nosotros como para nuestras partes interesadas clave en términos de validez, exactitud e integridad?
- ¿Nos damos cuenta de la manera en que la adopción cabal de informes integrales podría afectar al Consejo, incluyendo el aspecto de la responsabilidad de los consejeros y funcionarios?

La continua transición a las Normas Internacionales de Información Financiera en todo el mundo ha marcado un gran cambio en la presentación de informes financieros, pero en el horizonte se perfila un cambio aún mayor.

Durante décadas, el desempeño organizacional se ha medido principalmente en términos financieros que describen el uso de los activos propios de la organización. Sin embargo, ahora los inversionistas y otras partes interesadas reconocen que la capacidad de una organización para crear y sostener valor a largo plazo también refleja su uso de otros recursos, por ejemplo, los recursos humanos y ambientales u otro capital intelectual.

El International Integrated Reporting Council (IIRC) publicó un marco de información integral que propone seis medidas de capital (o recursos): financiero, manufacturado, intelectual, humano, social y natural. El uso de todos estos capitales por una organización debe presentarse en un solo informe que dé una visión holística, completa, del desempeño organizacional y ayude a las partes interesadas a entender mejor sus actividades y estrategia.

A la fecha, Sudáfrica es el único país donde los informes integrales son obligatorios. Se prevé que también los adopten otros países, aunque el plazo depende de factores económicos, políticos, sociales y otros. Sin embargo, muchas organizaciones fuera de Sudáfrica ya están tomando medidas para adoptarlos pues reconocen que los informes financieros tradicionales sólo miden el uso de los activos organizacionales desde el punto de vista monetario. Los informes integrales, que también abordan los temas sociales y ambientales relacionados con las decisiones estratégicas de la organización, facilitan que la organización cuente su historia completa y explique a las partes interesadas cómo ha utilizado todos sus capitales. Esto, combinado con información transparente sobre las prácticas de gobernanza, riesgo y gestión ética de la organización, brinda una visión holística en el caso de inversiones a más largo plazo.

Para muchas organizaciones, la presentación de informes integrales, lejos de ser otro simple ejercicio de cumplimiento, es un proceso que les ayuda a identificar y responder mejor a las oportunidades, riesgos y cambios

en su entorno operativo; lograr ventajas competitivas mediante ahorros de costos, eficiencias operativas, diferenciación de marcas e innovación; mejorar las relaciones con las partes interesadas abordando de una manera más adecuada sus necesidades y expectativas; y alinear y simplificar mejor sus informes internos y externos.

En una encuesta realizada por Black Sun<sup>1</sup> y el IIRC entre las 93 organizaciones de 25 países que participaron en un programa piloto, el 93 por ciento de estas organizaciones indicaron que los informes integrales les ayudaron a derribar los silos entre las áreas de TI, relaciones con inversionistas, finanzas, estrategia y comunicaciones corporativas, entre otras. Además, el 98 por ciento de ellas expresaron que los informes integrales ayudarían a entender mejor la manera en que crean valor; y el 95 por ciento, que les ayudarán a entender mejor su modelo de negocios y a concentrarse en los indicadores de desempeño pertinentes.

Habida cuenta de que los informes integrales continuarán evolucionando, el Consejo de Administración debe asegurar que se definan y midan bien la estrategia de la organización y su capacidad para crear valor en el corto, mediano y largo plazo. El Consejo debe considerar si la organización cuenta con la infraestructura para reunir toda la información requerida y tiene la capacidad de combinar esa información de una manera significativa, tanto para los efectos de presentación de informes como para apoyar mejor la toma de decisiones gerenciales.

También debe considerar el modo en que estos informes pueden ayudar a sus miembros y a la organización a fortalecer las relaciones con las partes interesadas. Dado que permiten una mayor transparencia en las actividades organizacionales y ayudan a las partes interesadas a entenderlas mejor, los informes integrales crearán expectativas más claras respecto al desempeño, reducirán la incertidumbre y, por ende, posiblemente permitirán reducir el costo de capital.

<sup>1</sup> Understanding Transformation: Building the Business Case for Integrated Reporting, 2012, Black Sun Plc

# Impuestos

## ¿Los impuestos podrían dañar la salud de su marca?



**Albert Baker**  
Socio  
Deloitte Canadá

“La legislación fiscal es muy compleja y la tributación a menudo se ha considerado como una caja negra, un área complicada sobre la que antes muchos Consejos de Administración preferían no indagar. Esto está cambiando. Ahora los consejeros reconocen la necesidad de conocer no sólo los riesgos técnicos sino también los riesgos reputacionales.

Las organizaciones deben empezar a examinar las propuestas de la OCDE sobre la erosión de la base impositiva y la transferencia de beneficios (BEPS), así como otras propuestas nacionales en materia de tributación (por ejemplo, la reforma fiscal de Estados Unidos), con el objeto de entender las posibles consecuencias de estas nuevas reglas, desde la perspectiva comercial, financiera, fiscal y jurídica.”

### Preguntas sugeridas para los consejeros:

- ¿Estamos obteniendo suficiente información sobre las prácticas fiscales de nuestra organización a fin de entender cabalmente todos los riesgos técnicos y de reputación asociados?, ¿La Dirección necesita facilitar al Consejo información más detallada sobre las prácticas fiscales de la organización y los cambios en materia tributaria que podrían afectarla?
- ¿Entendemos la posición fiscal de la organización tanto en nuestra jurisdicción de origen como en los demás países donde operamos?, ¿Nos sentimos cómodos con nuestra postura organizacional en términos de prácticas fiscales?
- Además de dar seguimiento a las iniciativas sobre BEPS, ¿estamos considerando el impacto potencial de otras iniciativas tributarias, tales como la reforma fiscal de Estados Unidos, la iniciativa canadiense sobre la “compra de tratados” y otros avances legislativos nacionales?
- ¿Hemos examinado nuestras estrategias fiscales a la luz de su percepción potencial por nuestras partes interesadas y el público en general?, ¿Existe el riesgo de que se malinterpreten o den lugar a activismo? En caso afirmativo, ¿estamos preparados para defender nuestras prácticas fiscales?, ¿Hemos determinado el impacto que tal activismo podría tener en las finanzas y la reputación de nuestra organización?

El tema de la tributación se ha convertido en motivo de escándalo entre el público y en la política y la prensa. En el Reino Unido, en particular, grupos de acción y los medios han llamado la atención sobre las estrategias fiscales de las organizaciones multinacionales, que en su opinión, eluden sus responsabilidades sociales al pagar “muy pocos” impuestos. En estas circunstancias, aun las prácticas de planificación fiscal más benignas y comercialmente legítimas se caracterizan como atroces.

En julio de 2013, en la reunión de Ministros de Finanzas del G20 celebrada en Moscú, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) presentó su *Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting* (Plan de Acción para Prevenir la Erosión de la Base Impositiva y la Transferencia de Beneficios (BEPS), donde establece 15 áreas de acción que deben ser abordadas por los nuevos grupos de trabajo, cuyos informes iniciales se esperan a partir de principios de 2014.

El objetivo de la OCDE es lograr, con el apoyo del G20, que los países adopten una plataforma común para la tributación internacional y así se elimine la competencia entre ellos en términos del impuesto sobre la renta. La implementación de las medidas propuestas por la OCDE reduciría la soberanía actual de los países en relación con dicho impuesto. Para que el plan de la OCDE tenga éxito se requiere que todos los países adopten las nuevas reglas, lo cual implica que modifiquen sus leyes y todos sus tratados vigentes en materia tributaria. Puesto que esto podría ser un proceso largo, la OCDE propone un enfoque novedoso, nunca antes probado: que se permita a los países implementar un instrumento multilateral para modificar todos sus tratados tributarios con una sola medida. Con el tiempo se verá si todos los países adoptan el plan, y si el instrumento multilateral efectivamente les permite modificar dichos tratados.

Como mínimo, las organizaciones multinacionales deben prepararse para un aumento de los requisitos de documentación y divulgación. Existe un amplio consenso entre los países respecto a que un mapa de alto nivel de beneficios e impuestos les ayudaría en la evaluación de riesgos. Las organizaciones y los países están conscientes de los peligros potenciales, entre otros, el posible abuso de la información confidencial; por lo que habría que incluir salvaguardias en el plan de acción de la OCDE.

En un momento en que los asuntos fiscales de las organizaciones se encuentran bajo los reflectores de los medios y las autoridades tributarias se esmeran en reducir los abusos detectados, es esencial que las organizaciones

pongan en práctica un programa robusto de gestión del riesgo fiscal, que asegure que su planificación de impuestos esté bien fundada en la ley; pero también tienen que prever sus repercusiones posibles en la opinión pública.

La determinación de la estrategia organizacional de gestión de impuestos debe ser una responsabilidad conjunta del Director Fiscal, el Director Financiero y el Consejo de Administración, quienes necesitan asegurarse de que la organización obtenga buenos resultados financieros, que se midan adecuadamente, y sujetar sus asuntos fiscales a prácticas de gobernanza apropiadas. Es fundamental que el Consejo y la Dirección determinen dónde quieren posicionar a la organización en el espectro de estrategias de planificación fiscal:

- Seguir prácticas que nunca serán objetadas por las autoridades fiscales, pero que podrían llevar a la organización a pagar una tasa fiscal efectiva más alta y, a la vez, evitar disputas con dichas autoridades y cualquier publicidad negativa.
- Seguir prácticas legales que permitan aprovechar al máximo las oportunidades de ahorro de impuestos, las cuales sin duda serán objetadas por las autoridades fiscales y habrá que negociarlas con ellas o en un tribunal, además de que posiblemente atraigan una atención desfavorable en los medios y entre otras partes interesadas.
- Seguir prácticas intermedias entre los dos extremos anteriores. Uno de los resultados potenciales del proyecto de la OCDE es que para las organizaciones multinacionales que, por ejemplo, han aprovechado los incentivos fiscales ofrecidos por un determinado país a cambio de que operen ahí, ya no sea posible lograr esos tipos de arreglos. El Consejo debe determinar con cuidado cuáles estructuras fiscales de la organización podrían verse afectadas y en qué países. Además, debe pedir a la Dirección que determine el impacto potencial en la tasa fiscal efectiva de la organización y en sus estados financieros.

# Composición del Consejo de Administración

## Maximizar la eficacia del Consejo encontrando un equilibrio entre diversidad y experiencia.



**Daniel Aguiñaga**

Socio  
Deloitte México

“Mientras que la diversidad del Consejo está llamando mucho la atención, sus temas de discusión fundamentales siguen siendo los mismos: ¿actualmente tenemos la combinación correcta de talento y experiencia en el Consejo? Para poder renovar la composición del Consejo, ¿tenemos acceso a los principales candidatos?”

El Consejo necesita tener una idea clara de la pericia, la experiencia y otros atributos que requiere de sus miembros. Un "perfil" bien definido y regularmente actualizado es una herramienta esencial para reclutar a los miembros y formar un Consejo eficaz.”

### Preguntas sugeridas para los consejeros:

- ¿Qué tan diverso es nuestro Consejo?, ¿Su grado de diversidad satisface los requisitos de las autoridades reguladoras o las expectativas de nuestras partes interesadas?, ¿Medimos la diversidad exclusivamente desde el punto de vista del género, o consideramos también otros aspectos? ¿El Consejo debe tener una política formal sobre diversidad?
- ¿Qué tan eficaz es nuestro Consejo?, ¿Estamos reclutando a consejeros que tienen la experiencia, pericia y educación necesarias para que aborden como grupo los temas de importancia fundamental para nuestra organización? Para ampliar más el conjunto de calificaciones del Consejo, ¿necesitamos buscar candidatos a miembros fuera de las comunidades donde hemos reclutado tradicionalmente?
- ¿Contamos con un proceso eficaz de evaluación del desempeño del Consejo, sus comités, y sus miembros de manera individual?, ¿Creamos un perfil de Consejo con base en los resultados de la evaluación y periódicamente lo actualizamos y comparamos con las calificaciones que deseamos para el Consejo?

Las autoridades reguladoras, los accionistas y otras partes interesadas desde hace mucho han abrigado la expectativa de que los consejeros, en conjunto, abarquen una gama de experiencia adecuada para abordar los desafíos que enfrenta la organización. Cada vez más, también esperan que la diversidad de su grupo de partes interesadas, e incluso la de la sociedad en general, se reflejen en el Consejo. Un número creciente de jurisdicciones están alentando, incluso exigiendo, particularmente en Europa, que se requiera un cierto porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración de las organizaciones.

Para muchos Consejos, es posible que estos nuevos requisitos de diversidad representen una dificultad adicional a la tarea, ya de por sí compleja, de gestionar las calificaciones de sus miembros. Por ejemplo, a los Consejos de organizaciones pequeñas o con un accionista mayoritario a menudo les cuesta trabajo reclutar un número suficiente de candidatos a consejeros independientes que posean la experiencia necesaria y estén dispuestos a integrarse a ellos. A muchos Consejos también se les dificulta manejar la transición de sus miembros, con el resultado de que aquellos cuyo mandato ha durado décadas, pueden llegar a considerar que tienen un derecho vitalicio a ese puesto.

Si bien las autoridades reguladoras y los grupos de partes interesadas están centrando su atención en el incremento del porcentaje de mujeres en los Consejos, la diversidad implica muchas más perspectivas, entre otras: etnicidad, edad, experiencia, educación y experiencia profesional. Según ciertos estudios sobre el tema, los Consejos cuyos miembros reflejan todas estas medidas de la diversidad pueden ser más productivos que aquellos con menor diversidad.<sup>1</sup> Una mayor diversidad puede mejorar la toma de decisiones del Consejo porque reduce el riesgo de pensamiento de grupo o el exceso de confianza de los expertos, que se observan en Consejos relativamente más homogéneos. Además, gracias a la amplitud de visión que se logra con una mayor diversidad, el Consejo puede generar nuevas ideas más rápido o combinar ideas en nuevas o mejores formas.

Los cambios económicos, reglamentarios, tecnológicos y de otras índoles ocurridos en diferentes sectores y mercados están creando dificultades adicionales para los Consejos. Es posible que Consejos cuyos miembros cubrían una gama adecuada de pericia y experiencia hace pocos años ya no estén en una posición óptima para enfrentar la profundidad y variedad de los temas de interés actual para sus organizaciones. Por consiguiente,

muchos de ellos necesitan revisar y renovar su composición mucho más a menudo que antes, de modo que no sólo puedan continuar abordando todas las facetas de los cambios generados por la organización (por ejemplo, un cambio de estrategia), sino también los cambios externos; por ejemplo, los ocurridos a causa de la proliferación de medios sociales.

La clave para determinar las calificaciones requeridas de los consejeros y reclutar a los candidatos con la experiencia para llenar cualquier vacío en tanto se retiran los miembros con calificaciones insuficientes para atender las necesidades del Consejo, consiste en que la eficacia de éste se someta a evaluaciones periódicas, ya sea a cargo de él mismo o de un tercero. El comité de nominación del Consejo puede evaluar y comparar a los candidatos a consejeros basándose en un perfil de Consejo actualizado periódicamente, de acuerdo con los cambios en las estrategias, sectores, mercados y partes interesadas de la organización, entre otros factores.

Una vez que el Consejo determine la necesidad de incorporar nuevas habilidades al Consejo, es conveniente que considere la contratación de una agencia de reclutamiento independiente para que le ayude a identificar a los candidatos a consejeros adecuados. La agencia seleccionará a los candidatos potenciales basándose en las calificaciones que le indique el Consejo, y se los presentará a éste, a veces mediante un proceso "a ciegas". Lo anterior requiere que se depure el *curriculum vitae* de cada candidato para evitar cualquier distorsión inconsciente.

Mediante conversaciones productivas con las distintas partes interesadas, el Consejo puede tener una idea más clara de las expectativas de sus accionistas y partes interesadas, y, a la vez, comunicarse con ellos respecto a la organización, sus estrategias y objetivos. Por ejemplo, puede comentar sobre su perfil de Consejo y explicarles sus requisitos relativos a pericia, experiencia, antecedentes y diversidad.

<sup>1</sup> Anderson, R., D. Reeb, A. Upadhyay y W. Zhao, 2011, The economics of director heterogeneity, *Financial Management*, 40, 5-38.

# Saber reconocer los cambios disruptivos y responder a ellos.

Los artículos que contiene esta publicación tratan algunos de los riesgos y oportunidades generados por cambios dramáticos en el entorno mundial de los negocios. En todos los sectores ocurren cambios disruptivos, aunque no siempre de la misma manera o al mismo tiempo. Algunos de ellos ya están experimentando cambios importantes, mientras que en otros tal vez se lleguen a dar en cierto momento en el futuro. Asimismo, los cambios serán más grandes en unos sectores que en otros.

Para responder eficazmente a los cambios externos, la mayoría de las organizaciones tendrán que hacer cambios internos, algunos de ellos al interior del Consejo. Ante una nueva realidad de los negocios, los Consejos en general necesitarán una combinación diferente de experiencia y conocimientos colectivos para entender, abordar y responder adecuadamente a todas las dificultades que enfrentan sus respectivas organizaciones. Muchos de ellos también tendrán que diversificarse más. Se necesitan consejeros distintos en términos de antecedentes culturales, género y edad, no sólo para dar cuenta de la diversidad de partes interesadas de las organizaciones - especialmente en un momento están sujetas a un mayor escrutinio público-, sino también para ampliar los puntos de vista en las deliberaciones del Consejo.

Como ya se indicó antes en esta publicación, muchos Consejos están extendiendo su supervisión a nuevas áreas y profundizando más en sus deliberaciones. Los programas de capacitación del Consejo siempre han sido importantes, pero adquieren mayor relevancia en estos momentos en que los consejeros tienen que responder rápidamente ante la aparición de nuevos problemas complejos y mantenerse al tanto de la evolución de estos problemas. Al examinar asuntos altamente especializados, deben contar con la asesoría de expertos en la materia, tanto dentro como fuera de la organización.

Para muchas organizaciones constituirá todo un desafío reconocer oportunamente los cambios disruptivos y responder a ellos en forma adecuada. Esperamos que los artículos aquí incluidos ayuden a su Consejo de Administración a salir adelante en este entorno y sirvan de catalizadores de discusión en sus reuniones. Lo invitamos a contactar a su socio de Deloitte para seguir conversando.



# Recursos

## Composición del Consejo de Administración

- Consejeros independientes en empresas familiares (Deloitte México)
- The Talent-Intelligent Board: The Essential Resource (Deloitte Global)
- Women in the boardroom: A global perspective (Deloitte Global)

## Estrategias de crecimiento

- Connected Small Businesses: How Australian small businesses are growing in the digital economy (Deloitte Australia)
- Growth Strategy and M&A: Environmental Issues Impacting Strategic Decisions (Deloitte Estados Unidos)
- Making risky growth choices (Deloitte Estados Unidos)
- UK Futures: Big business optimism returns (Deloitte Reino Unido)
- Bridging the Gap: M&A (Deloitte Estados Unidos)

## Innovación

- Business Trends 2013: Adapt. Evolve. Transform. (Deloitte Estados Unidos)
- Millennial (Generation Y) Innovation survey (Deloitte Latinoamérica)
- Ten Types of Innovation: The discipline of building breakthroughs (Monitor Deloitte)
- The Deloitte CIO Survey 2013: Reconnect. Rebuild. Reimagine. (Deloitte Irlanda)
- Tracking the trends 2014: The top 10 issues mining companies will face in the coming year (Deloitte Canadá)

## Informes integrales

- in Focus — The IIRC releases the International Integrated Reporting <IR> Framework (Deloitte Global)
- Integrated Reporting: The New Big Picture (Deloitte Estados Unidos)
- Telling the story of long term value creation: Insights to the IIRC's Integrated Reporting Framework Consultation (Deloitte Sudáfrica)
- The era of sustainability disclosure (Deloitte Estados Unidos)

## Liderazgo

- Human Capital Trends 2013: Seven crucial leadership conversations critical to future business success (Deloitte Estados Unidos)
- Impact 2013: Summary Report (Deloitte Reino Unido)

## Productividad

- Gov on the Go (Deloitte Estados Unidos)
- Supply chain resilience: A Risk Intelligent approach to managing global supply chains (Deloitte Estados Unidos)
- The future of productivity A wake-up call for Canadian companies (Deloitte Canadá)

## Reglamentación

- Enterprise Compliance – the Risk Intelligent approach (Deloitte Estados Unidos)
- Governance in brief: Audit reports to be more informative (Deloitte Reino Unido)
- In Focus: Compliance Trends Survey 2013 (Deloitte Estados Unidos)
- Performance (Deloitte Luxemburgo)
- Regulatory radar (Deloitte Bélgica)
- The audit committee reporting season: New rules or a new regime? (Deloitte Reino Unido)
- The year ahead: regulatory focus in 2013 (Deloitte Australia)

## Estrategia

- Dynamic Strategy Implementation: Delivering on Your Strategic Ambition (Deloitte Estados Unidos)
- Balancing the risk-return equation (Deloitte Global)
- Describing your strategy and business model (Deloitte Reino Unido)
- Exploring Strategic Risk (Deloitte Estados Unidos)
- Finance business partnering. Making the right move (Deloitte Irlanda)
- Shaping a Risk Intelligent strategy: Confronting assumptions to find risk and opportunity (Deloitte Estados Unidos)
- The rewired customer: Ready. Set. Change. Repeat. (Deloitte Estados Unidos)
- The Three Rules: How exceptional companies think (Deloitte Estados Unidos)

## Impuestos

- OECD Releases Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting – Julio de 2013 (Deloitte Irlanda)
- Responsible Tax: Sustainable tax strategy (Deloitte Reino Unido)
- Risk Angle: Five questions on corporate tax (Deloitte Global)
- Tax governance: Bringing tax strategies into focus (Deloitte Reino Unido)
- Tune into the Topic: Global debates on Responsible Tax, Anti-avoidance, and BEPS (Deloitte Global)

## Tecnología

- Cybersecurity...Continued in the boardroom (Deloitte Estados Unidos)
- Enabling a world leading digital hub (Deloitte Reino Unido)
- Irish Information Security and Cybercrime Survey 2013. (Deloitte Irlanda)
- Is the Cloud Within Your Reach? (Deloitte Estados Unidos)
- Risk Intelligent governance in the age of cyber threats (Deloitte Estados Unidos)
- The Connected Workplace: War for Talent in the Digital Economy (Deloitte Australia)
- The scale paradox: Analytics disrupts the size factor (Deloitte Estados Unidos)
- TMT Predictions (Deloitte Global)
- Technology Fast 50 (Deloitte Estados Unidos)

Si desea acceder a nuestro sitio web, donde encontrará recursos adicionales para profundizar más en los temas que aborda esta publicación, simplemente escanee este código QR con su teléfono celular; o bien, introduzca esta dirección en su navegador de Internet: [www.global.corpgov.deloitte.com](http://www.global.corpgov.deloitte.com).



# Contactos

Nuestros líderes en gobierno corporativo en todo el mundo están a su disposición para comentar más detalladamente los temas aquí expuestos y/o cualesquiera otros de interés para el Consejo de Administración de su empresa.

## Global

Dan Konigsburg  
dkonigsburg@deloitte.com

Michael Rossen  
mrossen@deloitte.com

## Américas

**Canadá**  
Don Wilkinson  
dowilkinson@deloitte.ca

**Estados Unidos**  
Bob Kueppers  
rkueppers@deloitte.com

Maureen Errity  
merrity@deloitte.com

Nicole Sandford  
nsandford@deloitte.com

## Latinoamérica y Sudamérica

**Argentina**  
Adriana Calvo  
acalvo@deloitte.com

Alfredo Pagano  
apagano@deloitte.com

**Brasil**  
Ronaldo Fragoso  
rfragoso@deloitte.com

Camila Araujo  
camilaaraujo@deloitte.com

**Chile**  
Fernando Gaziano Perales  
fpgaziano@deloitte.com

Arturo Platt  
aplatt@deloitte.com

## Colombia

Maria Cristina Pinos  
mpineros@deloitte.com

**Costa Rica**  
Andrés Casas  
ancasas@deloitte.com

**Guatemala**  
María de Collier  
mecollier@deloitte.com

**México**  
Daniel Aguiñaga  
daguinaga@deloittemx.com

**Perú**  
Gerardo Herrera  
geherrera@deloitte.com

## Asia-Pacífico

**Australia**  
John Meacock  
jmeacock@deloitte.com.au

**Hong Kong**  
Hugh Gozzard  
huggozzard@deloitte.com.hk

**India**  
Abhay Gupte  
agupte@deloitte.com

**Japón**  
Masahiko Sugiyama  
masahiko.sugiyama@tohmatsu.co.jp

**Corea**  
Jae Kwon Lee  
jkleee@deloitte.com

**Nueva Zelanda**  
Andrew Burgess  
aburgess@deloitte.co.nz

Peter Gulliver  
pegulliver@deloitte.co.nz

**Filipinas**  
Gregorio S. Navarro  
gsnavarro@deloitte.com

**Singapur**  
David Chew  
dchew@deloitte.com

Gek Choo Seah  
gseah@deloitte.com

## Europa, Medio Oriente y África

**Austria**  
Michael Schober  
mschober@deloitte.at

**Bélgica**  
Joel Brehmen  
jbrehmen@deloitte.com

Laurent Vandendooren  
lvandendooren@deloitte.com

**CIS/Rusia**  
Oleg Shvyrkov  
oshvyrkov@deloitte.ru

**República Checa**  
Jan Spacil  
jspacil@deloittece.com

**Dinamarca**  
Henrik Kjelgaard  
hkjelgaard@deloitte.dk

**Finlandia**  
Mikael Paul  
mikael.paul@deloitte.fi

**Francia**  
Pascal Colin  
pcolin@deloitte.fr

Dominique Jumaucourt  
djumaucourt@deloitte.fr

**Alemania**  
Claus Buhleier  
cbuhleier@deloitte.de

**Grecia**  
Michael Hadjipavlou  
mhadjipavlou@deloitte.gr

**Irlanda**  
Colm McDonnell  
cmcdonnell@deloitte.ie

Sinead Ovenden  
sovenden@deloitte.ie

**Israel**  
Irena Ben-Yakar  
ibenyakar@deloitte.co.il

**Italia**  
Ciro di Carluccio  
cdicarluccio@deloitte.it

Sylvia Gutierrez  
sygutierrez@deloitte.it

**Luxemburgo**  
Justin Griffiths  
jugriffiths@deloitte.lu

Laurent Berliner  
lberliner@deloitte.lu

**Medio Oriente**  
Fadi Sidani  
fsidani@deloitte.com

Rami Wadie  
rwadie@deloitte.com

**Países Bajos**  
Caroline Zegers  
czegers@deloitte.nl

**Noruega**  
Endre Fosen  
efosen@deloitte.no

Helene Raa Bamrud  
hbamrud@deloitte.no

**Portugal**  
Nuno Cabaco Silva  
nunsilva@deloitte.pt

**Sudáfrica**  
Nina le Riche  
nleriche@deloitte.co.za

**España**  
Juan Antonio Bordas  
jbordas@deloitte.es

**Suecia**  
Jenny Sjoberg  
jsjoeberg@deloitte.se

**Suiza**  
Thierry Aubertin  
thaubertin@deloitte.ch

**Turquía**  
Evren Sezer  
esezer@deloitte.com

**Reino Unido**  
Tracy Gordon  
trgordon@deloitte.co.uk

William Touche  
wtouche@deloitte.co.uk

**[www.deloitte.com/mx](http://www.deloitte.com/mx)**

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Cuenta con alrededor de 200,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría financiera y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.