

## Alerta para Consejeros

A través de la perspectiva del Consejo de Administración: Temas claves de gobierno corporativo para el 2015



## Índice

|  |    |
|--|----|
| A través de la perspectiva del Consejo de Administración | 3  |
| Estrategia   | 4  |
| Reputación   | 6  |
| Perspectiva de un consejero - Peter G. Bowie             | 8  |
| Gobierno corporativo de las subsidiarias                 | 10 |
| Composición del Consejo de Administración                | 12 |
| Regulación   | 14 |
| Perspectiva de una consejera - Ann-Kristin Achleinter    | 16 |
| Tecnología   | 18 |
| Talento organizacional                                   | 20 |
| Activismo  | 22 |
| Perspectiva de un consejero - James L. Goodfellow        | 24 |
| Presentación de Informes corporativos                    | 26 |
| Sustentabilidad  | 28 |
| Enfoque en el Consejo                                    | 30 |
| Recursos   | 32 |
| Contactos  | 34 |





## Estrategia

# ¿La estrategia ha muerto, o es ahora más importante que nunca?

En un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo, ¿sigue siendo la estrategia un punto relevante? En la opinión de algunos, no lo es. Ellos consideran que no es posible establecer una estrategia cuando las condiciones cambian a una velocidad creciente, modificando de manera muy rápida los modelos de negocios ya establecidos por largo tiempo. Tal vez, sugieren que las organizaciones tendrían mejores resultados si se centraran en ser flexibles, ajustando sus iniciativas según sea necesario, de acuerdo con los cambios, en la medida en que éstos tengan lugar en el entorno operacional. En resumen, manifiestan que la estrategia ha muerto.

¿Será cierto?

En un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo como el actual, la estrategia tiene ahora mayor importancia que nunca. Esto se debe a que la estrategia es una serie integrada de opciones alineadas, coherentes y fortalecedoras acerca de las metas y aspiraciones de una organización, sobre dónde y cómo jugar, y sobre las capacidades y los sistemas de gestión que se requieren para lograrlo. La estrategia es la base que mueve la asignación de recursos, posiciones de inversión, expectativas de desempeño y el diseño de las estructuras organizacionales. Es el filtro a través del cual las organizaciones distinguen las oportunidades de las distracciones, ayudando a la administración a tomar buenas decisiones sobre qué hacer, pero también, e igualmente importante, sobre qué no hacer. La estrategia, por lo tanto, ejerce una fuerte influencia en la posición de la organización, su potencial y economía futura. En resumen, una estrategia bien implementada es esencial para lograr un desempeño financiero superior en el largo plazo.

Esto no quiere decir que la estrategia no necesite agilidad y flexibilidad. La estrategia describe opciones explícitas para la organización, que están respaldadas por una serie de supuestos sobre la industria, los competidores, clientes y otros factores de dicha organización. Debido a que esos factores no son estáticos, las organizaciones requieren volver a verificar periódicamente dichos supuestos y en el momento en que éstos cambien, las organizaciones requieren volver a verificar las opciones que eligieron con base en esos supuestos y deben adaptarlas de ser necesario. ¿Con qué frecuencia una organización debe volver a examinar su estrategia y los supuestos que la respaldan? La frecuencia correcta dependerá de la velocidad del reloj de la industria; la velocidad de la industria de la tecnología, por ejemplo, es mucho más rápida que la de muchas otras.

Los Consejos de Administración desempeñan un papel importante en la estrategia. Mientras que la administración es responsable de establecer, refinar y poner en práctica la estrategia de la organización, el papel del Consejo de Administración es proporcionar supervisión y guía para la dirección de la estrategia, así como examinar sus riesgos inherentes.

Parte de la responsabilidad del Consejo de Administración es establecer de manera clara las expectativas para la gestión y la estrategia de la organización. Los Consejos de Administración no deben poner metas demasiado bajas, esto es, demandar una estrategia y dejar a la administración desarrollar iniciativas de manera *ad-hoc* sin el contexto de las metas estratégicas generales; ni establecer metas demasiado altas, al establecer expectativas no realistas para la organización con base en su punto de partida y recursos. En lugar de esto, los Consejos de Administración deben solicitar que la administración desarrolle una estrategia explícita, que refleje una serie de opciones y considere alternativas, destacando claramente sus consecuencias,

beneficios y riesgos. Los Consejos de Administración también deben solicitar que la estrategia sea coherente; sus opciones deben tener sentido y fortalecerse entre ellas, las opciones de los mercados a los que entrará la organización, deberán ser las que le permitan lograr sus metas y aspiraciones; sus planes deben permitir a la organización tener éxito y establecer conexión con sus clientes actuales y futuros y los recursos que se requieren para desarrollar la estrategia deberán ser aquellos a los que la organización ha tenido, o tendrá acceso en el futuro.

Los Consejos de Administración también son responsables de evaluar de manera apropiada la estrategia de la organización y sus riesgos inherentes. El consejo no puede permitirse el lujo de recibir las propuestas de la administración y aceptarlas sin críticas, preguntas, ni cuestionamientos. Por otro lado, los Consejos de Administración no deben tratar de dirigir el proceso estratégico, lo que ocurriría cuando los consejeros van de sondear la estrategia y sus supuestos de manera constructiva y los riesgos, a definir activamente la estrategia y abogar por su dirección. Si el consejo no está satisfecho con la estrategia propuesta por la administración, entonces tiene la tarea de solicitar a la administración que vuelva a elaborar y mejorar esa estrategia, pero no es la responsabilidad del Consejo asumir ese papel de administración.

Los Consejos de Administración y la administración requieren interactuar de manera productiva al definir y refinar la estrategia. Debe existir una regularidad para las interacciones entre ellos; los aspectos de la estrategia y los temas que se abordan deben desarrollarse con el tiempo, de manera que sus sesiones se centren en diferentes aspectos de la estrategia y mejoren la calidad. En una relación productiva, las preguntas que realiza el Consejo deben ser aquellas que con propósito y legitimidad, sondeen y hagan avanzar la estrategia sin tratar de impresionar, ni intentar “estar por encima” de la administración.

Como el principal vigilante de riesgos de la organización, el Consejo de Administración es responsable de definir el apetito de riesgo para la organización. Las expectativas que el consejo establece en relación con la estrategia y las interacciones con la administración, se deben analizar en el contexto de los riesgos que son asumidos por la organización y sus partes interesadas y la forma en que esos riesgos son administrados y mitigados. Los Consejos de Administración requieren analizar los diferentes portafolios de la organización y los riesgos asociados con éstos, para entonces evaluar diferentes escenarios que cambien esos portafolios; por ejemplo, salirse de algunos negocios o entrar en otros y el impacto de esto en el mapa de riesgos de la organización.

En un mundo “VUCA” (por sus siglas en inglés “Volátil, Incierto, Complejo, Ambiguo”), la administración y el Consejo de Administración tienden a subestimar sistemáticamente el riesgo del estatus quo, la dirección actual y la composición de la organización; y a sobrestimar el riesgo de hacer algo diferente. Solo porque las actividades actuales y sus riesgos sean conocidos, no significa que tengan menos importancia que los riesgos asociados con hacer algo diferente.

Mientras que en la actualidad, establecer la estrategia puede resultar un riesgo mayor que en el pasado, los riesgos de no establecer una estrategia son también mayores en el presente. Los Consejos de Administración deben establecer contacto de manera regular, visitar las unidades de negocios de la organización, reunirse con la administración y contratar expertos en la materia y la industria, para que puedan entender, evaluar y retar de mejor manera las opciones estratégicas seleccionadas por la administración y los supuestos que destacan esas opciones.

## Preguntas que se deben hacer los consejeros

- ¿Nuestra organización cuenta con una estrategia que consideramos le permitirá lograr sus aspiraciones futuras?
- ¿La organización cuenta con los recursos necesarios, como un equipo ejecutivo con las habilidades de liderazgo apropiadas, una fuerza de trabajo con las capacidades, habilidades y la experiencia que se requieren, así como recursos financieros y tecnológicos, para lograr nuestros objetivos estratégicos? Si no contamos con cualquier recurso que se requiera, ¿Qué está haciendo la organización para obtenerlo?
- ¿Cuál es la relación de trabajo del Consejo con la administración? Cuando interactuamos con la administración en relación con la estrategia, ¿existe un diálogo constructivo, positivo entre los consejeros y la administración, en relación con las opciones estratégicas? ¿Confiamos en que la administración y el Consejo de Administración están "en la misma página" en relación con la estrategia?
- ¿Cuán alineado está el apetito de riesgo de nuestra organización con sus opciones estratégicas? ¿Somos demasiado adversos al riesgo para considerar y explorar completamente alternativas estratégicas diferentes? ¿Nuestro apetito al riesgo es tan grande que estamos en peligro de seleccionar opciones estratégicas equivocadas?
- ¿El Consejo de Administración organiza retiros estratégicas y de ser el caso, con cuánta frecuencia? ¿Se lleva a cabo cada retiro con base en los que tuvieron lugar con anterioridad, de manera que el Consejo expanda de manera progresiva su conocimiento y entendimiento de las cuestiones estratégicas?



La estrategia es más importante en la actualidad que nunca antes y las organizaciones, que creen que no requieren una porque desean ser flexibles, están abdicando su responsabilidad. Las mejores estrategias generan flexibilidad y agilidad en su serie de opciones estratégicas y las organizaciones revisan y cuando es necesario, refinan los supuestos y las opciones que respaldan su estrategia de manera regular".

Jonathan Goodman, Toronto



**Jonathan Goodman**  
Socio, Monitor Deloitte Canadá  
jwgoodman@deloitte.ca



## Reputación

# Proteger un activo altamente valioso, pero al mismo tiempo muy frágil

La reputación es uno de los activos más valiosos de una organización, de acuerdo con un estudio de World Economics<sup>1</sup> en el 2012, en promedio, aproximadamente el 25 por ciento del valor de mercado de una empresa es directamente atribuible a su reputación. También es un activo increíblemente frágil: Una buena reputación construida a través de años de esfuerzo dedicado, puede destruirse de la noche a la mañana, especialmente en el mundo tan interconectado en el que vivimos hoy, donde los clientes, operaciones, cadenas de suministro, partes interesadas internas y externas de una organización están diseminadas por todo el mundo.

Tradicionalmente, la reputación de una organización sufre a consecuencia de una falla, como un problema financiero o estratégico. Los productos defectuosos, las malas condiciones de trabajo, el daño al medio ambiente, el fraude o la corrupción y otras cuestiones pueden tener un impacto negativo en su reputación. Con frecuencia, dicho daño puede llegar a superar el causado por el problema original. Por ejemplo, se requiere que las organizaciones divulguen las brechas cibernéticas, e incluso una brecha relativamente pequeña, con que solo se capturen los registros de pocos clientes o información menor, puede generar, tanto el escrutinio regulatorio, como la reacción pública negativa generalizada.

El daño a la reputación puede ser también el resultado de riesgos fuera del control directo de la organización, como una falla en un tercero, proveedor o socio, ataques competitivos, o desastres naturales y otras catástrofes.

En el mundo de redes sociales de la actualidad, un golpe a la reputación de una organización puede tener lugar incluso sin que la entidad realmente haya cometido alguna infracción, tal vez, como resultado meramente de una percepción de conducta inadecuada, o incluso solo las quejas de uno o dos individuos. Dichos ataques pueden tener un efecto dominó, creando otros riesgos, generalmente, impactos negativos en los ingresos y el valor de la marca, que requieren ser mitigados.

No nos sorprende entonces, que casi el 90 por ciento de los ejecutivos encuestados por Forbes Insights en el 2014 en representación de Deloitte, manifestaran que el riesgo de la reputación es su reto fundamental de negocios. Debido a su importancia, la responsabilidad de administrar el riesgo de la reputación, de acuerdo con los participantes en la encuesta, reside en los niveles más altos de la organización: La alta dirección y el Consejo de Administración.

Dada la alta velocidad en la que se pueden desarrollar los problemas de reputación, muchas organizaciones están buscando formas para mejorar sus capacidades para administrar este riesgo. La tecnología, como las herramientas analíticas y de monitoreo de marca, pueden ayudar a identificar lo que es más importante para una organización y su reputación. También puede monitorear desarrollos que tienen lugar en los competidores, en cualquier lugar dentro de su industria, o entre sus socios de negocios.

Otros pueden también ser capaces de proporcionar advertencias tempranas en relación con temas pendientes. Los analistas e inversionistas pueden proporcionar sus percepciones de la organización, en comparación con sus homólogos, y debido a que los consumidores y clientes son uno de los grupos más importantes de las partes interesadas para administrar el riesgo de la reputación, las organizaciones deben monitorear de manera estrecha los puntos de contacto con el cliente, como los centros de atención de llamadas, permisos de ingresos y otros puntos de interacción, para mantenerse informadas sobre lo que los clientes opinan de ellas.

Las organizaciones también están buscando internamente, fortalecer su capacidad para detectar y mitigar los problemas de reputación. Un programa de denuncias eficaz, por ejemplo, puede ayudar a sacar a la luz cuestiones dentro de la organización, que pueden estar comprometiendo su reputación. Algunas organizaciones están considerando nombrar un ejecutivo de riesgo de la reputación para que administre el riesgo de la reputación diariamente, mientras implementa estrategias de administración de crisis, incluyendo la planeación de escenarios de riesgo y los ensayos de respuesta, puede mejorar la eficacia de la organización, al resolver de manera rápida los problemas de reputación cuando se presentan.

El Consejo de Administración tiene un papel que desempeñar para ayudar a supervisar y asesorar a la administración y a la organización a entender los posibles riesgos de la reputación, relacionados con las decisiones estratégicas. Los consejeros independientes deben proporcionar sus perspectivas externas para ayudar en este proceso. En algunas organizaciones, la administración presenta la estrategia por medio de modelos de diferentes posibilidades de acción y luego por medio del análisis de los riesgos y oportunidades asociadas creadas por diferentes escenarios. El Consejo de Administración desempeña un papel activo en esta discusión al proporcionar sus perspectivas y retroalimentación, que pueden conllevar a cambios en el proyecto estratégico y en los riesgos y oportunidades relacionadas que se hayan identificado.

Las organizaciones requieren entender los parámetros completos de su entorno de riesgo. Una vez que un evento pasa a estar relacionado públicamente con una empresa, incluso si no tiene conexión legal con ese evento, su reputación puede sufrir daños. Muchas organizaciones, por lo tanto, preparan agendas de riesgo globales que identifican riesgos claves en varios niveles: por país, nivel corporativo, unidad de negocios, etc. Los Consejos de Administración deben solicitar a la administración compartir su mapa de riesgos y la evaluación de los mismos con ellos, y hacer del riesgo de la reputación, un tema de discusión, al menos anualmente.

<sup>1</sup> As of January 2012 for S&P 500 companies: [http://www.reputationdividend.com/files/4713/4822/1479/Reputation\\_Dividend\\_WEC\\_133\\_Cole.pdf](http://www.reputationdividend.com/files/4713/4822/1479/Reputation_Dividend_WEC_133_Cole.pdf).

## Preguntas que se deben hacer los consejeros

- ¿Cuenta nuestra organización con una política de redes sociales y qué cubre? ¿Consideramos a las redes sociales desde una perspectiva, tanto de riesgo como de oportunidad? ¿Existe una posición designada en nuestra organización para administrar las redes sociales? ¿Monitorea nuestra organización las redes sociales y, de ser así, para qué? ¿Monitoreamos las redes sociales de manera interna, o se subcontrata la función?
- ¿Cuál es el papel que tendría el Consejo de Administración en la respuesta a un incidente que afecte la reputación, y está ese papel claramente definido? ¿Cuándo fue la última vez que el Consejo de Administración respondió a una crisis y hubo una evaluación de su desempeño? ¿Fueron los hallazgos de esta evaluación incorporados a los planes de respuesta a crisis de la organización y del Consejo de Administración?
- ¿Dónde recae la responsabilidad de la administración del riesgo y las crisis en el Consejo de Administración? ¿Es una responsabilidad de todo el Consejo, o son actividades delegadas a un Comité? Si más de un Comité está involucrado, ¿Cómo asegura el Consejo de Administración que sus actividades estén coordinadas de manera que no existan brechas de responsabilidad?
- ¿Cuenta nuestra organización con un plan de manejo de crisis y un plan de respuesta a incidentes cibernéticos, y no solo un plan de recuperación de desastres o negocio, para así mitigar cualquier daño a la reputación que pueda resultar de un incidente cibernético u otra falla? ¿Practica la organización su plan de respuesta y estimula las decisiones que se deben tomar y las acciones que se deben realizar en diferentes escenarios? ¿Tiene el Consejo de Administración la oportunidad para observar estos planes de respuesta simulados cuando se están poniendo en práctica?



El mayor riesgo que enfrenta una organización es no estar preparada, esto quiere decir, no contar con un proceso de administración del riesgo, por medio del cual la administración identifique, evalúe de manera constante y monitoree, los riesgos que puedan tener un impacto en la reputación de la empresa. Una parte relevante del proceso es estar preparado con un plan de respuesta completamente desarrollado y bien ensayado debido a que las organizaciones requieren actuar rápida y eficazmente para mitigar los incidentes. Los Consejos de Administración que establecen el tono en relación con la importancia de dicho proceso y asumen un papel activo en la supervisión, proporcionando asesoramiento en relación con y monitoreando de manera continua, los riesgos empresariales, y en específico, los relacionados con la reputación, estarán mejor preparados para dar respuesta a los problemas cuando estos se presenten".

Maureen Bujno, Nueva York

"Uno de los riesgos más grandes para la reputación que enfrentan las empresas hoy en día es no incorporar el riesgo cibernético junto a los otros riesgos de negocios y empresariales. Los Consejos de Administración deben cuestionar a la administración sobre la manera en la que monitorean estos riesgos, y lo que han implementado para tener la posibilidad de responder a un incidente. Las organizaciones que están bien preparadas para una brecha cibernética, sin duda alguna, se desempeñan de mejor manera en el mercado".

Mary Galligan, Stamford



**Maureen Bujno**  
Directora,  
Deloitte Estados Unidos  
mbujno@deloitte.com



**Mary Galligan**  
Directora,  
Deloitte Estados Unidos.  
mgalligan@deloitte.com



## Perspectiva de un consejero

# Una conversación con Peter G. Bowie

Peter G. Bowie es miembro de los Consejos de Administración de China Cosco Holdings Co., Magna International Inc., y es Presidente del Consejo de Administración de Cederberg Capital. Es ex miembro del Consejo de la Asociación Asiática de Gobierno Corporativo y desde junio de 2003 a mayo de 2010 fue Director General y Socio de Deloitte China.

**Los mercados asiáticos se han desempeñado mejor que la mayoría de los otros mercados en los años recientes. ¿Cuáles son los problemas más graves que enfrentan los Consejos de Administración en Asia?**

Los grandes problemas en Asia, son similares a aquellos que enfrentan los Consejos de Administración en otras partes del mundo, aunque varían en grado. Debido a que muchos mercados asiáticos están orientados a la exportación, la volatilidad en el mundo es una preocupación para los Consejos de Administración. Los Consejos están observando la caída de los precios del petróleo y el impacto que esto está teniendo en la economía rusa, la continua debilidad de la economía europea y la disminución de las exportaciones de China, y están tratando de determinar como todo eso puede impactar sus organizaciones y sus modelos de negocios, y lo que requieren sus organizaciones para responder a esta situación. El fortalecimiento del dólar estadounidense; por ejemplo, podría tener potencialmente un impacto muy significativo, dependiendo del grado en que una empresa haya tomado prestado en los mercados internacionales en dólares estadounidenses y esté pagando esas deudas en sus monedas locales, lo que podría hacer dichos préstamos mucho más caros y difíciles de financiar.

Otra preocupación para las empresas asiáticas es la seguridad cibernética. El número de ataques cibernéticos va en aumento acelerado y la atención que los Consejos y las organizaciones están prestando a la seguridad cibernética está creciendo.

La sucesión es también un problema importante para los negocios en Asia. Los mercados asiáticos se caracterizan por estar formados por empresas familiares, por lo que la sucesión y mantenimiento de la familia intacta es algo que genera mucho debate.

**El incremento de las regulaciones es una preocupación en Norteamérica y Europa. ¿Es también un problema importante en Asia?**

Asia no tiene un solo régimen regulatorio; varía de país a país. Generalmente, sin embargo, las estructuras de gobierno corporativo, reglas y regulaciones en Asia han estado evolucionando y madurando y esto sigue siendo un proceso continuo. Por un tiempo formé parte del Consejo de la Asociación de Gobierno Corporativo Asiática, donde junto con Credit Lyonnais Securities Asia, una firma asiática líder de corretaje e inversión, se realiza una encuesta anual de las prácticas de gobierno corporativo en los principales países de Asia. Esas encuestas han mostrado tremendos cambios en lo que se refiere al gobierno corporativo con el paso de los años, y generalmente estos cambios han sido para

bien. Ha habido un incremento en los requerimientos regulatorios, pero en muchos de los casos no es tan costoso como en otros grandes mercados. En China, hemos visto la introducción de CSOX, que es el equivalente chino de Sarbanes-Oxley<sup>2</sup>, y las bolsas de valores de Hong Kong y Shanghái también han introducido un número de cambios a sus requerimientos, y por consiguiente los Consejos de Administración emplean más tiempo revisando hasta qué punto ellos y sus organizaciones están cumpliendo con todas las reglas y regulaciones. Pero, desde mi punto de vista, es una evolución en gobierno corporativo que continuará por algún tiempo más, en la medida en que las reglas y los regímenes regulatorios sigan evolucionando.

**Las organizaciones en Europa y Norteamérica están cada vez más en el punto de mira a través de las redes sociales e inversionistas activistas. ¿Cuál es la situación en Asia?**

Los ataques de las redes sociales a las organizaciones han sido un problema en Asia desde hace algún tiempo. En algunos casos, los ataques son lanzados por personas tratando de equilibrar su propia posición particular. En otros casos, sin embargo, las empresas que han presentado problemas de productos o de otro tipo han sido atacadas de manera bastante fuerte a través de las redes sociales. Esto puede ser particularmente devastador para una empresa, por lo tanto, es definitivamente una cuestión importante.

Los incidentes de activistas, por otra parte, no son ni cercanamente tan frecuentes en Asia como en otros lugares. Japón ha visto probablemente la mayoría de los retos, donde las empresas han sido puestas en la mira, pero generalmente sin éxito. Es muy difícil moverse en mercados como Japón, China, o Corea, si usted no entiende las condiciones del mercado. No puede tener éxito si usted aborda los mercados de Asia con una perspectiva o un punto de vista que puede ser único para el mercado de Norteamérica.

**La sobrecarga de divulgación y la transparencia son otras cuestiones globalmente importantes. ¿Qué se puede hacer al respecto?**

Este también es un problema en Asia. Pude analizar un informe anual de una institución financiera global, de 600 páginas, haciendo virtualmente imposible para una persona promedio tener una imagen clara de la empresa. Los inversionistas activistas y los inversionistas institucionales pueden hacerlo, pero solo debido a que pueden darse el lujo de contratar un grupo de jóvenes con Maestría en Administración de Empresas, para que trabajen a tiempo completo analizando las empresas y sus divulgaciones de información.

En términos de lo que se puede hacer: Con toda la tecnología que está disponible en la actualidad, tiene que haber una forma de presentar la información de una manera que permita a los usuarios, decidir lo que desean conocer de la organización, ya sea para obtener información general de alto nivel, o por el deseo de profundizar a cualquier nivel de complejidad que les complazca. Pero no observo ningún gran movimiento hacia esa dirección, tal vez, porque las organizaciones no se han visto forzadas a hacerlo. Generalmente, la presión sobre las empresas proviene de inversionistas institucionales y la comunidad de inversionistas, pero según he notado, ellos cuentan con sus equipos de maestros en administración de empresas que analizan los reportes de las empresas, por lo que al parecer no ven la necesidad de presionar para que tenga lugar un cambio.

#### **Usted mencionó los ataques cibernéticos, que parecen ser uno de los mayores riesgos para la reputación, que las empresas enfrentan en la actualidad. ¿Cómo están respondiendo los Consejos de Administración?**

Los riesgos cibernéticos y de reputación han pasado a ser preocupaciones fundamentales para todos los Consejos de Administración y las organizaciones. De acuerdo con una investigación realizada por IBM Security Services, los incidentes relacionados con la seguridad tienen lugar cada segundo del día, ya sea por partes internas o externas, e inevitablemente algunos tendrán éxito. Cada organización será finalmente víctima de los hackers, por la razón que sea que éstos la consideren importante. Varios ataques recientes no han ido tras la información financiera, pero han robado en su lugar, información aparentemente inocua, como los datos privados de los empleados de la empresa. Cada organización es un blanco potencial con información sobre sus empleados que debe ser protegida. Los Consejos de Administración se dan cuenta de que el entorno actual es cada vez más riesgoso y que la organización tiene que dar pasos para defenderse activamente. No es solo defenderse, tratar con, y esperar, repeler los ataques cibernéticos y otros riesgos de TI, es también atacar: Tener un plan debidamente implementado para combatir los ataques cibernéticos u otros problemas que afecten la reputación una vez que tienen lugar, que establezca, por adelantado, quién será responsable en la organización de responder y cuáles acciones se implementarán. El tiempo de respuesta es muy corto, las organizaciones tienen que demostrar muy rápidamente que han tomado el control de la situación si quieren proteger su reputación.

#### **¿Cuáles serán los temas más relevantes en el 2015?**

Parece como si la volatilidad fuera a ser la gran preocupación. La economía de los Estados Unidos va a continuar con su crecimiento, pero compensar esta situación representará debilidades en Europa y Asia. Las tasas de interés permanecerán de manera general sin variación, pero los niveles de deuda son bastante altos y eso causará problemas cuando las tasas de interés finalmente comiencen a aumentar. Los precios del petróleo están cayendo, y no sabemos cuál será el efecto global total que esto tendrá, pero estamos viendo su impacto en la economía rusa y el rublo. Existen difíciles situaciones geopolíticas borboteando en varias partes del mundo y no sabemos qué va a pasar con ellas. Por lo tanto, estos son todos los temas que los Consejos de Administración deben monitorear y también tendrán que anticipar diferentes escenarios. Requieren evaluar el impacto en su mercado, su industria y su organización.

La otra gran preocupación es la seguridad cibernética, y esta será una preocupación fundamental no sólo para el 2015, sino para varios años por venir. Algunos de los ataques cibernéticos los realizan organizaciones criminales, algunos son patrocinados por el estado, y al parecer hay mucho dinero involucrado, por lo que no va a desaparecer. Dada la aparente facilidad con la que algunos de estos hackers pueden hacer lo que hacen y el grado del daño que pueden causar, es un serio problema que los Consejos de Administración realmente tienen que abordar de manera activa.

<sup>2</sup> The Sarbanes–Oxley Act of 2002, also known as the “Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act” and “Corporate and Auditing Accountability and Responsibility Act”.



## Gobierno corporativo de las subsidiarias

# Equilibrar los roles y responsabilidades entre la empresa matriz y las subsidiarias

Las diferencias entre los requerimientos regulatorios nacionales y la necesidad de administrar los riesgos globales, ha hecho del gobierno corporativo de las subsidiarias un reto creciente para las organizaciones multinacionales.

Las regulaciones y prácticas de gobierno corporativo difieren de una jurisdicción a otra, haciendo que una estructura de gobierno de “una talla le sirve a todos” un reto para que las multinacionales apliquen a todas sus unidades. Por ejemplo, de acuerdo con el King III Report, se requiere a las subsidiarias Sudafricanas de multinacionales extranjeras, aplicar los principios King III, incluso si estos difieren de las políticas y principios de gobierno corporativo de su empresa matriz.

Desde la perspectiva de riesgos, aquellos no identificados y/o no mitigados a nivel de subsidiaria, pueden escalar rápidamente hacia y consumir a la organización matriz. En el pasado, muchas organizaciones globales no estaban conscientes, o no entendían los riesgos de sus subsidiarias hasta que se suscitaba un problema. En la actualidad, con la velocidad a la que la información circula en todo el mundo, las organizaciones deben ser proactivas al entender los riesgos de sus subsidiarias, para que esto les permita responder de manera eficaz y oportuna si surge un problema.

Un tema clave para las organizaciones multinacionales es determinar cómo deben extender prácticas y políticas de gobierno corporativo sólidas hacia sus subsidiarias. Las partes interesadas generalmente juzgan a las multinacionales por los valores de la empresa matriz en su jurisdicción nacional, y las cuestiones que surgen a nivel de las subsidiarias pueden afectar la marca y la reputación de la empresa matriz. Sin embargo, establecer un tono apropiado en la cima y aplicar valores de manera consecuente en todas las subsidiarias en todas las jurisdicciones, puede ser difícil debido a las diferencias en las regulaciones y negocios locales, así como otras condiciones de operación. La empresa matriz debe tener cuidado de no ser muy “mano dura” y ser vista como un “colonizador” en la jurisdicción de la subsidiaria, sin comprometer sus valores centrales. Una práctica líder sería asegurar que las prácticas de gobierno de la empresa matriz sean adoptadas por todas sus subsidiarias, incluso si éstas no se requieren de acuerdo con las regulaciones locales. Cuando existen diferencias en los requerimientos entre las reglas locales y las prácticas de la empresa matriz, la organización debe adoptar las más rigurosas.

Otro tema importante para las multinacionales es determinar la estructura de gobierno que contribuiría de mejor manera para que se logre contar con una cadena de supervisión eficaz que abarque toda la organización.

Una encuesta desarrollada por Deloitte arrojó que casi tres cuartos de las organizaciones globales tienen Consejos de Administración separados para sus subsidiarias, y la mayoría tiene algunos consejeros en común en los Consejos, tanto en las empresas matrices como en las subsidiarias. La misma encuesta demostró que casi el 70 por ciento de los Consejos de Administración de las empresas matrices dedican una importante cantidad de tiempo a la supervisión de negocios y riesgos de las subsidiarias.<sup>3</sup>

El marco de trabajo de gobierno corporativo debe establecer de manera clara los roles y responsabilidades, tanto de los Consejos de Administración de las empresas matrices como de las subsidiarias, incluyendo los indicadores claves de desempeño para cada uno. También debe identificar cuestiones que se deben llevar del Consejo de Administración de la subsidiaria al de la empresa matriz, o que requieren su aprobación. Las comunicaciones eficaces de dos vías entre los Consejos son igualmente importantes, de manera que el marco de trabajo pueda establecer cómo y cuándo los problemas deben ser comunicados.

Las multinacionales deben volver a examinar sus estructuras de gobierno de manera periódica para asegurar que éstas sigan siendo apropiadas. Los cambios en las condiciones regulatorias y de operación pueden también necesitar cambios. El Consejo de una subsidiaria recientemente adquirida, puede tener una autonomía más limitada hasta que la empresa matriz esté satisfecha y segura de que sus valores y prácticas hayan sido implementados de manera apropiada. El Consejo de Administración de una empresa matriz también puede elegir asignar diferentes roles, responsabilidades y autonomías a los Consejos de las subsidiarias más grandes en lugar de a las más pequeñas.

<sup>3</sup> Governance of Subsidiaries: A Survey of Global Companies”, September 2013, Deloitte India.

## Preguntas que se deben hacer los consejeros

- ¿Cuán bien entendemos los riesgos relacionados con nuestras subsidiarias, y cómo están siendo mitigados? ¿Existe algo en relación con las prácticas o actividades de negocio de nuestras subsidiarias que pueda afectar la reputación de toda nuestra organización?
- ¿Cuán bien entendemos los requerimientos normativos o regulatorios locales que son aplicables a nuestras subsidiarias? ¿Existen áreas donde estos requerimientos entren en conflicto con las prácticas de gobierno del resto de la organización?
- ¿Cuánto tiempo dedicamos, como Consejo de Administración, a cuestiones relacionadas con nuestras subsidiarias? ¿Estamos dedicando mucho, o muy poco tiempo para atender dichas cuestiones?
- ¿Hemos puesto en práctica un marco de trabajo de gobierno corporativo que establezca de manera clara los roles y responsabilidades del Consejo de Administración de la empresa matriz y los de las subsidiarias? ¿Indica claramente los temas que deben ser revisados y aprobados por el Consejo de Administración de la empresa matriz?
- ¿Tenemos comunicaciones abiertas y claras entre los Consejos de Administración de la empresa matriz y las subsidiarias? ¿Cómo presenta un Consejo los temas para la atención de otro? ¿Tenemos o debemos tener algunos consejeros que formen parte de los Consejos de las subsidiarias y de la empresa matriz?



El papel del Consejo de Administración de la subsidiaria es supervisar la estrategia y los objetivos, operaciones de negocios y la administración de la subsidiaria. Además, tanto el Consejo de Administración de la subsidiaria, como el de la empresa matriz, tienen la responsabilidad de ver que los valores y la dirección de la estrategia general se respeten en la subsidiaria".

Sachin Paranjape, Mumbai

"Encontrar el equilibrio apropiado entre los roles de los Consejos de Administración de la empresa matriz y de las subsidiarias puede representar un gran reto y diferentes organizaciones distribuirán ese equilibrio de diferentes maneras, dependiendo de la cultura de la organización. La relación entre los Consejos deberá volver a evaluarse de nueva cuenta y periódicamente, para garantizar que continúe trabajando de manera eficaz".

Rami Adel Wadie, Kuwait



**Sachin Paranjape**  
Director, Deloitte India.  
sapananjape@deloitte.com



**Rami Adel Wadie**  
Socio, Deloitte Medio Oriente  
rwadie@deloitte.com



## Composición del Consejo de Administración

# Diversidad y la medida para la eficacia del consejo

Ya ha transcurrido casi una década desde que Noruega promulgara una ley que establecía que el 40 por ciento de los miembros de los Consejos de Administración de las empresas que cotizaban en la bolsa fuesen mujeres. Desde entonces, otras jurisdicciones han introducido requerimientos similares, y algunos hacen que la diversidad de género sea obligatoria para las entidades públicas, mientras que otros establecen cuotas de género con las que estas entidades tienen que cumplir, o en su defecto explicar las razones por las que incumplen

En noviembre de 2013, el Parlamento Europeo votó a favor de una propuesta de la Comisión Europea que requerirá que las empresas que cotizan en la bolsa con ingresos de al menos 50 millones de euros y más de 250 empleados tengan el 40 por ciento de consejeras mujeres en sus Consejos de Administración para el 2020. En julio de 2014, Francia aprobó una legislación que respalda la aplicación de la ley Copé-Zimmerman (2011), que requiere que las empresas que cotizan en bolsa con ingresos de al menos 50 millones de euros y que emplean a más de 500 trabajadores tengan el 40 por ciento de mujeres consejeras en sus Consejos de Administración para el 2017.

En Canadá, la Canadian Securities Administrators (Administradores de Títulos de Valores de Canadá) requiere que las empresas que cotizan en bolsa, divulguen sus políticas en relación con las mujeres consejeras, el número real y actual de mujeres consejeras y sus objetivos en relación con las mujeres consejeras sobre una base de cumplir o explicar. Mientras tanto, el Senado Canadiense está considerando una legislación que requerirá que exista al menos un 40 por ciento de mujeres y un 40 por ciento de hombres en los Consejos de Administración de las empresas públicas, empresas estatales y determinadas instituciones financieras. Estas son solo algunas de las medidas regulatorias en relación con la diversidad de género que se están tomando en todo el mundo.

El Senado Brasileño está también considerando una legislación para que al menos el 40 por ciento de los integrantes de los Consejos de Administración de las empresas propiedad del estado para el 2020 sean mujeres. Esto es solo una muestra de las medidas regulatorias sobre la diversidad de género vistas en todo el mundo.

En muchas jurisdicciones, los inversionistas institucionales han manifestado que no invertirán en empresas que no tengan la suficiente diversidad de género en sus Consejos de Administración. En octubre de 2014, por ejemplo, la Thirty Percent Coalition, dirigida por el California State Teacher's Retirement System (Sistema de Retiro de Profesores del Estado de California), envió una carta a 100 empresas en el Russell 1000 Index, que no tienen mujeres en sus Consejos de Administración, urgiéndolos a adoptar la diversidad de género<sup>4</sup>.

Todos estos desarrollos han tenido como resultado la diversidad de género en los Consejos de Administración, que ha alcanzado un punto de inflexión, de acuerdo con Catalyst, una organización sin fines de lucro que busca expandir las oportunidades para las mujeres en los negocios. La demanda por la diversidad de género no es solo mayor que nunca entre los legisladores, reguladores e inversionistas, sino también en los mismos Consejos de Administración. En estudios de Fortune 500, las empresas han manifestado que los Consejos de Administración con mayor diversidad de género se desempeñan mejor, con mayores retornos en las ventas y en el rendimiento del capital, que los consejos con menor diversidad. (5) Además, una encuesta del 2012 a consejeros en los Estados Unidos reveló que tres cuartos manifestaron que sus empresas habían dado pasos en los tres años previos, para promover la diversidad

en los Consejos de Administración y el 80 por ciento manifestó que la diversidad en los Consejos generalmente tenía como resultado, mayor valor para los accionistas<sup>5</sup>.

Contar con un Consejo de Administración con diversidad de género tiene sus ventajas, tanto en términos de desempeño organizacional, como en el aumento de la atracción para los inversionistas. Pero a pesar de la marcada atención en la diversidad de género que vemos en la actualidad, que es también una manera rápida y fácil para evaluar a los Consejos de Administración, no es y no debe ser, el único criterio para determinar su eficacia.

Se considera que los Consejos de Administración con diversidad de género son más eficaces debido a que diferentes perspectivas pueden tener como resultado, una toma de decisiones menos riesgosa y una mejor representación de los intereses de las partes interesadas. Esto sugiere que una diversidad de pensamiento, no solo de género, debe ser el objetivo de los Consejos de Administración. Dado el entorno operativo globalizado y de rápidos cambios de la actualidad, en el que los planes y estrategias de negocios establecidos a largo plazo, están siendo impactados por la digitalización, los Consejos de Administración requieren consejeros con una amplia gama de antecedentes, experiencias y perspectivas.

Cuando los legisladores y reguladores desean fortalecer la eficacia, generalmente se concentran en la estructura del Consejo, fundamentalmente en términos de sus miembros y responsabilidades. Sin embargo, los Consejos de Administración son grupos de personas, lo que sugiere que la dinámica social del Consejo puede ser una mayor y mejor medida de su eficacia. Un Consejo necesita trabajar bien de manera conjunta como un equipo, mientras también mantienen un sentido de responsabilidad individual para la toma de decisiones. Los consejeros deben tener la confianza para retar los criterios y creencias de cada uno, de manera que pueda existir un clima de confianza y sinceridad en el consejo, donde los consejeros se respeten unos a otros, exista plena confianza entre el Consejo de Administración y la administración, y la información se comparta de manera abierta y franca entre ellos.

Mientras que una mayor diversidad puede tener un impacto negativo en el Consejo si, por ejemplo, las perspectivas y puntos de vista de los consejeros son tan diferentes que resulta difícil llegar a un consenso, existen pasos que los Consejos de Administración pueden dar para mitigar ese riesgo. Los presidentes de los Consejos, en especial, desempeñan un papel muy importante, como los líderes de los Consejos, son responsables de crear un entorno de trabajo que respalde y motive a los consejeros individuales. También es importante contar con un proceso riguroso para evaluar la eficacia del Consejo, sus Comités y miembros individuales, con el fin de destacar las áreas de mejora en los procesos y el desempeño y para identificar las brechas que se deben subsanar al reclutar a nuevos consejeros.

Los Consejos de Administración requieren poner en práctica no solo un plan de sucesión, sino también un proceso de sucesión, si desean tener éxito al reclutar consejeros con las mejores habilidades y conocimientos. Las prácticas líderes sugieren que el proceso debe estar diseñado de manera que permitan al Consejo identificar y reclutar a los candidatos a consejero más allá de los canales tradicionales, lo que puede requerir la participación de terceros reclutadores. Las prácticas de reclutamiento ciego, en las que a los posibles candidatos se les asignan marcas por cada atributo que se requiere por parte del Consejo, ayudan a garantizar que se evalúe a los candidatos al puesto de consejero teniendo en cuenta los dos atributos de mayor importancia: su experiencia y conocimientos.

<sup>4</sup> Thirty percent Coalition: [www.30percentcoalition.org](http://www.30percentcoalition.org)

<sup>5</sup> The Bottom Line: "Corporate Performance and Women's Representation on Boards", Nancy M. Carter, Lois Joy, Harvey M. Wagner, Sriram Narayanan.

<sup>6</sup> "2012 Boardroom Diversity Survey: Summary Report", Spencer Stuart and Corporate Board Member

## Preguntas que se deben hacer los consejeros

- ¿Existen requerimientos de diversidad de género legislativos o regulatorios que apliquen a nuestro Consejo? ¿Estamos al tanto para cumplir o exceder esas cuotas a la fecha de vigencia? ¿Hemos comunicado nuestras expectativas en relación con la diversidad de género a los mayores accionistas de la organización y a otras partes interesadas, incluyendo aquellas dentro de la organización?
- ¿Cuenta nuestro Consejo con la suficiente diversidad de pensamiento entre sus miembros? ¿Sentimos, como Consejo, que contamos con la experiencia colectiva y los conocimientos para poder entender y abordar todos los riesgos claves y oportunidades que enfrenta la organización, incluyendo aquellos generados por el impacto perturbador de la digitalización y la competencia global siempre en aumento?
- Cuando hemos reclutado nuevos miembros para el Consejo, ¿pudimos encontrar candidatos a consejeros con las habilidades y el conocimiento necesarios? ¿Necesitamos ampliar nuestra búsqueda para encontrar candidatos fuera de nuestras reservas de reclutamiento tradicional?
- ¿Funciona nuestro Consejo de manera eficaz como equipo? ¿Existe un sentimiento de confianza entre los consejeros y entre el Consejo y la administración? ¿Existen formas para que el Consejo pueda mejorar su desempeño y, de ser así, cuáles son?



La digitalización y la creciente competitividad global traerá como consecuencia que los Consejos de Administración tengan miembros con competencias y experiencias más diversas que en el pasado. Los Consejos de Administración que sean demasiado lentos para adaptarse, podrían enfrentar riesgos significativos, mientras que aquellos que de manera continua revisen y actualicen los perfiles de sus Consejos y mantengan una concentración continua en la búsqueda de los candidatos apropiados, tendrán éxito".

Bjorn Mikkelsen, Estocolmo

"Los Consejos de Administración de América Latina centran su atención en elementos que crean eficacia en el desarrollo de las actividades. Además de la diversidad de género, están prestando gran atención a la composición general del Consejo, incluyendo la independencia de sus consejeros, la combinación de habilidades y conocimientos, así como el hecho de si trabajan o no en conjunto como un equipo eficaz".

Gerardo Herrera Perdomo, Lima



**Bjorn Mikkelsen**  
Director, Deloitte Suecia  
Bjmikkelsen@deloitte.com



**Gerardo Herrera Perdomo**  
Socio, Deloitte  
LATCO- Colombia/Perú  
geherrera@deloitte.com



## Regulación

# De la recuperación de tiempo al cambio cultural

Por más de una década, las organizaciones han enfrentado un sin número de requerimientos nuevos y cada vez más costosos. La Ley Sarbanes – Oxley en los Estados Unidos y reglas similares en otras jurisdicciones fueron implementadas a raíz del caso Enron y otros incumplimientos a principios de este siglo y las siguieron iniciativas regulatorias adicionales después de la crisis financiera del 2008. Para muchas organizaciones, el simple hecho de estar al día con los requerimientos de las nuevas reglas y asegurar su cumplimiento, ha sido una tarea de tiempo completo.

Y, aún nos esperan nuevas iniciativas regulatorias.

La OCDE ha iniciado un proyecto denominado Base Erosion and Profit Shifting (BEPS, por sus siglas en inglés), que de ser adoptado por las naciones del G20 y otras, cambiará de manera significativa las leyes fiscales en todo el mundo<sup>7</sup>. BEPS se refiere a estrategias de planeación fiscal que explotan las brechas y los errores de correspondencia en las reglas fiscales, para cambiar artificialmente los ingresos para aquellas ubicaciones con impuestos bajos o inexistentes, donde la actividad económica es poca o nula, trayendo como resultado que no se pague el impuesto sobre las sociedades, o que el pago sea muy bajo.

Las medidas anti-fraude, anti-corrupción y anti-soborno, son también el centro de atención para muchos reguladores. Mientras que algunas jurisdicciones consideran que la implementación más rigurosa de las reglas ya existentes será suficiente para tratar los problemas, otros consideran que se pueden requerir reglas aún más estrictas. En algunos casos, los altos ejecutivos han sido personalmente responsables por la incapacidad de sus organizaciones para implementar suficientes medidas anti-corrupción; en otros casos, las organizaciones han tenido que pagar multas significativas por no cumplir con los requerimientos de la protección de datos personales.

Las políticas de tasas de pago y compensación a ejecutivos son otra prioridad en algunas jurisdicciones. Por ejemplo, la Comisión Europea, ha propuesto reglas en relación con el “voto sobre el pago” que proporcionará a los accionistas un voto vinculante en relación con la compensación de la administración, mientras que Dodd Frank en los Estados Unidos brinda a los accionistas un voto no vinculante con dicho pago<sup>8</sup>.

Se han implementado o están siendo contempladas una variedad de medidas para moldear aún más el comportamiento organizacional, incluyendo requerimientos para divulgar las fuentes de metales preciosos, contribuciones políticas, impacto ambiental, salud ejecutiva, así como la representación de las mujeres en el Consejo y a niveles ejecutivos.

En la medida en que las organizaciones se esfuerzan para cumplir con muchos nuevos requerimientos regulatorios que han sido impuestos, muchas tienen aún que realizar los cambios culturales necesarios para adaptar sus modelos de negocios al entorno normativo o regulatorio tan cambiante de la actualidad. Hacer esto será una prioridad clave, ya que el aumento de las presiones que han existido desde el 2008 no se detendrá en el futuro, y puede incluso ser mayor, debido a que las presiones sociales y de los medios están estableciendo, cada vez con más fuerza, las órdenes del día de los reguladores.

Las organizaciones también necesitan tener en cuenta las preocupaciones sociales y de los medios ya que están pasando a ser tan importantes como las medidas regulatorias, debido a que pueden afectar la forma en la que las entidades operan y la aceptación de sus estrategias y prácticas de negocios. Esto es un proceso difícil. Las percepciones públicas de la organización y sus actividades de negocio pueden cambiar rápidamente sin previo aviso y las organizaciones encontrarse repentinamente fuera de sintonía con sus clientes y otras partes interesadas. Los Consejos de Administración deben asegurar que la regulación sea un tema en sus órdenes del día, al menos para ser tratado una vez al año y se debe cuestionar a la administración para que informe al Consejo sobre los nuevos cambios regulatorios y sus planes para darles respuesta.

Los Consejos de Administración y la administración deben también contar con líneas de comunicación abiertas con los reguladores, legisladores y asociaciones de la industria, con la finalidad de discutir las reglas que se proponen y el impacto que éstas tendrán en la organización y sus negocios, así como alertar a las autoridades regulatorias por cualquier consecuencia no intencional o cargas innecesarias, que se puedan crear debido a un cambio de regla propuesto.

Las nuevas reglas europeas en relación con la rotación de auditores, afectarán a las entidades de interés público con base en Europa (PIEs, por sus siglas en inglés), que incluyen empresas que cotizan en bolsa en el mercado regulado de la Unión Europea y determinadas instituciones de crédito y empresas de seguro en la Unión Europea (que coticen o no en la bolsa). La legislación afectará principalmente a las empresas que no son de la Unión Europea solo si tienen operaciones en la UE que sean consideradas PIEs en su propio derecho, como por ejemplo, entidades bancarias o de seguros con base en la Unión Europea, o subsidiarias incorporadas en la UE que cotizan en la bolsa regulada en la UE.

Estas reglas probablemente tendrán variaciones dependiendo del país, en la medida en que las empresas establezcan varias opciones de implementación. La legislación va a requerir la rotación de la firma de auditoría reglamentaria de una entidad de interés público, después de un máximo de 10 años, pero dan a los estados individuales miembros de la Unión Europea la oportunidad de establecer periodos de rotación más cortos. Sin embargo, los estados individuales miembros de la Unión Europea pueden extender el periodo máximo a 20 años, si se realiza una licitación pública después de los 10 años, o 24 años, en caso de contar con régimen de auditoría conjunto (que solo se requiere actualmente en Francia).

En la medida en que los estados de la Unión Europea adopten las opciones en los próximos dos años, las organizaciones que posiblemente se vean afectadas por las nuevas leyes, deben monitorear los requerimientos finales en los países pertinentes, y esto incluye determinar cuándo se podrá requerir a la organización licitar la auditoría, así como los requerimientos de independencia para posibles auditores futuros de sus organizaciones.

<sup>7</sup> BEPS section on the OECD's website: <http://www.oecd.org/ctp/beps.htm>.

<sup>8</sup> The Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act of 2010, Subtitle E-Accountability and Executive Compensation

## Preguntas que se deben hacer los consejeros

- ¿Cuán bien preparada está nuestra organización para los cambios regulatorios que se proponen? ¿Tenemos un proceso debidamente implementado para garantizar que cumpliremos con las nuevas reglas? ¿Hemos evaluado el impacto que puedan tener las propuestas en nuestras estrategias de negocios y actividades? ¿Qué acciones debemos tomar para adaptar nuestro negocio a estos cambios?
- ¿Nuestra organización supervisa las redes sociales, medios tradicionales y otras fuentes para determinar la percepción del público en relación con nuestra organización y la aceptación de nuestras estrategias de negocio por parte del público? ¿Monitoreamos la opinión pública sobre nuestros competidores y nuestra industria?
- ¿Con cuánta frecuencia, como Consejo de Administración, debatimos las regulaciones? ¿Estamos recibiendo la información apropiada de la administración que nos permita entender cuáles propuestas afectarán nuestra organización y lo que necesitamos hacer para responder a esta situación?
- ¿Nuestra organización trabaja con colegas y otros en nuestra industria para garantizar que exista un diálogo entre los consejeros y los reguladores, de manera que podamos dar a conocer nuestras preocupaciones colectivas con la finalidad de minimizar el impacto colateral relacionado con la adaptación a las nuevas reglas?
- ¿Cuál es el impacto que tienen los cambios regulatorios, por ejemplo, los requerimientos de diversidad de género y los votos de los accionistas en relación con la compensación, en el Consejo de Administración y en el sistema de gobierno corporativo de la organización?
- ¿Necesitamos volver a evaluar la cobertura de los seguros de nuestros ejecutivos y consejeros a raíz de las manifestaciones en algunas jurisdicciones que indican que van a hacer a sus ejecutivos personalmente responsables por las acciones de su organización?



En el pasado, se asumía que las organizaciones actuarían de manera honorable y ética. Hemos visto muchas situaciones en las que ese no ha sido el caso, por lo que muchas de las medidas regulatorias recientes tienen un interés social y ético para corregir esta situación. Esto ha tenido como consecuencia, una convergencia de regulación, preocupaciones sociales y presión de los medios que está moldeando el entorno de los negocios".

Claus Buhleier, Mannheim



**Claus Buhleier**

Socio, Deloitte Alemania  
cbuhleier@deloitte.com

"Ha habido un enorme incremento en la presión regulatoria desde el 2008 y mientras las organizaciones requieren dar respuesta a esta situación, no pueden darse el lujo de descuidar las presiones sociales y de los medios, que también se han incrementado. Existe una gran oportunidad para estas organizaciones y sus Consejos de Administración para que de manera proactiva demuestren que no solo han respondido de manera apropiada a los nuevos requerimientos regulatorios, sino que también se han adaptado a los cambios de pensamiento y valores de las partes interesadas más amplias de la organización".

David. R. Hawley, Londres



**David R. Hawley**

Director,  
Deloitte Reino Unido  
drhawley@deloitte.com



Ann-Kristin Achleitner es miembro de los Consejos de Administración de Muenchener Rueckversicherungs-Gesellschaft AG, Linde AG, y METRO AG, y del Consejo de Administración de GDF SUEZ SA. Achleitner es también miembro de la Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (Código de Gobierno Corporativo Alemán).

## Perspectiva de una consejera

# Una conversación con Ann-Kristin Achleitner

### ¿Cuáles fueron algunos de los grandes problemas que enfrentaron los Consejos de Administración en el 2014?

Las circunstancias de cada Consejo y organización son diferentes, por lo tanto, los problemas más importantes para un Consejo pueden no ser los mismos que los de otro. Pero existen algunos temas que considero la mayoría de los Consejos y organizaciones requieren abordar. El primero es el impacto de la globalización y en especial el incremento de los riesgos del país en los últimos años. Otras cuestiones que enfrenta cada Consejo y organización es la digitalización y la innovación, que están cambiando e impactando los modelos de negocios de manera drástica. Esto es algo que cada Consejo necesita monitorear con mucho cuidado.

### La regulación parece ser otro gran reto para muchos Consejos de Administración. ¿Cómo le están haciendo frente?

Es un reto debido a que muchas nuevas regulaciones se han introducido en los últimos años, algunas de las cuales aplican al Consejo de Administración y otras a la administración. Pero el desafío va más allá de sólo tratar con las nuevas regulaciones; están también las regulaciones por implementar que se tendrán que abordar en el futuro. Por lo tanto, además de la regulación formal, existe una preocupación en aumento de que no todo lo legal es también legítimo, por lo que estamos presenciando un aumento de la atención pública sobre los negocios de una organización y las prácticas fiscales. Abordar todo esto toma una gran cantidad de tiempo, solo para garantizar que el Consejo de Administración y la administración cumplan con las nuevas reglas cuando éstas entran en vigor. Existe el riesgo de que al estar tan concentrados en el cumplimiento, la organización pase a ser menos empresarial, y que con menos probabilidades vea los cambios de las reglas, con la intención de determinar si éstas crean oportunidades de negocios para la organización.

### ¿Cuán bien están respondiendo las organizaciones a esta atención pública? ¿Están entendiendo el mensaje?

Un gran reto para las organizaciones que abordan los grupos sociales es determinar no solo el contenido de sus mensajes, sino también los canales que utilizan para hacerlo llegar. Las organizaciones tienden a comunicarse en un canal diferente, con frecuencia a través de los medios tradicionales como los principales periódicos, mientras que los grupos activistas sociales se comunican de manera completamente diferente, utilizando las redes sociales.

Los canales que utiliza la organización para comunicar su mensaje tienen influencia en la percepción que las personas llegan a tener sobre ese mensaje y la organización. Muchas organizaciones están aún adaptando sus estrategias de comunicación, en particular con la finalidad de comunicarse con estos grupos sociales, lo que requiere abandonar los canales tradicionales y pasar a las redes sociales, y esto puede representar un reto debido a que están menos familiarizados con estos otros canales.

### ¿Cuáles son las presiones que están ejerciendo los inversionistas activistas y otros inversionistas en los Consejos de Administración?

Un gran avance visto en la última década es que los inversionistas ahora tienen diferentes marcos de tiempo y los inversionistas activistas pueden tener marcos de tiempo mucho más diferentes en comparación con los otros inversionistas. Esto crea un problema para el Consejo, que es: ¿cuál es la estrategia que debe seguir la organización y hasta qué punto debe comunicar la organización esa estrategia a los inversionistas y a otras partes interesadas?

Se ha producido un incremento en la actividad del inversionista activista en Europa en los últimos años, y parte del problema es que, a diferencia de Norteamérica, muchos países europeos cuentan con Consejos de dos niveles, un Consejo de Supervisión y un Consejo de Administración. El Consejo de Supervisión puede querer tener un diálogo mejorado con los inversionistas y asesores principales, pero solo se le permite comunicar sobre los temas de gobierno corporativo; no es el único organismo que participa en la toma de decisiones en relación con la estrategia de la organización. Pero eso está cambiando. Muchos medios internacionales no están familiarizados con el marco legal de una estructura de dos niveles de órganos de gobierno y están ejerciendo presión sobre los Consejos de Supervisión para que comenten sobre la estrategia. Como resultado, estamos viendo que los Consejos de Supervisión están más involucrados en la estrategia que antes.

### Las organizaciones divulgan una gran cantidad de información, pero, ¿ha obstaculizado la cantidad de divulgación la habilidad de comunicar un mensaje claro?

Con frecuencia, “menos” es “más” cuando se trata de divulgación, pero hasta el momento no veo ninguna probabilidad de que pueda tener lugar una simplificación o racionalización en cuanto a la divulgación. Tuvimos un debate similar hace 20 años, era un gran momento para

tratar de reducir las diferentes regulaciones contables, pero al final no se logró cambiar gran cosa.

En la actualidad, cuando analizamos las reglas de gobierno corporativo y las divulgaciones de información que se requieren, hay dos formas diferentes de abordar estos requerimientos. Un enfoque es hacerlo desde la perspectiva de los negocios; el otro es visualizar las divulgaciones desde una perspectiva legal. En Alemania, una empresa puede considerar que cumple con todas las reglas de gobierno corporativo, pero en la menor oportunidad eso no es así, la empresa optará por declarar de manera preventiva que puede llegar a incumplir. Al hacer esto, saben que no serán sorprendidos en el incumplimiento con los requerimientos del Código de Gobierno Corporativo. Eso no es algo que le guste a la Comisión de Gobierno Corporativo que hagan las empresas, pero las presiones legales son muy fuertes.

Ninguna empresa desea ser demandada y atraer toda la publicidad negativa que esto supone, por lo que eligen divulgar todo con el fin de estar seguros. A menos que cambien las reglas, considero que continuaremos con esta espiral de organizaciones divulgando cada vez cantidades mayores de información por algún tiempo más.

### **El riesgo de la reputación en general parece estar en aumento. ¿Cuánta atención prestan los Consejos de Administración a esta cuestión?**

El riesgo de la reputación va en aumento y toma mucho tiempo a nivel del Consejo de Administración, pero no veo a la organización siempre como una víctima. Tomen el caso de un proveedor que hizo algo mal. Las empresas tienen una serie de valores y un Código de Ética y requieren asegurarse de que esos valores y códigos se apliquen dondequiera que operen, exceptuando los casos en los que esas políticas estén en conflicto con las reglas y regulaciones locales.

Con anterioridad, mencionaba que una práctica de negocios puede ser legal, pero aun así, no ser vista como legítima, y cuando se trata de la reputación de una organización, esta es una distinción muy importante. También es importante que, en el momento de tomar de decisiones, las empresas no solo consideren la percepción en el presente de esas decisiones y prácticas de negocios, sino también cómo pueden ser percibidas en el futuro. Si surge un problema debido a una elección hecha años atrás y que fue aceptable en ese momento, esa elección seguirá siendo juzgada de acuerdo con los estándares válidos en la actualidad.

### **¿Cuáles son los pasos que las empresas deben dar para ayudar a mitigar este problema?**

Considero que tenemos que volver a los valores principales de la organización. Las decisiones sobre las estrategias y prácticas de negocios deben reflejar esos valores y las organizaciones requieren garantizar que esos valores sean respetados.

En GDF Suez, soy miembro del Comité de Ética y tenemos un enfoque muy estructurado para garantizar que la organización actúe de manera consecuente con sus valores. Hemos identificado nuestros valores y monitoreamos su desarrollo en términos de KPIs específicos, que hemos relacionado con la ética, el entorno y la sustentabilidad. Si surge algún problema, lo revisamos desde una perspectiva didáctica, de manera que podamos mejorar en el futuro. Considero, desde la perspectiva de gobierno corporativo, que esto es una práctica líder que en mi opinión, un número creciente de Consejos de Administración de las empresas alemanas adoptarán.

Pero regresemos a la situación donde un problema relativamente menor pasa a ser una enorme situación pública, que causa daño a la reputación de la empresa. Incluso cuando se realizan todos los esfuerzos para garantizar la integridad de los valores de la empresa, pueden surgir problemas debido a que somos seres humanos y a veces se cometen errores. En esta situación, considero que la reputación y credibilidad que la empresa ha creado en el pasado es muy importante. Algunas organizaciones consideran que deben estar fuera del ojo público, y que mientras menos atención de los medios tengan, mejor. Pero cuando les pega un escándalo de manera repentina, eso puede ser lo primero que las personas lleguen a conocer de la empresa, y juzgarán a la empresa con base en eso. Por otra parte, las empresas que han creado canales de comunicación y han fortalecido la credibilidad en el mercado, podrán lidiar de mejor manera con cualquier problema que surja debido a que dichos problemas serán vistos dentro del contexto de todos los otros atributos positivos de la organización.

### **¿Cuáles cuestiones espera usted integren la agenda de los Consejos de Administración en el 2015?**

Considero que las cuestiones fundamentales serán más o menos las mismas que fueron prioridad de los Consejos de Administración en el 2014. Por ejemplo, la digitalización y el impacto que está causando seguirán siendo una cuestión relevante, desde la perspectiva

Europea, esto significará centrar la atención en la innovación. En el pasado, las empresas europeas han sido muy buenas en incrementar la innovación, lo que ha traído como resultado la mejora de productos por un plazo mayor. Debido al tremendo impacto ocasionado por la digitalización, las empresas requieren pasar de ser innovadores en incremento a aprender cómo equilibrar la innovación de impacto con los cambios de procesos, estructuras y su enfoque completo para hacer negocios. Esto es algo que ha sido tradicionalmente, más una parte del modelo americano que del europeo, pero es algo que las empresas europeas requieren poner en práctica.

Los Consejos de Administración de empresas multinacionales requieren centrar la atención en los cambios económicos que han traído como resultado un crecimiento significativo en muchos mercados emergentes. Espero que las empresas multinacionales realinearán sus organizaciones para beneficiarse de estos desarrollos. Los precios de la energía son un tema importante para las empresas europeas, por lo que podemos ver a algunas desplazando sus operaciones a lugares con costos energéticos más bajos. También existen cuestiones de recursos humanos globales que las empresas multinacionales requieren administrar de un país a otro.



## Tecnología

# Impacto desequilibrante de la digitalización y lo que crea valor para la organización

En todo el mundo, las organizaciones de todos los tipos y en todas las industrias están viendo como sus modelos de negocios de larga duración están siendo impactados de manera desequilibrante por la digitalización. Mientras que la revolución digital afecta casi cada aspecto del negocio, las tecnologías de digitalización están teniendo su mayor impacto en dos áreas.

Primero, las tecnologías están transformando la experiencia del cliente. De manera creciente las organizaciones están siendo capaces de ajustar los productos o servicios que ofrecen a las preferencias únicas de cada cliente. Segundo, están transformando la forma en la que las organizaciones entregan sus productos o servicios, permitiendo a los clientes obtener productos y servicios donde y como los quieren.

Debido a la velocidad en la que los modelos de negocios pueden ser impactados por las nuevas tecnologías, el riesgo de los modelos de negocios ha pasado a ser un riesgo estratégico de vital importancia. Una investigación desarrollada por Deloitte arrojó, que los consumidores e inversionistas están premiando a las organizaciones que están al frente de la revolución digital<sup>9</sup>. Sin embargo, muchas empresas tradicionales, tienen aún que determinar completamente como utilizar de mejor manera las tecnologías digitales como la nube, la analítica, las redes sociales y móviles.

Dar respuesta a los desafíos creados por las nuevas tecnologías puede ser difícil para las organizaciones a las que les ha tomado años desarrollar sus procesos de negocios actuales. Transformarlos en procesos digitalizados a alta velocidad, para mantener el paso con los desarrollos externos, no es una tarea fácil. Tomar las decisiones equivocadas puede dejar incluso a la empresa en peores condiciones que si no hubiesen implementado ninguna acción, una receta perfecta para el riesgo.

Aunque las tecnologías digitales pueden crear oportunidades en muchas áreas, los beneficios pueden ser a costa de sus negocios tradicionales. Permitir a los clientes interactuar con la organización en línea; por ejemplo, puede traer como consecuencia que cada vez menos clientes visiten los puntos de venta físicos. Crear una experiencia sin fallas para el cliente en el mundo real y virtual ha sido difícil para muchas organizaciones y mientras las tecnologías pueden eliminar la distancia y otras barreras de la comunicación, los procesos automatizados pueden tener dificultad al tratar escenarios inesperados. Sin embargo, a pesar de estos retos, la investigación de Deloitte demostró que cada organización que sí invierte en las tecnologías digitales tiene la posibilidad de mejorar el valor de los accionistas y el desempeño a largo plazo.

Enfrentarse a las nuevas tecnologías de hoy y determinar cómo optimizar sus usos en la organización, puede ser difícil para los consejeros y la alta dirección, que son de una generación para la que las redes sociales y otros avances tienen solo un impacto mínimo en la vida personal. Las organizaciones que involucran a todos en todos los niveles en la revisión de los procesos para identificar las formas y beneficiarse de las nuevas tecnologías, pueden tener éxito en mejorar digitalmente sus negocios de la base hacia arriba. En este escenario, el papel del Consejo de Administración y de la alta dirección, es supervisar el riesgo y establecer estrategias para garantizar que las tecnologías se utilicen de manera apropiada.

Mientras se entienda que el impacto futuro de las tecnologías es la responsabilidad de la administración, los Consejos de Administración deben preguntar a la administración sus perspectivas sobre la forma en la que la organización está administrando los riesgos estratégicos relacionados con la tecnología y el impacto desequilibrante de la digitalización en la actualidad. En particular, los Consejos de Administración deben indagar sobre la estrategia de tecnología de la organización y cómo está ésta integrada en la estrategia general del negocio, prestando particular atención a lo que crea valor para la organización y cómo puede verse esto afectado o mejorado por los desarrollos tecnológicos. Llevar a la empresa hacia adelante no depende necesariamente de descubrir una tecnología innovadora; utilizar las tecnologías existentes para realizar pequeñas mejoras y optimizar las cosas que son importantes para el negocio, sus clientes, empleados y socios puede, de manera colectiva, hacer una diferencia significativa.

<sup>9</sup> "Embracing Digital: Why Boards That Don't Could Put Companies at Risk", Deloitte U.S., September 2014

## Preguntas que se deben hacer los consejeros

- ¿Cuán conscientes estamos, como Consejo, de las tecnologías digitales? ¿Nos sentimos personalmente cómodos utilizando las tecnologías actuales, como las redes sociales? ¿Consideramos que entendemos las tendencias y el impacto que las tecnologías están teniendo en nuestra industria y nuestra organización?
- ¿El Consejo de Administración requiere entender mejor el impacto desequilibrante que causa la digitalización? De ser así, ¿Cómo debemos mejorar nuestro conocimiento: a través de sesiones educativas o retirándonos; contratando asesores o expertos externos para revisar el modelo de negocios de la organización e identificar las áreas de oportunidad o riesgo; reclutando nuevos consejeros que tengan experiencia digital?
- ¿Cuándo revisamos y aprobamos los planes y estrategias de negocios de la organización, proporcionamos la consideración necesaria al impacto de la tecnología? ¿Debemos solicitar al Director de Tecnología de la Información, discuta las estrategias y actividades de tecnología de la organización con el Consejo de Administración?
- ¿Qué uso hace nuestra organización del análisis de datos? ¿Contamos con personal en la organización con la capacidad de convertir la información en perspectivas que, en cambio, conllevan a decisiones para el accionar de la administración?
- ¿Qué está sucediendo con nuestros competidores y socios de la cadena de suministros? ¿Son operaciones que sufren el impacto, ya sea positiva o negativamente, de las tecnologías digitales, y de ser así, qué lecciones podemos aprender de sus experiencias?



La tecnología puede ya sea, impactar de manera negativa o mejorar los negocios de la organización. Las organizaciones que centran su atención en lo que crea valor para los negocios, sus clientes, empleados y socios y los costos en que incurre la organización para proporcionar sus servicios o productos al mercado, tendrá un buen marco de trabajo para asesorar el impacto, las oportunidades y riesgos que la tecnología pueda tener en la organización".

Philip Chong, Singapur

"La tecnología está dirigiendo el cambio a gran velocidad y en muchas organizaciones la serie de habilidades tradicionales de la administración no los deja bien preparados para responder a esta situación. Las organizaciones requieren personas que entiendan este entorno. El análisis de datos proporcionará los conocimientos a mayor velocidad, permitiendo a la administración ver y analizar más rápidamente el posible impacto de sus decisiones".

Daisuke Kuwabara, Tokio



**Phillip Chong**  
pchong@deloitte.com  
Director Ejecutivo  
Deloitte Sudeste de Asia



**Daisuke Kuwabara**  
Socio, Deloitte Japón  
daisuke\_kuwabara@tohatsu.co.jp



## Talento organizacional

# Momento de llevar los recursos humanos al siglo XXI

Después de varios años de un desempeño económico global deficiente, las organizaciones se están posicionando para el crecimiento. Sin embargo, los desafíos que ahora enfrentan son significativos.

La fuerza de trabajo del siglo XXI es diferente a sus predecesores. Es más global, más altamente conectada, con conocimientos de tecnología y más demandante que las fuerzas de trabajo del pasado. Es también más dispersa y diversa con base en una variedad de medidas incluyendo la edad: la fuerza de trabajo de la actualidad incluye, tanto a los trabajadores jóvenes (los millennials) y los de más edad (la generación de la postguerra), y cada generación tiene diferentes necesidades y expectativas.

La tecnología sigue transformando todos los aspectos de las áreas de trabajo, incluyendo el reclutamiento, educación y entrenamiento y la analítica. También ha creado un nuevo fenómeno: el trabajador agobiado; las organizaciones requieren encontrar las vías para absorber y adaptar las tecnologías, mientras a su vez las hagan simples.

Las presiones sociales, políticas y regulatorias están cambiando las percepciones de las organizaciones. Los trabajadores de hoy en día están muy conscientes de la misión, propósito y valores de una organización. Para atraer, contratar y retenerlos, las organizaciones requieren demostrar un compromiso con la responsabilidad social corporativa.

De acuerdo con una encuesta global de Deloitte<sup>10</sup>, muchas organizaciones están enfrentando cuatro necesidades fundamentales en cuanto a recursos humanos se refiere.

1. **Desarrollo del liderazgo global.** Las organizaciones requieren desarrollar de manera más rápida a los líderes en todos los niveles, en todas las geografías y en todas las áreas funcionales. Muchas organizaciones están cambiando de manera drástica, un resultado de la globalización, el impacto desequilibrante de la digitalización y otros factores y, por lo tanto, requieren buscar posibles líderes fuera de sus reservas tradicionales de talento, si desean encontrar el personal con la serie de habilidades que se requieren en su entorno operativo.

Desarrollar líderes involucra más, que solo encontrar y desarrollar personas con las habilidades técnicas que se requieren. Los líderes también requieren contar con las "aptitudes sociales", la habilidad de crear equipos, inspirar el desempeño y trabajar como socios de negocios con los líderes de otras funciones y unidades de negocios, si desean tener éxito.

Desarrollar todas estas habilidades requerirá una variedad de programas de aprendizaje, incluyendo sesiones de entrenamiento tradicionales, adquirir experiencia a través programas de aprendizaje a demanda y en línea, así como programas tutoriales, por medio de los cuales los líderes actuales puedan compartir y transferir sus conocimientos y experiencias a la nueva generación de líderes.

2. **Contratación y retención.** En la actualidad, la demanda de empleados altamente calificados y de gran talento es mayor que el número de trabajadores con esos atributos. Las organizaciones por lo tanto, requieren centrar la atención en estrategias para atraer y retener personal clave. Los empleados de la actualidad desean desempeñarse un lugar de trabajo apasionante y compasivo. El crecimiento profesional sigue siendo importante para ellos y la compensación no tiene que ser precisamente la remuneración monetaria, lo que incluye proporcionar acuerdos de trabajo flexibles, participación del trabajo y permitir a los empleados brindar sus propias tecnologías al puesto de trabajo. A través de la retroalimentación que se recibe durante las evaluaciones de desempeño anuales del empleado y las encuestas de compromiso, las organizaciones pueden entender mejor el valor de sus empleados y conocer cuán bien están cumpliendo con esas expectativas.

3. **Uso de nuevas herramientas para recursos humanos y las funciones relacionadas con la búsqueda de talento.** Recursos humanos necesita una transformación para tener éxito al vencer los retos de talento que enfrenta la organización. En muchas organizaciones, la preocupación fundamental del departamento de recursos humanos sigue siendo la administración del personal, más que mejorar el desempeño de los empleados.

4. **Adquisición de talento y acceso.** Encontrar, atraer y tener acceso a personal altamente calificado es de vital importancia, en un entorno donde las expectativas de la fuerza de trabajo están en constante cambio, reduciendo la mitad de las habilidades y el conocimiento técnico. Las redes sociales han convertido el reclutamiento en una función estratégica con base en la mercadotecnia, desarrollo de marcas y nuevas herramientas y tecnologías.

Aunque las necesidades están claras, la encuesta de Deloitte también reveló que pocas organizaciones consideran que están preparadas para responder a todos estos desafíos. Las organizaciones reconocen la necesidad de implementar acciones, pero no están seguras de tener la habilidad de entregar resultados. Muchas organizaciones; por ejemplo, están haciendo uso del análisis de datos en sus negocios, particularmente en el área de finanzas y operaciones. Sin embargo, pocas tienen capacidades analíticas en su grupo de recursos humanos. Implementar estas capacidades puede permitir a las organizaciones administrar de mejor manera a su personal, al permitirles anticiparse.

<sup>10</sup> "Deloitte Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st Century Workforce"

## Preguntas que se deben hacer los consejeros

- ¿Cuán bien alineadas están la estrategia y las prácticas de administración de talento de nuestra organización con nuestra estrategia de negocios? ¿Tenemos confianza en que tendremos personal suficiente y con las habilidades que necesitamos para poner en práctica nuestra estrategia con éxito?
- ¿Qué está haciendo nuestra organización para desarrollar los líderes del mañana? ¿Estamos desarrollando sus conocimientos técnicos y las habilidades sociales de liderazgo? ¿Hemos tenido en cuenta programas de tutoría para ayudar a desarrollar líderes, y de ser así, tienen los miembros del Consejo de Administración un rol que desempeñar como tutores?
- Cuando el Consejo de Administración establece sus objetivos de desempeño para la administración, ¿establecemos objetivos para la administración en el área de desarrollo de liderazgo?
- ¿Cuán bien nuestra organización entiende las tendencias claves de recursos humanos? ¿Necesitamos invertir en análisis de datos para que podamos mejorar nuestro entendimiento y habilidad de predecir tendencias como las tasas de deserción, predecir el desempeño del empleado y planear y administrar de mejor manera nuestra fuerza de trabajo?



Muchas organizaciones tienen planes de crecimiento ambiciosos, pero para lograr esos objetivos necesitarán desarrollar nuevas estrategias de talento y transformar sus funciones de recursos humanos si quieren estar seguros de contar con el personal suficiente, con las habilidades correctas para lograr los objetivos de negocios de la organización".

Jorge Ponga, Ciudad de México



**Jorge Ponga**  
Socio, Deloitte México  
jponga@deloittemx.com



## Activismo

# Conversaciones, no enfrentamientos

Los accionistas activistas han sido por un buen tiempo una característica de los mercados de capitales de los Estados Unidos, pero en años recientes han pasado a ser más prevaletentes en Europa y en otras partes del mundo, y el número de campañas globales se ha incrementado de manera significativa. Generalmente, las preocupaciones de los activistas son las de abordar los problemas relacionados con la administración, como la remuneración u otros temas de gobierno corporativo, desempeño de los negocios, o estrategia organizacional; para influenciar las actividades corporativas como las fusiones o adquisiciones, o la disposición de efectivo, desbloquear el valor por medio de desinversiones u otras medidas; o destituir o nombrar consejeros.

Muchas organizaciones, al enfrentar un creciente activismo entre sus partes interesadas, han optado por responder proactivamente, aumentando su colaboración y compromiso con sus accionistas más significativos, permitiéndoles proporcionar sus perspectivas para elaborar políticas y abordar los temas de interés en áreas donde las políticas han permitido a la organización tener una importante discreción. Parte del incremento de esta interacción ha sido generado, o al menos impulsado, por las iniciativas regulatorias o casi regulatorias como por ejemplo, la European Union's Shareholder Rights Directive (Directiva de Derechos de los Accionistas de la Unión Europea), que está en proceso de revisión para facilitar de mejor manera a los accionistas su interacción con las organizaciones. De manera similar, el UK Stewardship Code (Código de Administración del Reino Unido), que aunque voluntario, ya cuenta con firmas que cubren una amplia porción de los activos bajo administración en el Reino Unido, y se centra en el fortalecimiento de la adopción de estrategias a largo plazo para facilitar expectativas claras sobre la forma en la que las organizaciones y los inversionistas pueden trabajar en conjunto, para alcanzar un aumento del valor de la organización a plazos más largos.

Las organizaciones que sí tratan de contar con la mejor participación de sus partes interesadas pueden verse aún cuestionadas por los accionistas. Cada organización, por lo tanto, necesita estar bien preparada para explicar y defender las acciones, estrategias y políticas que puedan atraer la atención de los accionistas activistas. La administración y el Consejo de Administración también deben tener un entendimiento

claro con base en hechos, del valor a corto y largo plazo de la organización, incluyendo el valor de la organización y las partes que la forman bajo diferentes alternativas y escenarios, que puede utilizar para defender sus decisiones si son cuestionados por accionistas activistas.

Las organizaciones también deben de manera regular monitorear la actividad del mercado para identificar cualquier cambio, en su mezcla de accionistas, en su mercado, o en los comportamientos de los accionistas. También deben prestar atención a las actividades en su industria, en especial si algunos de sus homólogos han sido blancos de activistas, o han recibido atención de los medios o comentarios negativos de los analistas.

Los Consejos de Administración y la administración, deben además contar con planes debidamente implementados que les permitan responder rápidamente a cualquier pregunta que puedan formular los accionistas activistas. Parte de ese plan debe ser proactivo: las organizaciones deben mantener un diálogo regular y continuo con sus accionistas claves y otras partes interesadas, para confirmar de manera regular su respaldo a la organización, sus estrategias y otras actividades, como compartir estrategias en relación con la sucesión, remuneración y otros temas de gobierno, que son de principal interés para todas las partes interesadas, especialmente para los activistas. La retroalimentación ayudará a identificar cualquier área que pueda atraer la atención de los activistas, mientras a su vez garantiza que las organizaciones hayan obtenido la colaboración y el respaldo de sus accionistas claves en sus decisiones y acciones.

## Preguntas que se deben hacer los consejeros

- ¿Contamos con un plan listo para darle seguimiento en caso de cuestionamientos por parte de los activistas? ¿Quién realiza la cobertura del plan: la administración, el Consejo, otros?
- ¿Cuán bien entiende la administración las opiniones de los accionistas de la organización y de otras partes interesadas sobre la organización y sus preocupaciones en relación con ésta, sus estrategias y actividades de negocios? ¿Con cuánta frecuencia la administración presenta un resumen al Consejo de Administración, sobre el monitoreo de la opinión de los accionistas y su acercamiento a las partes interesadas claves?
- ¿Tenemos un entendimiento claro de las principales vulnerabilidades de nuestra organización, las acciones y decisiones tomadas que con mayor probabilidad lograrán atraer la atención de los accionistas activistas? ¿Estamos preparados para defender estas decisiones con una evaluación de su valor basada en hechos?
- ¿Está monitoreando la administración lo que sucede en nuestra industria, así como a otras organizaciones que son similares a la nuestra, con el fin de determinar si se han producido cambios en las percepciones de los accionistas o el público, en relación con nuestra organización?
- ¿Monitorea la administración las redes sociales además de a los medios tradicionales para determinar lo que las personas están diciendo de nuestra organización? ¿Con cuánta frecuencia se comparte esta información con el Consejo de Administración?



El mayor riesgo que enfrentan las organizaciones y sus Consejos de Administración, es no escuchar y responder a sus accionistas y partes interesadas. Por otro lado, las organizaciones que sí establecen un diálogo genuino con sus accionistas sobre la organización y sus estrategias para crear valor, tienen mucha más probabilidad de contar con el fuerte respaldo de sus accionistas en el caso de que los activistas comiencen a centrar su atención en la organización".

Tracy Gordon, Londres



**Tracy Gordon**

Directora, Deloitte Reino Unido  
trgordon@deloitte.co.uk

"Es de vital importancia entablar un diálogo genuino sobre temas que van más allá de los procesos, como la composición del Consejo y compartir un punto de vista honesto y abierto con sus inversionistas claves. En la actualidad, estamos viendo a las organizaciones más proactivas promoviendo y solicitando la retroalimentación de los inversionistas en el diseño de varias características de gobierno, como la arquitectura de remuneración".

Natasha De Soysa, Londres



**Natasha De Soysa**

Directora, Deloitte Reino Unido  
ndesoysa@deloitte.co.uk



## Perspectiva de un consejero

# Una conversación con James L. Goodfellow

### ¿Cuáles son los temas de gobierno más importantes que enfrentan los Consejos de Administración en la actualidad?

Existen varios temas claves, pero considero que la colaboración del Consejo de Administración con los accionistas ocupa el primer lugar en los radares de gobierno de muchas empresas públicas en Norteamérica.

Tradicionalmente, el Consejo de Administración es responsable de aprobar la política de comunicación y/o declaraciones de la organización, mientras que delega su implementación a la administración. Esa división de responsabilidades se resalta más en la actualidad, debido a que los accionistas demandan una mayor participación en las cuestiones de negocios, como las opciones de asignación de capital y el acceso al Consejo en los temas de gobierno, como la compensación de los ejecutivos. Por lo tanto, creo que muchos Consejos de Administración consideran que es tiempo de mirar con nuevos ojos las comunicaciones con los accionistas y otras partes interesadas.

Como mínimo, las organizaciones deben cumplir con todos los requerimientos regulatorios para la presentación de informes financieros y la declaración de información. Estas son "apuestas de mesa" o, utilizando una expresión deportiva, es jugar a la defensiva. Considero, que en la actualidad, las organizaciones requieren ir más allá del cumplimiento y realmente incentivar la colaboración con sus accionistas y tal vez, con otras partes interesadas. Las mejores organizaciones no sólo proporcionan comunicaciones regulares, equilibradas y con sentido, sino que también establecen canales de comunicación abiertos con sus accionistas, se reúnen con ellos y los escuchan. Han pasado de las comunicaciones a la colaboración y están jugando a la ofensiva.

Sugiero que los Consejos de Administración analicen el lugar que ha otorgado la administración a las comunicaciones con los accionistas en una gama que va, desde pasivas, comunicaciones enfocadas al cumplimiento en un extremo y la participación activa de los accionistas en el otro, y se pregunten: ¿es ahí donde nuestros principales accionistas consideran debe estar posicionada la organización? ¿Es el lugar donde el Consejo de Administración posicionaría a la organización? Si cualquiera o ambas respuestas son negativas, entonces requieren trabajar con la administración para determinar en donde deben estar y cómo llegar ahí.

### ¿Cómo debe ser un programa de colaboración con el accionista?

Considero que debe tener dos objetivos claves. Uno es ayudar a los accionistas a entender el desempeño de la organización, sus resultados operativos, estrategias a largo plazo, riesgos principales de negocio, desafíos competitivos, etc. Esta es la típica responsabilidad de la administración y, en las empresas públicas, se realiza a través de un programa de relaciones con inversionistas.

El segundo objetivo debe ser invitar a los accionistas a que participen en temas claves de gobierno y desempeño del negocio. Por ejemplo, muchos accionistas de empresas públicas están presionando para obtener un las tasas de retorno de los accionistas, por medio del aumento de dividendos y/o la recompra de acciones. La compensación a ejecutivos es una especie de pararrayos global para las preocupaciones de las partes interesadas en todas las organizaciones, especialmente para las empresas públicas donde se cuenta con votos de sobre los comentarios de pagos de consultoría y firmas de consultoría proxy "revolviendo la olla" activamente. No creo que las organizaciones puedan permitirse el lujo de no colaborar de manera proactiva con sus accionistas en dichos temas, sin embargo, esto no significa que haya que complacer de manera automática todas sus demandas.

### ¿Es un desafío entender las preocupaciones y necesidades de información de los accionistas?

Sí lo es, debido a que los accionistas de una empresa pública no son un grupo homogéneo. Algo que el Consejo no debe hacer, es esperar la próxima asamblea de accionistas, para ver cuáles cuestiones de gobierno son las de mayor importancia para sus accionistas.

Los asesores de proxies se han posicionado entre las empresas y sus accionistas, y asesoran a sus clientes, los accionistas de la empresa, sobre cómo deben votar. Esto complica la relación entre las empresas y los accionistas y las empresas no deben asumir que estos asesores siempre representen las necesidades de información, o puntos de vista de sus accionistas; requieren conocer esas necesidades directamente de los accionistas.

Yo estaría preocupado si un Consejo de Administración o empresa tratase las declaraciones en la circular proxy como si solo fuese una cuestión de cumplimiento regulatorio. La circular se debe ver como un vehículo para establecer de manera clara los mensajes claves, principios y fundamentos de gobierno, así como las posiciones de respaldo adoptadas por el Consejo de Administración.

James L. Goodfellow es miembro del Consejo de Administración de Canadian Tire Corporation, Limited y Presidente del Comité de Compensación y Administración. Ha prestado sus servicios en el Consejo de Administración de Discovery Air Inc. y en el Comité de Auditoría del Canadian Government's Department Of Foreign Affairs and International Trade. James Goodfellow es coautor de *Integrity in the Spotlight: Audit Committees in a High Risk World and of Disclosure and Certification -What's at Stake?* Es el vicepresidente de Deloitte Canadá

Los Consejos de Administración y la administración también requieren estar de acuerdo en su entendimiento de las preocupaciones de los inversionistas y la respuesta de la organización a estas preocupaciones. Muchos Consejos de Administración se reúnen de manera proactiva con los asesores proxy y principales accionistas, para garantizar que la posición del Consejo y los mensajes en relación con las cuestiones de gobierno sean escuchados y entendidos.

### **¿Afectan las declaraciones altamente densas y técnicas el entendimiento de los mensajes claves?**

A principios de los años 90, surgieron las preocupaciones debido a que la cantidad de declaraciones financieras era tan excesiva que disminuía el valor general de dichas declaraciones. Recientemente, en el 2008, el Presidente de la U.S. Securities and Exchange Commission (Comisión de Valores de los Estados Unidos) (SEC, por sus siglas en inglés), Christopher Cox, anunció una 21st Century Disclosure Initiative (Iniciativa de Declaración para el Siglo 21), pero nada tangible resultó de esto. En enero de 2014, la actual Presidenta de la SEC, Mary Jo White, manifestó que el personal estaba analizando las formas en la que las empresas podían evitar la repetición en los informes financieros, o realizar sus declaraciones de manera más clara. Pero unos meses después, al parecer la SEC cambió de posición y manifestó que ahora estaban centrando la atención en mejorar la “eficacia” de las declaraciones, lo que significa que también prestarán atención a situaciones donde las declaraciones adicionales puedan ser necesarias o útiles.

Entonces, ¿qué ha pasado desde inicios de los años 90? El volumen de las declaraciones en los estados financieros, el MD&A y la circular proxy han crecido drásticamente, nada se elimina, los reguladores y quienes elaboran los estándares siguen agregando más, y ¿cuál es el resultado? Los lectores con frecuencia están más desconcertados y confundidos que informados. Con frecuencia se oculta u oscurece la información importante, relevante y significativa. Todo esto consume mucho tiempo y esfuerzo por parte de la administración y los auditores, mientras se generan costos significativos.

A pesar de esto, estoy entusiasmado por el reciente requerimiento del UK Financial Reporting Council’s (FRC, por sus siglas en inglés), para que los Consejos de Administración generen informes y rendición de cuentas que sean “justas, equilibradas y entendibles”. Aún más alentador, el FRC no está emitiendo una serie de regulaciones de respaldo y políticas acompañantes para definir dichos términos. Como su Director General, Stephen Haddrill manifestó: “justo, equilibrado y entendible” tienen un significado común en inglés y queremos que las personas participen y piensen cómo lo aplicarían”.

### **¿Cómo reaccionará la administración a la colaboración entre el Consejo de Administración y los accionistas?**

En algunas situaciones, estoy seguro que la administración estará ansiosa, tal vez, muy ansiosa, pero también pienso que la administración se percató de que para ellos es

muy difícil manifestarse con credibilidad, en relación con temas de gobierno corporativo. Tome como ejemplo, la compensación a los ejecutivos. Los accionistas desean hablar con las personas que toman las decisiones en relación con la compensación, no con los que la reciben.

Los Presidentes del Consejo de Administración, del Comité de Compensación, del Comité de Gobierno y del Comité de Auditoría, generalmente están al frente y en el centro, en relación con las actividades de participación en el gobierno corporativo. Involucrándolos de manera directa en la colaboración de los accionistas en relación con el gobierno corporativo, brinda un mejor entendimiento de las preocupaciones de gobierno corporativo de sus accionistas, como se perciben sus prácticas de gobierno por parte de aquellos que eligen a los consejeros y cómo sus prácticas de gobierno se pueden mejorar.

Esto significa que la administración y el Consejo de Administración requieren estar en la misma página. En una empresa pública, esto significa que los programas de relaciones con los inversionistas dirigidos por la administración y las actividades de colaboración de gobierno corporativo dirigidas por el Consejo, tienen que estar coordinadas y respaldarse mutuamente de manera que los accionistas no reciban información contradictoria ni inconsistente.

### **Usted mencionó las preocupaciones de los accionistas en relación con la asignación de capital. ¿Podría usted profundizar en este tema?**

Con las bajas tasas de interés de la actualidad, los rendimientos a largo plazo de los bonos no son tan atractivos, por lo que los accionistas están buscando desesperadamente aumentar los retornos de sus inversiones. Requieren más información sobre la forma en la que las empresas pretenden utilizar los activos en efectivo y el capital y, si no están satisfechos demandan que los activos en efectivo o capital les sean asignados, ya sea a través del aumento de dividendos, o la recompra de acciones. Debido a esto, cantidades sin precedentes de capital han sido regresadas recientemente a los accionistas en la forma de recompra de acciones.

Analicemos el ejemplo de Apple Inc. En el año 2014, Apple gastó \$45 mil millones en recompras de acciones, incluyendo \$17 mil millones en su cuarto trimestre que concluyó en septiembre de 2014. Aun así, en octubre, un inversionista activista escribió una carta abierta a Apple pidiendo una aceleración adicional de recompra de acciones.

Apple es probablemente un caso único, pero muchas empresas están experimentando esta presión, en especial si su acción se percibe subvalorada, su desempeño no está cumpliendo con las expectativas, o tienen activos que no están siendo utilizados de manera eficaz.

La forma en la que el Consejo de Administración y la administración responden a esta situación, depende de las circunstancias financieras y de negocios de la empresa y de lo que ellos consideren es mejor para los intereses de la empresa y los accionistas. Pero las líneas de

comunicación abiertas y la colaboración pueden ayudar a estas partes a encontrar una solución aceptable.

### **¿Cuáles reglas básicas deben definirse para un programa de colaboración con los accionistas?**

Un buen programa de colaboración con los accionistas puede ayudar a la administración, los Consejos de Administración y los accionistas, a trabajar de manera conjunta para solucionar problemas difíciles sin llegar al litigio ni a las peleas de poder. Para estar seguros, desarrollar un programa así requiere de tiempo y esfuerzo, pero eso no debe detener a las empresas, ya que los accionistas no van a dejar de presionar para lograr una mayor participación en lo que ellos consideran cuestiones claves de gobierno y negocios. Pero los pasos son sencillos. El Consejo de Administración y la administración requieren estar de acuerdo en sus respectivos roles en el proceso, y sobre la forma en que colaborarán con sus diferentes grupos de partes interesadas, incluyendo cualquier intermediario como los asesores proxy. Después, requieren determinar las cuestiones que desean discutir y aquellas que no pueden tratarse. Finalmente, deben determinar de antemano la forma en que abordarán las cuestiones fundamentales, como las recompras de acciones y la compensación de los ejecutivos, para que no se queden sin respuestas, cuando los accionistas y otras partes interesadas formulen las preguntas difíciles.

### **¿Qué opina de las comunicaciones y colaboración con otras partes interesadas?**

Muchos elementos de un programa eficaz de colaboración con los accionistas se pueden aplicar a otros grupos de partes interesadas, y probablemente se deba, ya que las organizaciones colaboran con y crean valor para, muchas partes interesadas que tienen intereses específicos en las estrategia y desempeño de la organización. Lo que diferencia a los accionistas de las partes interesadas es que ellos eligen al Consejo de Administración, por lo que la colaboración directa por parte del consejo puede no ser apropiada o práctica, para otros grupos de partes interesadas. Otras iniciativas, como por ejemplo, los informes integrados, sí son prometedores como un medio para satisfacer las necesidades de información y preocupaciones de esas partes interesadas.



## Presentación de informes corporativos

# Ajustar la señal al ruido

La presentación de informes corporativos es un desafío constante para los Consejos de Administración. Aunque ellos no preparan las declaraciones de la organización, deben aprobar y asumir la responsabilidad por los mismos. Esas declaraciones han aumentado en volumen y complejidad en los últimos años: en ocasiones deben cumplir con requerimientos, establecidos por los organismos que elaboran los estándares contables o reguladores de valores, que están duplicados o que generan conflicto y reflejan diferentes estándares para la presentación de informes en diferentes jurisdicciones, y todo esto se hace mientras se cuenta la historia del negocio en una forma que sea entendible y útil para los accionistas y las partes interesadas.

Si las partes interesadas no pueden encontrar información relevante, entendible y oportuna en las declaraciones de una organización, puede ser debido a que la información que desean no está incluida; muchas partes interesadas, por ejemplo, consideran que las organizaciones proporcionan información no financiera inadecuada<sup>11</sup>. Cuando se proporciona la información que desean, puede no estar conectada; las organizaciones presentan informes financieros, no financieros, de gobierno, operacionales y sobre temas estratégicos, pero generalmente lo hacen en documentos independientes que no están bien integrados o vinculados. (Por favor, refiérase a la sección Sustentabilidad de esta publicación para obtener información adicional sobre informes integrados).

Varias iniciativas han tratado de abordar algunos de estos problemas. Las auditorías y presentación de informes constantes; por ejemplo, podrían permitir a las partes interesadas recibir información financiera y no financiera en tiempo casi real, en lugar de al final del trimestre, permitiéndoles beneficiarse de movimientos y eventos importantes cuando éstos tienen lugar. Por otro lado, un flujo de información continuo, donde al menos parte de la información sería irrelevante, solamente exacerbaría la sobrecarga de información actual. Las auditorías y presentación de informes continuas no han sido adoptadas ampliamente por las organizaciones, probablemente debido al costo, la mínima demanda de ello por las partes interesadas y el temor de que las declaraciones continuas pueda poner a la organización en una desventaja competitiva.

Organismos reguladores como la SEC, el UK's HM Revenues & Customs y Singapore's Companies House, entre otros, requieren que las empresas públicas que cotizan en la bolsa utilicen el XBRL (eXtensible Business Reporting Language). La SEC introdujo sus requerimientos para el uso de XBRL, con base en el tamaño de la empresa; incluyendo la introducción gradual de la cantidad de información que se debe proporcionar en el formato de XBRL en el primer año y los años subsiguientes de presentación de informes. Aunque las organizaciones han cumplido con estos requerimientos regulatorios, es aún demasiado temprano para determinar si el XBRL aportará beneficios significativos a los accionistas. El XBRL permite a las partes interesadas buscar las declaraciones que requieren de una entidad, pero su capacidad de comparar las declaraciones de diferentes organizaciones puede verse limitada, si las organizaciones no etiquetan y categorizan sus declaraciones de la misma forma.

La mayor casusa de "ruido" en la mayoría de los informes de las organizaciones es la inclusión de información irrelevante. "Más" definitivamente no ha sido "mejor". Aunque el propósito fundamental de las declaraciones corporativas es atraer a los inversionistas, el objetivo parece haber pasado a un segundo plano después de la finalidad de evitar litigios o el escrutinio regulatorio. Las declaraciones están cada vez más dirigidas por los asesores legales, quienes recomiendan declarar todo con un mínimo de detalles.

Dado este entorno, no nos sorprende que los reguladores estén preocupados debido a la cantidad de contenido repetitivo y la falta de transparencia en las

declaraciones de muchas organizaciones. Los organismos regulatorios, como la IASB, el U.S. FASB, el UK FRC y la SEC, están buscando formas para reducir las declaraciones excesivas y mejorar la calidad de la información. Aunque se han emitido algunas propuestas y versiones preliminares para exposición, como los Proposed Statement of Financial Accounting Concepts (Declaración Propuesta de los Conceptos Contables Financieros) de la FASB, muchas de estas iniciativas son esfuerzos a largo plazo.

En mayo de 2014, el Center for Audit Quality (Centro para la Calidad de la Auditoría) (CAQ, por sus siglas en inglés) y el Institute for Corporate Responsibility (Instituto para la Responsabilidad Corporativa) (ICR, por sus siglas en inglés), en la George Washington University School of Business, lanzó una iniciativa sobre Rethinking Financial Disclosure (Reconsiderar las Declaraciones Financieras)<sup>12</sup>. En noviembre, la iniciativa presentó su informe a la SEC. Contiene 11 recomendaciones para mejorar la eficacia de las declaraciones, incluyendo lo siguiente:

- Proporcionar resúmenes ejecutivos que destaquen solo los cambios realizados en comparación con la presentación del año anterior.
- Estratificar los factores de riesgo de acuerdo con las cuestiones específicas y no específicas de la empresa.
- Requerir un "Informe Estratégico" que detalle los objetivos y estrategias de la empresa.
- Crear un "Proyecto Muse" para solicitar ideas de multitud de personas sobre las mejores formas de declarar la información, particularmente en relación con los informes sobre riesgos.

Si una organización va a declarar información que es útil para sus partes interesadas, debe primero entender el valor de cada grupo de partes interesadas y el valor que la organización puede ganar o perder, debido a la forma en que es percibida. Las declaraciones transparentes y útiles pueden hacer mucho más que solo atraer a los inversionistas; pueden también ayudar a ganar el apoyo de otras partes interesadas, incluyendo a los empleados, clientes y otros, al demostrar el compromiso de la organización con el desempeño en áreas de importancia para ellos.

El marco de trabajo COSO actualizado en 2013 reemplaza el marco de trabajo COSO de 1992 para la presentación de informes de certificación emitidos después de diciembre de 2014. Aunque la administración debe haber llevado a la organización a un nuevo marco de trabajo, los consejeros, en particular los miembros del Comité de Auditoría, deben estar seguros de que entienden sus responsabilidades de conformidad con lo que se establece en COSO 2013.

El marco de trabajo de 2013 define 17 principios de control interno y aumenta el nivel de rigor que se requiere para evaluar el diseño y la eficacia del control interno. Los 17 principios deben estar presentes y funcionar debidamente, con el fin de concluir que el control interno sobre los informes financieros es eficaz.

El nuevo marco de trabajo enfatiza el papel del Consejo de Administración al crear un entorno de control eficaz y contar con un proceso de evaluación del riesgo sólido, que incluya la identificación y tratamiento de los riesgos de fraude. En particular, el Consejo de Administración es responsable de:

- Proporcionar claridad en relación con las expectativas de integridad y ética, conflictos de interés, apego a los códigos de conducta y otros temas.
- Evaluar el riesgo de anular la administración del control interno y la posibilidad de que la administración pueda anular esos controles.
- Establecer y mantener líneas abiertas de comunicación entre la administración y el Consejo, y la provisión de líneas de comunicación por separado, como las líneas directas de denuncia.

<sup>11</sup> Deloitte: "Is more less? Exploring a new World of Corporate Reporting" [www.deloitte.ca/corporatereporting](http://www.deloitte.ca/corporatereporting), 2014-2015

<sup>12</sup> "Initiative on Rethinking Financial Disclosure", Institute for Corporate Responsibility and Center for Audit Quality; November, 2014.

## Preguntas que se deben hacer los consejeros

- ¿Qué retroalimentación hemos recibido de los accionistas, reguladores y otras partes interesadas en relación con las declaraciones de nuestra organización? ¿Tuvieron sugerencias para mejorar? ¿Hemos dado seguimiento a esas sugerencias?
- ¿Qué pasos hemos dado para hacer que nuestras declaraciones sean más accesibles para las partes interesadas? ¿Hacemos uso de páginas web u otras tecnologías para mejorar la interacción, de manera que los accionistas puedan identificar más fácilmente la información que requieren en nuestras declaraciones? ¿Cuál es nuestra experiencia con XBRL? ¿Es suficiente solamente cumplir con los requerimientos de XBRL? ¿Hemos considerado como ir más allá de esos requerimientos, podría afectar nuestra organización y las relaciones con sus accionistas claves?
- ¿Hemos revisado las declaraciones de organizaciones similares para determinar cómo se comparan las nuestras? ¿Revisamos las declaraciones de mejores prácticas para identificar las formas en que podemos mejorar las nuestras?
- ¿Cuáles son nuestras consideraciones fundamentales cuando nos solicitan aprobar las declaraciones de nuestra organización? ¿Declaramos información irrelevante por preferir no correr el riesgo de incumplir con los requerimientos regulatorios? ¿Confiamos en las opiniones legales para guiar el lenguaje que utilizamos? ¿Revisamos nuestras declaraciones desde la perspectiva de un inversionista?
- ¿Hemos considerado las formas para adaptar el formato de nuestras declaraciones de manera que relaten una historia clara sobre nuestra organización?
- ¿Cuán estrechamente estamos monitoreando los desarrollos regulatorios, con la finalidad de mejorar la transparencia y utilidad de la información declarada? ¿Hemos considerado cómo las medidas propuestas pueden afectar nuestras declaraciones?



Los consejeros no son necesariamente expertos en requerimientos regulatorios, y no pueden dedicar mucho tiempo a los negocios o a las declaraciones como la administración, aun así, son responsables de la historia que se cuenta a través de los reportes. Tratar de garantizar que la historia sea contada de manera clara, mientras a la vez se cumple con todos los requerimientos regulatorios, es uno de los desafíos más grandes que enfrentan los consejeros en términos de presentación de informes corporativos".

Al Donald, Toronto

"Los requerimientos de la presentación de informes para las empresas públicas que cotizan en bolsa son establecidos por diferentes organismos, los consejos de estándares contables y los reguladores de los mercados de capital. Sus reglas se escriben desde diferentes perspectivas, en algunas ocasiones son redundantes, y las organizaciones pueden sentirse abrumadas por la cantidad de información que se les requiere presentar. Mientras que tienen que cumplir con los requerimientos regulatorios, también requieren contar una historia clara a sus accionistas y partes interesadas, y hacer ambas cosas no resulta fácil".

Stacey Nagle, Toronto



**Al Donald**  
Socio, Deloitte Canadá  
adonald@deloitte.ca



**Stacey Nagle**  
Socia, Deloitte Canada  
stanagle@deloitte.ca



## Sustentabilidad

# Entender los indicadores reales que generan valor

Una generación atrás, la mayor parte del valor corporativo en S&P 500 estaba en activos tangibles, 80 por ciento en 1975, y los activos no tangibles abarcaban menos del 20 por ciento de la capitalización del mercado. Hoy en día, esa cifra se ha invertido, casi el 80 por ciento del valor corporativo está en activos no tangibles<sup>13</sup>. Este cambio refleja la transición de una economía con base en la manufactura, a una con base en los servicios y el conocimiento, algo con lo que los estándares contables y las métricas tradicionales no han podido mantener el paso, como resultado, los activos “blandos” como la experiencia, sinergias, innovación o base de clientes, no se han medido correctamente.

Los inversionistas y otras partes interesadas reconocen claramente que el valor de la organización ya no se crea solamente dentro de sus muros. Las organizaciones tienen numerosos generadores de valor, muchos de ellos no tangibles, y el valor de una organización puede ser impactado, tanto positiva como negativamente, por eventos y procesos que tienen lugar fuera de la organización y fuera de su geografía local. Por ejemplo, los cambios en el entorno de la organización, como los cambios demográficos, las limitaciones de recursos o energía, los nuevos desarrollos tecnológicos y otros factores, pueden de manera drástica cambiar su modelo de negocios, ya sea destruyéndolo o mejorándolo, y de ese modo, cambiar el valor de la organización.

Debido a esto, las partes interesadas desean entender dónde y cómo se crea el valor de la organización, y están presionando a las organizaciones para obtener mejores declaraciones de información no financiera. Las organizaciones están experimentando esa presión, que ha traído como resultado un significativo incremento en el número de empresas que presentan informes sobre el desempeño de su sustentabilidad.

En el 2013, el 72 por ciento de las empresas de S&P 500 presentaron informes sobre el desempeño ambiental, social y de gobierno (ESG, por sus siglas en inglés), por encima de solo un 52 por ciento que lo hizo un año antes. Las organizaciones que presentaron informes sobre la sustentabilidad vieron efectos positivos en su reputación y valoración, en comparación con aquellas organizaciones que no informaron sobre su desempeño de ESG, y aquellas que presentaron los informes utilizando el marco de trabajo de Global Reporting Initiative (Iniciativa de Presentación de Informes Global) (GRI, por sus siglas en inglés), disfrutaron de los mayores beneficios.<sup>14</sup>

Por último, a los accionistas les gustaría que las organizaciones proporcionaran un Informe Integrado (IR, por sus siglas en inglés). Muchas organizaciones han comenzado a proporcionar un informe de sustentabilidad como el primer paso en su camino hacia la presentación de informes integrados. Generalmente, toma algunos años perfeccionar la presentación de informes sobre la sustentabilidad; en un inicio, las empresas declaran información sobre temas sobre los que tienen datos disponibles, o sobre los que pueden proporcionar resultados positivos. En el segundo o tercer año, han perfeccionado su concepto de materialidad y determinado lo que es importante para sus partes interesadas y sus negocios, lo que con frecuencia significa pasar de los indicadores de sustentabilidad más obvios, a aquellos que son más relevantes para su organización.

Por su parte, los inversionistas y otras partes interesadas también se han vuelto más sofisticados en su entendimiento de las declaraciones sobre la sustentabilidad. Ellos conocen los indicadores que son relevantes y cuestionarán a las organizaciones que no presenten informes sobre esos indicadores.

Las organizaciones, cuya presentación de informes sobre información no financiera sea considerada inadecuada, pueden obtener puntuaciones de ESG bajas en comparación con sus homólogos en la industria y posiblemente sean el blanco de las redes sociales, o de otras partes interesadas.

Independientemente de su nombre, la presentación de informes integrados no es sólo un ejercicio de presentación de informes. Debido a que la presentación de informes integrados identifica y mide todos los atributos que crean valor para la organización, ayuda a las organizaciones a administrar sus negocios de una manera más holística, permitiendo a la administración utilizar todos los diferentes capitales financieros y no financieros de manera más eficaz.

En junio de 2014, la Natural Capital Coalition (Coalición Natural de Capital) (NCC, por sus siglas en inglés) anunció que el World Business Council for Sustainability (Consejo Mundial de Negocios para la Sustentabilidad) (WBCSD, por sus siglas en inglés), y la International Union for Conservation of Nature (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza) (UCN, por sus siglas en inglés), desarrollarán un Protocolo de Capital Natural para proporcionar una metodología global estandarizada para ayudar a las organizaciones a entender sus impactos y dependencia de los activos naturales, incluyendo los servicios del ecosistema<sup>15</sup>. Esta iniciativa fortalecerá el caso de negocios para la presentación de informes integrados y de sustentabilidad.

Mundialmente, los reguladores parecen estar desplazándose lentamente hacia la presentación de informes integrados. En Sudáfrica, las empresas públicas que cotizan en la bolsa tienen el requerimiento de cumplir con el King III Report, que aborda la presentación de informes integrados; estas empresas deben, ya sea cumplir con, o explicar las razones por las que han optado por la no aplicación de los principios. La mayoría de las empresas que cotizan en la bolsa en Sudáfrica sí producen informes integrados. En Brasil, las entidades que cotizan en la bolsa tienen que presentar, ya sea informes de sustentabilidad, o un informe integrado para divulgar la información no financiera. Malasia está considerando incluir la presentación de informes integrados en sus estándares contables, pero aún no es obligatoria.

El International Integrated Reporting Council (Consejo Internacional para la Presentación de Informes Integrados) (IIRC, por sus siglas en inglés), anunció iniciativas diseñadas para agregar valor a los informes integrados. En la actualidad, los estándares de auditoría se pueden aplicar a algunas secciones de un informe integrado, pero no hay un estándar de aseguramiento formalizado específicamente para la presentación de informes integrados. Como un primer paso hacia el desarrollo de un estándar formal, el IIRC ha lanzado un documento de debate sobre el aseguramiento de los informes integrados. En noviembre de 2014, el IIRC lanzó una Iniciativa de Tecnología para los Informes Integrados, para determinar la forma en que se puede utilizar la tecnología para facilitar la producción, los procesos de administración relacionados y el aseguramiento de un informe integrado. El objetivo del proyecto es “evaluar cómo se está utilizando la tecnología en la actualidad para facilitar la presentación de informes corporativos y los procesos de administración relacionados, cómo puede la tecnología mejorar el pensamiento integrado, cómo puede un software capturar elementos narrativos de los informes y cómo puede la tecnología facilitar la auditoría y aseguramiento de un informe integrado”<sup>16</sup>

Los Consejos de Administración están desempeñando un papel cada vez más importante en la presentación de informes integrados. Al inicio, muchos Consejos de Administración no estaban seguros de la supervisión que podrían aplicar a la presentación de informes integrados, ni qué se debía incluir. En la actualidad, tienen mayor claridad sobre el papel que deben desempeñar debido a que el marco de trabajo del IIRC, establece una estructura para los informes integrados, incluyendo los principios que respaldan el informe y los diferentes elementos de contenido que se deben cubrir en el mismo. Aunque el marco de trabajo del IIRC es voluntario, ha sido adoptado por muchas organizaciones que proporcionan informes integrados.

<sup>13</sup> Ocean Tomo 300® Patent Index.

<sup>14</sup> “Sustainability: What matters? Governance and Accountability Institute, Inc. 2014.

<sup>15</sup> Natural Capital Coalition Press Release, “World’s leading experts to Work together to establish a harmonised way to measure and value nature and business”, 2014.

<sup>16</sup> IIRC Press Release, “Technology Initiative Launches to Underpin New Generation Reporting”, November 26, 2014.

## Preguntas que se deben hacer los consejeros

- ¿Proporciona nuestra organización ya sea informes de sustentabilidad o informes integrados? De no ser así, ¿podemos permitirnos ser una organización que no proporcione dichos informes a nuestras partes interesadas?
- Si proporcionamos informes de sustentabilidad o informes integrados, ¿seguimos el marco de trabajo de GRI o el del IIRC? ¿Estamos seguros que estamos proporcionando información sobre los indicadores que verdaderamente importan a nuestra organización y que son vitales en la creación de valor? ¿Existen áreas en las que podemos mejorar nuestros informes?
- ¿Qué retroalimentación hemos recibido de los inversionistas, analistas, accionistas principales y otros, en relación con nuestros informes? ¿Están de manera general satisfechos con la calidad? ¿Monitoreamos las redes sociales para conocer lo que se dice sobre nuestra organización y sus informes?
- ¿Cuál es el impacto que ha tenido la presentación de informes integrados en permitir a nuestra organización entender y administrar de mejor manera, no solo sus activos financieros, sino también todos sus capitales no financieros? ¿Estamos viendo beneficios en esta área? De no ser así, ¿por qué?



Las organizaciones que toman en serio la presentación de informes de sustentabilidad y de informes integrados, e invierten el tiempo y capital en el proceso de presentación de informes, pueden disfrutar de una enorme ventaja competitiva ya que un informe integrado proporciona información a las partes interesadas sobre la organización y cómo ésta crea valor. Cuando las partes interesadas entienden eso, entonces esto puede crear oportunidades para la organización".

Claire Hoy, Cape Town

"La presentación de informes integrados se centra en la forma en que se administra la organización y la forma en la que se utilizan todos sus diferentes capitales y recursos para proporcionar valor. Presenta esta imagen de manera integrada, lo que no solamente beneficia a las partes interesadas, sino que también beneficia a la administración y al Consejo de Administración al ayudarles a administrar de mejor manera la organización".

Johan Erasmus, Johannesburgo



**Claire Hoy**  
Directora Asociada  
Deloitte Sudáfrica  
choy@deloitte.co.za



**Johan Erasmus**  
Director Deloitte Sudáfrica  
jerasmus@deloitte.co.za

# Enfoque en el Consejo

Los artículos en esta publicación destacan algunas de las cuestiones fundamentales que tienen que tratar los Consejos de Administración en el 2015. Cada Consejo tendrá probablemente, prioridades adicionales relacionadas con sus propias circunstancias y situaciones particulares que enfrente su organización.

La principal preocupación para los Consejos de Administración cuando abordan las cuestiones tratadas en esta publicación será la continua volatilidad de la economía global, donde los eventos regionales e incluso locales, tienen un impacto global. Mientras que la economía de los Estados Unidos está creciendo y el valor del dólar estadounidense se incrementa, la economía europea permanece débil y los mercados asiáticos avanzan más lentamente en la medida en que disminuyen sus exportaciones. Los precios del petróleo cayeron rápidamente a finales del 2014 y están ahora en los niveles más bajos en años, algo que beneficiará a algunas organizaciones y mercados, mientras que creará desafíos para otros. Las tensiones geopolíticas, actividades terroristas, amenazas cibernéticas y riesgos para la salud, como el Ébola, tienen la posibilidad de perturbar de manera significativa a las organizaciones, mientras que el impacto desestabilizador de la digitalización sigue cambiando de manera drástica muchas industrias y organizaciones.

En este entorno, las organizaciones más exitosas serán aquellas con una estrategia bien definida, respaldada por un programa de administración de riesgos sólido. Las organizaciones también

necesitarán asegurar la colaboración de sus partes interesadas, para garantizar que entiendan y respalden las decisiones de inversión de la organización y otras iniciativas.

Debido a que cada organización puede de pronto enfrentar un evento negativo inesperado, los Consejos de Administración y la administración deben operar con integridad, para ayudar a protegerse ellos y sus organizaciones del daño a la reputación.

Algunos Consejos de Administración también pueden necesitar una mezcla diferente de experiencia colectiva y conocimientos si desean entender, abordar y responder con éxito, a todas las cuestiones que enfrenta su organización. Muchos también requerirán ser más diversos. Los Consejos requieren consejeros con antecedentes culturales, géneros y edades diferentes para no solo reflejar la diversidad de las partes interesadas de la organización, en especial, en un momento en el que los Consejos de Administración se encuentran bajo un escrutinio público mayor, sino para también brindar puntos de vista más amplios a las discusiones del Consejo.

Aunque los programas de educación para los Consejos de Administración siempre han sido importantes, lo son más en este momento en el que los consejeros requieren ponerse rápidamente al día en cuestiones nuevas y mucho más complejas y deben mantener su conocimiento actualizado debido a que estas cuestiones también evolucionan. En la medida en que debatan temas cada vez más complejos, los Consejos de Administración deben buscar también la asesoría de expertos en la materia, tanto dentro como fuera de la organización.

Esperamos que esta publicación ayude a que el 2015 sea un año de éxito para su Consejo de Administración y que sea un catalizador para los debates sostenidos en las reuniones. Contacte al líder de Gobierno Corporativo de Deloitte para discutir a profundidad cualquiera de estos temas.



# Recursos

Visite el [Centro Global para Gobierno Corporativo](#) para encontrar recursos que respalden las necesidades de su Consejo de Administración

## **Estrategia**

[A telling performance: Surveying narrative reporting in annual reports \(Deloitte UK\)](#)

[Aligning Compliance Responsibilities with Business Priorities \(Deloitte U.S.\)](#)

[CFO Insights: The Strategist CFO: Four orientations for engaging in the strategy process \(Deloitte U.S.\)](#)

[From follower to leader \(Deloitte U.S.\)](#)

[Going from good to great \(Deloitte U.S.\)](#)

[Performance management is broken \(Deloitte U.S.\)](#)

[Relatively Right vs. Wholly Wrong: Weekend Reading \(Deloitte U.S.\)](#)

## **Reputación**

[2014 global survey on reputation risk \(DTTL\)](#)

## **Gobierno de subsidiarias**

[Governance of Subsidiaries: A survey of global companies \(Deloitte India\)](#)

[Supply Unchained – Fighting Labor Abuse in Your Supply Chain: Weekend Reading \(Deloitte U.S.\)](#)

## **Composición del consejo**

[2014 Board Practices Report: Perspectives from the boardroom \(Deloitte U.S. and Society of Corporate](#)

[Secretaries and Governance Professionals\)](#)

[Deloitte 360: Growth from all directions \(DTTL\)](#)

[New Board Dynamics: Composition, roles, responsibilities of the board under the Companies Act, 2013 \(Deloitte India\)](#)

## **Regulación**

[Deloitte regulatory news alert: Disclosure of non-financial and diversity information - get ready \(Deloitte Luxembourg\)](#)

[Enterprise compliance: The Risk Intelligent approach \(Deloitte U.S.\) Evolving in response to global re-regulation \(Deloitte Canada\) Seizing the regulatory opportunity \(Deloitte Canada\)](#)

[Top 10 for 2014: Our Outlook for Financial Markets Regulation and Supervision \(Deloitte UK\)](#)

## **Tecnología**

[Audit Committee Brief: Technology at the forefront \(Deloitte U.S.\)](#)

[Audit Committees: The Risks and Rewards of Emerging Technologies \(Deloitte U.S.\)](#) [Cyber security: Everybody's imperative \(Deloitte Canada\)](#)

[Deloitte on Disruption \(Deloitte U.S.\)](#)

[Digital disruption – Harnessing the 'bang' \(Deloitte Australia\)](#)

[Embracing Digital: Why Boards That Don't Could Put Companies at Risk \(Deloitte U.S.\)](#) [Inside magazine – Issue 6 for CIOs \(Deloitte Luxembourg\)](#)

[Tech Trends 2014 \(Deloitte U.S.\)](#) [TMT Predictions 2014 \(DTTL\)](#)

## **Talento organizacional**

[Global Human Capital Trends 2014 \(Deloitte U.S.\)](#)

[Talent Edge 2020: Redrafting Strategies for the Uneven Recovery \(Deloitte U.S.\)](#)

[What if the road to inclusion were really an intersection? \(Deloitte U.S.\)](#)

## **Activismo**

[Shareholder Activism: Managing Independent-Minded Investors \(Deloitte U.S.\)](#)

[Three Leading Practices to Help Address Shareholder Activism \(Deloitte U.S.\)](#)

## **Presentación de informes corporativos**

[Is more less? Exploring a new world of corporate reporting \(Deloitte Canada\)](#)

[The new International Integrated Reporting Framework: A review guide for Audit Committee members \(Deloitte South Africa\)](#)

## **Sustentabilidad**

[Disclosure of long-term business value: What matters? \(Deloitte U.S.\)](#)

[Simplifying complexity: The 8 Sustainability Challenges for Canadian Business in 2014 \(Deloitte Canada\)](#)

# Contactos

## **Global**

Dan Konigsburg  
dkonigsburg@deloitte.com

Michael Rossen  
mrossen@deloitte.com

## **Norteamérica**

### **Canadá**

Terry Hatherell  
thatherell@deloitte.ca

Paul Skippen  
pskippen@deloitte.ca

Frank Vettese  
fvettese@deloitte.ca

Don Wilkinson  
dowilkinson@deloitte.ca

### **Estados Unidos**

Maureen Bujno  
mbujno@deloitte.com

Deborah DeHaas  
ddehaas@deloitte.com

Bob Kueppers  
rkueppers@deloitte.com

## **Sudamérica y Latinoamérica**

### **Argentina**

Adriana Calvo  
acalvo@deloitte.com

Maria Mercedes Domenech  
mdomenech@deloitte.com

Alfredo Pagano  
apagano@deloitte.com

### **Brasil**

Camila Araujo  
camilaaraujo@deloitte.com

Ronaldo Fragoso  
rfragoso@deloitte.com

### **Chile**

Fernando Gaziano Perales  
fpgaziano@deloitte.com

Arturo Platt  
aplatt@deloitte.com

### **Colombia**

Maria Cristina Pineros  
mpineros@deloitte.com

### **Guatemala**

Maria de Collier  
mecollier@deloitte.com

### **México**

Daniel Aguiñaga  
daguinaga@deloittemx.com

### **Perú**

Gerardo Herrera Perdomo  
geherrera@deloitte.com

## **Asia Pacífico**

### **Australia**

John Meacock  
jmeacock@deloitte.com.au

### **China**

Yvonne Law yvolaw@deloitte.com.hk

### **Hong Kong**

Hugh Gozzard huggozzard@deloitte.com.hk

### **India**

Abhay Gupte agupte@deloitte.com

### **Indonesia**

Jose Sabater josabater@deloitte.com

### **Japón**

Masahiko Kitazume masahiko.kitazume@tohatsu.co.jp

Masahiko Sugiyama masahiko.sugiyama@tohatsu.co.jp

### **Corea**

Jae Kwon Lee  
jklee@deloitte.com

### **Nueva Zelanda**

Andrew Burgess aburgess@deloitte.co.nz

Peter Gulliver pegulliver@deloitte.co.nz

### **Singapur**

David Chew dchew@deloitte.com

Gek Choo Seah gseah@deloitte.com

James Walton  
jmwatson@deloitte.com

## Europa, Medio Oriente y África

### Austria

Michael Schober  
mschober@deloitte.at

### Bélgica

Rik Neckebroeck  
rneckebroeck@deloitte.com

### CIS/ Rusia

Oleg Shvyrkov  
oshvyrkov@deloitte.ru

### República Checa

Jan Spacil  
jspacil@deloittece.com

### Dinamarca

Henrik Kjelgaard  
hkjelgaard@deloitte.com

### Finlandia

Peter Bergstrom  
peter.bergstrom@deloitte.fi

Mikael Paul  
mikael.paul@deloitte.fi

### Francia

Pascal Colin  
pcolin@deloitte.fr

Dominique Jumaucourt  
djumaucourt@deloitte.fr

Carol Lambert  
clambert@deloitte.fr

### Alemania

Claus Buhleier  
cbuhleier@deloitte.de

### Grecia

Alithia Diakatos  
adiakatos@deloitte.gr

### Irlanda

Colm McDonnell  
cmcdonnell@deloitte.ie

### Israel

Irena Ben-Yakar  
ibenyakar@deloitte.co.il

### Italia

Ciro di Carluccio  
cdicarluccio@deloitte.it

Sylvia Gutierrez  
sygutierrez@deloitte.it

### Luxemburgo

Laurent Berliner  
lberliner@deloitte.lu

Justin Griffith  
jugriffiths@deloitte.lu

### Medio Oriente

Rami Adel Wadie  
rwadie@deloitte.com

### Países Bajos

Wim Eysink  
weysink@deloitte.nl

Caroline Zegers  
czegers@deloitte.nl

### Nigeria

Tony Olukoju  
aolukoju@deloitte.com

### Noruega

Endre Fosen  
efosen@deloitte.no

Helene Raa Bamrud  
hbamrud@deloitte.no

### Polonia

Halina Franczak  
hfranczak@deloittece.com

Dorota Snarska-Kuman  
dsnarskakuman@deloittece.com

### Rumanía

Andrei Burz-Pinzaru  
aburzpinzaru@deloittece.com

Zeno Caprariu  
zcaprariu@deloittece.com

### Sudáfrica

Johan Erasmu  
jerasmus@deloitte.co.za

Nina le Riche  
nleriche@deloitte.co.za

### España

Juan Antonio Bordas  
jbordas@deloitte.es

### Suecia

Bjorn Mikkelsen  
bjmikkelsen@deloitte.se

### Suiza

Thierry Aubertin  
thaubertin@deloitte.ch

Fabien Bryois  
fbryois@deloitte.ch

Lisa Watson  
lwatson@deloitte.ch

### Turquía

Evren Sezer  
esezer@deloitte.com

### Reino Unido

Tracy Gordon  
trgordon@deloitte.co.uk

William Touche  
wtouche@deloitte.co.uk

Nuestros líderes de Gobierno Corporativo en todo el mundo están disponibles para discutir los temas que surjan de esta publicación o cualquier pregunta de interés para su Consejo de Administración

## Reconocimientos

El Centro Global de Gobierno Corporativo de Deloitte desea agradecer a todos sus profesionales que ayudaron en la elaboración, edición y revisión de esta alerta, incluyendo a aquellos que mencionamos a continuación:

Co-autores: Chantal Rassart (Deloitte LLP) y Hugh Miller (Hugh Miller Communications).

Revisores Técnicos de nuestros diferentes Centros de Gobierno Corporativo: Johan Erasmus (Sudáfrica); Tracy Gordon (Reino Unido),

Dan Konigsburg (Estados Unidos), Michael Rossen (Estados Unidos), Kevin Tracey (Estados Unidos) y Gillian Wyett (Canadá).

Especial agradecimiento también a Reena Agnihotri, Liz Crompton, Benoit Cronier, Isabelle Dion, Isabelle Ethier, André Levasseur, Karine Paradis, Emilie Péloquin, Francois Picard, Tracy Tahara y Nathalie Tanguay por su apoyo continuo.

## Acerca del Centro Global de Gobierno Corporativo de Deloitte

El Centro Global unifica el conocimiento y la experiencia de las firmas miembro de Deloitte en todo el mundo en el área de vital importancia que es el gobierno corporativo. Nuestra misión es promover el diálogo sobre el gobierno corporativo entre las firmas miembro, corporaciones y sus consejos de administración, inversionistas, la profesión de contabilidad, la academia, y el gobierno. El Centro Global de Gobierno Corporativo también coordina el liderazgo de pensamiento sobre cuestiones de gobierno corporativo desarrolladas por las firmas miembro, para estimular el pensamiento en relación con los temas de gobierno corporativo en todo el mundo.

Encuéntrenos en línea en: [www.global.corpgov.deloitte.com](http://www.global.corpgov.deloitte.com)

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una sociedad limitada mediante garantía y constituida en el Reino Unido, y su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad separada e independiente legalmente. Visite el sitio [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para ver una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría y consultoría, fiscales y de asesoría financiera, a clientes públicos y privados abarcando múltiples industrias. Con una red conectada a escala mundial de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte ofrece a los clientes capacidades de clase mundial y servicios de alta calidad, presentando los conocimientos amplios que requieren para abordar los desafíos comerciales más complejos. Deloitte tiene en la región a 210,000 profesionales, todos con el compromiso de convertirse en la norma de excelencia.

Esta publicación contiene solo información general, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o entidades relacionadas (Colectivamente, "Deloitte Network" (Red de Deloitte), a través de esta publicación, prestan servicios o asesoría profesional. Ninguna entidad de la red de Deloitte será responsable por ninguna pérdida que sufra cualquier persona que confíe en esta publicación.