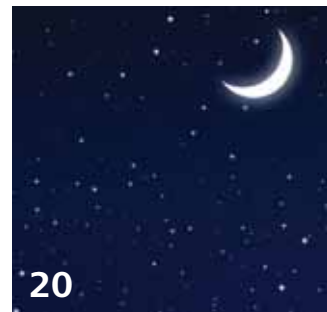


Alerta para consejeros 2013

Liderar o ser liderados: Hora de sacar provecho de la nueva realidad en los negocios





Los consejos de administración tienen un importante papel que desempeñar en ayudar a sus organizaciones a determinar cómo responder al nuevo entorno operativo.

Índice

2	Introducción
4	Manejo del capital
6	Regulación, gobierno corporativo y cumplimiento
8	Administración de riesgos
10	Gestión de crisis
12	Estrategia
14	Sustentabilidad
16	Desempeño
18	Sucesión directiva
20	Gestión del talento
22	Tecnología
24	¿Una puerta cerrada o una abierta?
25	Contactos



Liderar o ser liderados: Hora de sacar provecho de la nueva realidad en los negocios

Han pasado más de cuatro años desde la crisis financiera de 2008 y sus reflejos aún siguen sacudiendo la economía global.

En noviembre de 2012, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) redujo considerablemente su pronóstico de crecimiento económico global para 2013 y consideró que la mayor amenaza para la economía mundial será la recesión en la zona euro y en Estados Unidos.

Los riesgos generados por las actuales condiciones económicas difíciles y –si las predicciones son correctas– tendientes a un empeoramiento, son ya familiares para los consejos de administración. Sin embargo, quizá porque muchas organizaciones han implementado, en los últimos años, sólidos sistemas de administración integral de riesgos empresariales y están también desarrollando estrategias e iniciativas más orientadas a los riesgos, muchos consejos de administración esperan invertir menor tiempo a la gestión de riesgos en 2013.

Si esta expectativa resulta ser cierta, estos consejos de administración tendrán más tiempo para enfocarse en otras de las principales prioridades a las que se enfrentan tanto ellos como sus organizaciones. Los consejos que sean líderes en lugar de ser liderados serán los que han adaptado con éxito las estrategias para convertir los desafíos en oportunidades y aprovechar los requisitos de cumplimiento para realizar desarrollos innovadores.

Una de esas prioridades es el talento. En los países con poblaciones en fase de envejecimiento, las organizaciones tienen que sustituir al talento directivo próximo a jubilarse, mucho del cual está en los principales puestos de decisión, incluyendo ejecutivos de primer nivel. Algunas compañías también pueden enfrentar una difícil batalla por los colaboradores calificados que necesitan para satisfacer la demanda global de sus productos y servicios. Instituciones de todo tipo en diversas jurisdicciones tienen que desarrollar e implementar estrategias que les permitan atraer a los profesionales que necesitan y motivar, desarrollar y retener a las personas con mucho talento.

Nuevas regulaciones siguen generándose en todo el mundo. Estas normas a menudo llegan de manera gradual, dejando a las organizaciones que ofrezcan una respuesta a ellas, muchas veces de manera incoherente. No obstante,

la experiencia que han tenido las empresas al abordar los múltiples cambios regulatorios durante la última década podría permitirles darse cuenta de las oportunidades que pueden obtener examinando de forma integral los requisitos regulatorios, mirando más allá del cumplimiento y descubriendo cómo utilizar las modificaciones legislativas en su beneficio.

Las redes sociales y las nuevas tecnologías móviles están transformando la forma en que los negocios interactúan con sus partes interesadas, permitiéndoles abrir nuevos canales de comunicación para atraer clientes, empleados e inversionistas. En lugar de seguir ciegamente los últimos tuits y tendencias, los consejos de administración y la administración de las principales organizaciones están desarrollando estrategias bien elaboradas para estas tecnologías y están colocando los recursos y los procesos adecuados para alcanzar sus objetivos.

Las expectativas de las partes interesadas siguen aumentando en cuanto al desempeño de las empresas y la calidad, la transparencia y la coordinación de la información que divulgan acerca de sus actividades. En la actualidad, las personas recurren a las instituciones para que les proporcionen un abanico más amplio de información: desde temas financieros tradicionales a cuestiones no financieras, incluyendo la conducta medioambiental, las prácticas en el lugar de trabajo, la responsabilidad social comunitaria, y otras más. Las organizaciones que cumplen con estas expectativas no sólo generan una mayor confianza con sus interesados, sino que, como demuestran estudios en el área de la sustentabilidad, también pueden tener un mejor desempeño.

Este documento examina éstos y otros grandes desafíos que probablemente enfrenten las organizaciones y sus consejos de administración en 2013.

El propósito de esta publicación no es proporcionar soluciones a los temas tratados. El mejor enfoque para cualquier empresa dependerá de sus propias circunstancias particulares. Nuestro objetivo es ayudar a los consejeros a identificar los temas de importancia para sus compañías, y contribuir a promover discusiones en las sesiones de consejo en torno a las estrategias y opciones que la administración ha propuesto para abordar los desafíos actuales y futuros, para mitigar los riesgos y para aprovechar las oportunidades que le esperan.

Esta publicación ofrece puntos de vista de especialistas en gobierno corporativo de las firmas miembro de Deloitte ("Deloitte") en todo el mundo: Asia, Medio Oriente, Europa y las Américas; dichos especialistas han aplicado perspectivas locales e internacionales a éstas y otras de las principales prioridades de los consejos de administración dentro del contexto del entorno empresarial actual. Cada artículo incluye preguntas que los consejeros pueden hacerse para explorar con mayor profundidad los tópicos con sus propios consejos y la administración. Además, los artículos están apoyados con herramientas y recursos para consulta, de modo que los consejeros puedan profundizar más para ampliar su conocimiento sobre los temas abordados y mejorar la eficacia de sus consejos a la hora de tratarlos. Estos recursos adicionales pueden obtenerse contactando a su socio de Deloitte.



Manejo del capital

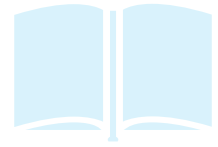
Encuentre el mejor valor para el dinero en efectivo

Preguntas que deben hacerse los consejeros:

1. ¿Tenemos un buen conocimiento de cómo las inversiones de capital de nuestra organización afectan nuestra capacidad competitiva? ¿Cómo se comparan estas inversiones con las de otras compañías de nuestro sector?
2. ¿Cuáles son las expectativas de nuestros accionistas y otras partes interesadas de cómo utilizamos nuestro capital disponible? ¿Cuál ha sido su reacción a nuestros anteriores usos de capital y cómo ha afectado eso a sus inversiones y/o decisiones crediticias?
3. ¿Qué marco e indicadores utiliza nuestra empresa para medir los nexos estratégicos de un proyecto de capital propuesto? ¿Nos permite este marco comparar el valor que se crearía por otros proyectos o usos de capital? ¿Evalúa qué tan bien encajaría una inversión potencial en el perfil y apetito de riesgo de nuestra organización?
4. ¿La administración ha elaborado un plan estratégico de despliegue de capital que involucre diferentes escenarios de financiamiento de proyectos (incluyendo el mantener el status quo) durante un período de tres a cinco años?
5. ¿Realizamos suficientes pruebas de los rendimientos proyectados sobre nuestras actividades de gasto en capital frente a diversos escenarios económicos?
6. ¿Hemos sido criticados por haber retenido el efectivo en nuestro balance general? ¿Cuál es nuestra respuesta a los que aseguran que nuestro efectivo inactivo es un lastre para el crecimiento económico?

Recursos para consulta:

- El gobierno corporativo y el papel del consejo en las inversiones (México)
- Are CFOs and Board Members Expected to Perform Miracles? [*¿Se espera que los directores financieros y miembros del consejo hagan milagros?*] (Sudáfrica)
- Economic Woes Demand Optimum Use of Capital: Extracting Full Value [*Los problemas económicos exigen un uso óptimo del capital: Extrayendo todo el valor*] (Sudáfrica)
- The Board of Directors and Capital Allocation [*El consejo de administración y la asignación de capital*] (Estados Unidos)



Enfrentadas a la actual incertidumbre económica global, algunas empresas han fortalecido sus balances generales con grandes cantidades de efectivo, a menudo llamados fondos para “tiempos difíciles”. Se calcula que tan sólo las empresas estadounidenses están reteniendo hasta \$2 trillones en reservas de efectivo¹. Sin embargo, con tasas de interés a mínimos en muchas décadas en la mayoría de los países, estos fondos inactivos conllevan un costo de oportunidad.

Las empresas que quieran poner a trabajar fondos disponibles para desarrollar sus organizaciones tienen que determinar un plan para lograr el mayor valor de su inversión. Las oportunidades potenciales pueden incluir fusiones o adquisiciones, o la adquisición de nuevas tecnologías y herramientas para mejorar la eficiencia y facilitar un crecimiento orgánico. Otras opciones involucrarían devolver efectivo a los accionistas mediante recompras de acciones o dividendos.

Las organizaciones sin fines de lucro y las organizaciones gubernamentales pueden no contar con las mismas reservas de efectivo que algunas grandes empresas públicas, pero ellas también tienen que decidir qué usos de sus fondos crearán el mejor valor para sus organizaciones.

Comparar opciones de financiamiento es a menudo difícil en cualquier compañía dadas las diferencias en beneficios estratégicos, intereses de los accionistas, niveles de riesgo, interdependencias, urgencia, momento oportuno para dividendos, tipo de inversión y otros factores. Además, una organización puede utilizar diferentes indicadores para medir diversos tipos de proyectos y su rentabilidad sobre la inversión, lo que complica aún más la comparación cruzada de diferentes usos para los mismos fondos.

Dichas comparaciones pueden resultar más fáciles cuando los consejos de administración establecen proactivamente

los parámetros que quieren ver reflejados en las propuestas de financiamiento. Estos requisitos pueden incluir el crear un marco y un proceso para una toma de decisiones de calidad sobre el capital, identificando, por ejemplo:

- Cómo se ajusta la inversión a la estrategia global de la organización.
- Cómo se ajusta la inversión dentro de la estructura de capital deseada.
- Cómo se ajusta la inversión al perfil de riesgo, apetito de riesgo y tolerancia de riesgo de la organización.
- El impacto de financiar la inversión, cuando las propias reservas de efectivo de la organización no son suficientes para cubrir todos los costos de un proyecto.

Cuando se hace una propuesta de uso de capital al consejo de administración, los consejeros deben considerar pedir al patrocinador que explique cómo podría resultar el proyecto si recibieran sólo un 70 por ciento, un 80 por ciento o un 90 por ciento del financiamiento solicitado. Tal ejercicio distingue las partes del proyecto que podrían llevarse a cabo, de los componentes no esenciales. También puede dejar al descubierto beneficios pasados por alto u ocultos que de otra forma no serían considerados o abordados plenamente.

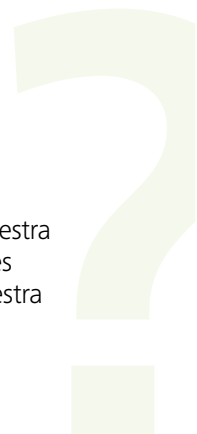
Con la actual incertidumbre en la economía global, muchas empresas han ido más allá de un enfoque estático sobre el despliegue de capital hacia uno dinámico que les da la flexibilidad estratégica para anticiparse a los cambios en el entorno empresarial y adaptar rápidamente sus estrategias por delante de sus competidores a medida que se clarifica ese pronóstico. Por ejemplo, si un proveedor de telecomunicaciones inalámbricas ve un espectacular repunte en el uso de datos por parte de clientes y espera hasta el proceso del presupuesto anual antes de redoblar las inversiones para aumentar la capacidad, puede ser demasiado tarde para aprovechar esa oportunidad.

¹ 10 Companies with the Biggest Cash Stockpiles in America [*Las 10 empresas con las mayores reservas de efectivo en Estados Unidos*], www.chiefexecutive.net, 4 de octubre de 2012.

Saque ventaja de la próxima ola regulatoria

Preguntas que deben hacerse los consejeros:

1. ¿Tenemos un panorama claro de las actividades y propuestas regulatorias y su impacto potencial sobre nuestra organización tanto a nivel global como localmente?
2. ¿Tenemos un “talón de Aquiles” regulatorio? (Es decir, alguna área de nuestras operaciones o reporte se vería gravemente afectado si fuesen a cambiar las regulaciones que le atañen.) ¿Estamos monitoreando las actividades regulatorias globales para determinar si los reguladores o legisladores están proponiendo ideas en estas áreas?
3. Aunque las nuevas regulaciones pueden hacerse de manera gradual, ¿nos adaptamos también a ellas de forma gradual? ¿Evitamos duplicidad de esfuerzos, o discrepancias entre procesos y sistemas, que pueden surgir al ir añadiendo simplemente nuevos requisitos regulatorios?
4. ¿Qué relaciones tenemos con los reguladores y legisladores, y cómo afectan estas relaciones a nuestra capacidad para contribuir en la toma de decisiones regulatoria? ¿Hemos identificado a alguien de nuestra organización para que sea responsable de estas relaciones y gestione las cuestiones regulatorias a las que nos enfrentamos?



Recursos para consulta:

- Evolving in Response to Global Re-Regulation [*Evolucionando en respuesta a la re-regulación global*] (Canadá)
- Competition Law Compliance Program [*Programa de cumplimiento de legislación sobre competencia*] (Rumania)
- Securities Law Compliance Issues [*Cuestiones de cumplimiento de legislación sobre valores*] (Rumania)
- The Board's Role in Ethics and Compliance [*El papel del consejo de administración en cuanto a ética y cumplimiento*] (Estados Unidos)
- The Risk Intelligent Chief Compliance Officer: Champion of Risk Intelligent Compliance [*El director de cumplimiento con inteligencia del riesgo: Defensor del cumplimiento con inteligencia del riesgo*] (Estados Unidos)



Al igual que la noche sigue al día, parece que cada nueva serie de problemas se ve rápidamente seguida por las últimas regulaciones generadas para tratar de arreglar lo que la opinión pública cree que salió mal. Este patrón podría considerarse como un enfoque gradual que ha endosado a los mercados y organizaciones un caleidoscopio de regulaciones que tratan de racionalizar e incorporar. Entonces, como es lógico, el cumplimiento normativo se está volviendo más caro en términos tanto de tiempo como de dinero. El aumento de gastos reportado no incluye los incurridos en tiempo dedicado a la gestión y al tiempo del consejo para enfocarse en garantizar el cumplimiento a expensas de otras prioridades, como establecer y supervisar la ejecución de una estrategia.

Además, no es probable que la carga de cumplimiento se haga menos pesada en el futuro. Aunque no se enfrentan a los mismos requisitos que las empresas públicas, las entidades privadas y las organizaciones sin fines de lucro confrontan también a una variedad de regulaciones cambiantes que atañen al medio ambiente, lucha contra el fraude, lucha contra el lavado de dinero, privacidad, condiciones en el lugar de trabajo y otras más.

En un entorno empresarial global, las organizaciones tienen que mantenerse al corriente de los cambios regulatorios reales y potenciales en más mercados que simplemente los nacionales. La Ley Contra el Soborno publicada por el Reino Unido en 2010, por ejemplo, se aplica no sólo a empresas incluidas en los intercambios británicos, sino a todas aquellas que hacen negocios en dicho país, las cuales podrían ser responsables de delitos cometidos fuera de la zona por un empleado, agente, filial o tercero. Los cambios regulatorios se producen en todas las jurisdicciones, sobre todo en mercados emergentes donde tienen el potencial de cambiar el equilibrio riesgo/recompensa y alterar la capacidad competitiva de los actores que operan en esos mercados.

Hoy en día, las organizaciones y sus consejos de administración necesitan equilibrar los temas de corto y largo plazo. Los consejos se enfrentan de nuevo al riesgo de dedicar muy poco tiempo a objetivos estratégicos a más largo plazo con el fin de supervisar la respuesta de la organización a temas regulatorios de más corto plazo. Las empresas públicas, por ejemplo, deben satisfacer la demanda de utilidades del mercado de capital actual al tiempo que también planean e invierten para el futuro. Por supuesto, el enfoque a más corto plazo tanto de reguladores como de accionistas hace más difícil mantener este equilibrio.

Dar los pasos necesarios para seguir cumpliendo con los múltiples cambios regulatorios puede resultar un importante desafío, pero las organizaciones no pueden permitirse el lujo de hacerlo únicamente de forma reactiva. Por el contrario, deben sacar ventaja de la ola regulatoria. Para lograrlo, algunas organizaciones se han vuelto proactivas, bien sea directamente o a través de asociaciones en el sector, opinando sobre las propuestas regulatorias y recomendando que los problemas se resuelvan fijando los actuales requisitos regulatorios en lugar de ponerles un parche con nuevas capas de normas.

Algunos consejos de administración mantienen una lista de los principales temas que podrían afectar potencialmente a sus empresas, proveedores, clientes, socios de negocio y otras entidades relacionadas. Monitorean las agendas legislativas y regulatorias globales en torno a esos temas, y desarrollan diferentes escenarios para evaluar, por anticipado, el impacto que estos cambios pueden tener sobre sus operaciones, incluyendo el examinar de qué manera los cambios regulatorios pueden crear oportunidades y no sólo necesidades de cumplimiento.



Administración de riesgos

Evite la parálisis en el análisis de riesgos

Preguntas que deben hacerse los consejeros:

1. ¿Reconfirmamos y reevaluamos regularmente los riesgos relacionados con nuestras iniciativas estratégicas a medida que evolucionan éstas y otras iniciativas clave? ¿Obtenemos el tipo de información adecuada sobre los riesgos de modo que podamos evaluar eficazmente los mismos?
2. ¿Reevaluamos periódicamente el perfil de riesgos, apetito de riesgos y tolerancia de riesgos de nuestra organización? ¿Hemos reconsiderado estos temas a la luz de los recientes cambios en las condiciones económicas o del mercado?
3. ¿Estamos identificando los riesgos en la cartera de clientes, sobre todo respecto a iniciativas que se emprenden ya sea en asociación con otras organizaciones o que son subcontratadas y, por tanto, son procesos que nuestra organización ya no controla directamente? ¿Monitoreamos los riesgos a los que se enfrentan nuestros socios estratégicos para ser capaces de identificar desde un principio aquellos que pueden afectarnos de forma significativa?
4. Cuando surgen proyectos fuera de nuestro perfil normal, bien sea debido a su tamaño, geografía u otros factores, ¿estamos seguros de que tenemos la experiencia y pericia –a nivel tanto de dirección como de consejo– para entender plenamente y monitorear los riesgos relacionados con ese proyecto? ¿Necesita el consejo considerar el contratar consejeros con experiencia más reciente o más relevante en la administración de riesgos?

Recursos para consulta:

- Corporate Governance Forum: Information for Supervisory Board and Audit Committee Members [*Foro sobre Gobierno Corporativo: Información para miembros del consejo supervisor y el comité de auditoría*] (Alemania)
- Mitigation, Not Regulation, the Key to Risk Control [*La mitigación, no la regulación, clave para el control de riesgos*] (Singapur)
- Risk Committee Resource Guide for Boards [*Guía de recursos del comité de riesgos para consejos de administración*] (Estados Unidos)
- Risk Intelligence White Papers [*Informes sobre inteligencia del riesgo*] (Estados Unidos)



En la desafiante economía global actual, la identificación, monitoreo y mitigación de los riesgos relevantes que enfrenta una organización ha sido una de las principales prioridades. Desde 2008, las empresas han invertido de forma significativa para desarrollar programas de administración de riesgos empresariales donde el objetivo primordial inicial era a menudo gestionar riesgos a la baja –evitar pérdidas– en lugar de buscar las oportunidades al alza relacionadas con el crecimiento de la organización.

Hoy en día, el papel de los consejos de administración en la supervisión de riesgos se ha ampliado más allá de los riesgos financieros y operativos cotidianos para incluir también los riesgos estratégicos y medioambientales, tales como el estado de la economía global y el panorama competitivo, los precios de las materias primas, la sustentabilidad, los riesgos regulatorios y de reputación, e incluso la posibilidad de deuda soberana.

Algunos consejos de administración están alejándose de su reciente énfasis en evitar los riesgos para en su lugar, adoptar un mejor balance entre la supervisión del riesgo, el crecimiento, el desempeño y la estrategia. Realizar correctamente este equilibrio es crucial para cada consejo de administración y su equipo directivo. Aquellos que se enfocan excesivamente en el riesgo a la baja y pretenden

gestionar todo lo que quizá salga mal corren el riesgo de estancarse: caer en una parálisis en el análisis de riesgos.

De ser así, puede que estén desaprovechando oportunidades. Una forma de buscar oportunidades sin perder de vista el riesgo es mediante un diseño de proyectos orientado a los riesgos, en el que el riesgo sea incorporado en el diseño de proyectos e iniciativas estratégicas. Incluir el riesgo en el diseño de iniciativas, e integrar los apetitos de riesgo de la organización y/o las tolerancias de riesgo en sus unidades de negocio, contribuye a garantizar que los riesgos relacionados sean visibles, proporcionando de ese modo una mayor garantía de que serán plenamente identificados y debidamente gestionados.

Los consejos de administración pueden mejorar su capacidad para visualizar los riesgos relacionados con una iniciativa simplemente haciendo las preguntas adecuadas. En el volátil mercado actual, los consejos que cuestionan: “¿qué sucesos económicos o medioambientales podrían afectar a esta iniciativa?” puede que dejen al descubierto diversos riesgos potenciales para el mercado y el medio ambiente. Sin embargo, ampliar la pregunta para en su lugar cuestionar: “¿qué podría salir mal con esta iniciativa?” puede identificar un abanico más amplio de riesgos potenciales destructores de valor más allá de sólo aquellos generados por el mercado y el medio ambiente.



Gestión de crisis

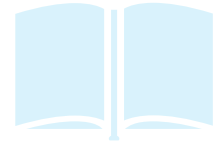
Esperare lo inesperado

Preguntas que deben hacerse los consejeros:

1. ¿Cuándo fue la última vez que revisamos la estrategia de gestión de crisis de nuestra empresa? ¿Es acorde al presente de nuestra organización, sus mercados y objetivos? ¿Aprovecha los últimos desarrollos tecnológicos, como los medios sociales y la computación en la nube?
2. ¿Estamos seguros de que las personas identificadas para ser nuestros representantes corporativos tienen las habilidades necesarias para hablar en público e interactuar eficazmente, en particular con los medios de comunicación? ¿Necesita alguno de ellos sesiones de capacitación para hablar en público o sobre medios de omunicación?
3. ¿Entienden las personas de la organización quién está autorizado para hablar en su nombre durante una crisis, y cómo han de manejarse las preguntas por parte de los medios de comunicación y otros?
4. ¿Qué ocurriría si se produjera una crisis fuera de la jurisdicción nacional de nuestra empresa? ¿Existen temas adicionales –o con matices diferentes– que tendríamos que manejar si se produjese una crisis en diferentes partes del mundo?
5. ¿Exploramos periódicamente cuáles pueden ser los riesgos emergentes/desconocidos que enfrenta nuestra compañía, además de planear riesgos tipo “cisne negro”?

Recursos para consulta:

- *Surviving and Thriving in Uncertainty: Creating the Risk Intelligent Enterprise [Sobrevivir y prosperar en la incertidumbre: Creando la empresa con inteligencia del riesgo]* (Estados Unidos)



¿Qué podría arruinar repentinamente a su organización o sus principales estrategias? ¿Acaso la agitación política que se produce en muchas partes del mundo? ¿Condiciones meteorológicas extremas, como tornados y huracanes, precipitaciones o sequías extremas, clima inusualmente cálido o frío? ¿Redes sociales que magnifican la incertidumbre y reducen el tiempo de reacción a las malas noticias? ¿Un fallo en el diseño de producto o la cadena de suministro?

Aunque la mayor parte de las empresas y sus consejos de administración ponen una especial atención para mantenerse al tanto de los importantes riesgos potenciales, eso no significa necesariamente que estén preparados para enfrentarse a una crisis cuando se produce. Cuando esto sucede, los medios de comunicación pueden actuar para centrar rápidamente el objetivo del problema y la compañía y, bajo semejante escrutinio, muchas organizaciones tropiezan públicamente, son tomadas por sorpresa por un desastre que deberían haber identificado y estado monitoreando como un potencial riesgo clave.

Los consejos de administración deben garantizar que la administración desarrolla un plan de gestión de crisis que contempla escenarios que podrían afectar a la organización de acuerdo a su sector, tamaño, ubicaciones operativas y otras características importantes. Una empresa de productos de consumo con una marca comercial visible, por ejemplo, puede recibir más atención mediática cuando se enfrenta a problemas que un fabricante de bienes de producción. La naturaleza de estas crisis también puede diferir. Algunas pueden ser problemas que simplemente hacen que la empresa quede mal, mientras otras pueden ser sucesos más graves con un importante impacto humano, medioambiental y de otra naturaleza que amenacen la continua viabilidad

de la organización. La posición financiera también es importante; las empresas con mayor liquidez y acceso a financiamiento pueden ser capaces de “sortear” una crisis mejor que otras.

Sin embargo, toda crisis puede ocasionar daños a la organización y todas tienen que ser bien manejadas si se producen y en el momento en que lo hacen.

Aunque frecuentemente la naturaleza de una crisis requiere de respuestas hábiles por parte de la administración y el consejo, las organizaciones no se pueden dar el lujo de esperar a que se produzca una crisis antes de desarrollar la estrategia para enfrentarse a ella. Los planes de gestión de crisis tienen que desarrollarse por adelantado y actualizarse periódicamente, y deberán identificar a la persona que será el principal representante de la compañía (a menudo el director general o el presidente del consejo de administración, dependiendo de la situación), así como a las personas específicas que serán responsables de comunicarse con cada uno de los principales grupos de interesados en la institución. Cada una de las partes debe entender los principales mensajes que han de distribuir, los cuales pueden diferir de un grupo de interesados a otro.

Aunque los líderes necesitan trabajar en equipo durante una crisis, las responsabilidades del consejo de administración y la alta dirección son diferentes. El director general y el equipo directivo tendrán la principal responsabilidad de gestionar las cuestiones operativas requeridas para resolver la crisis. El papel del consejo es proteger el valor para el accionista y mantener la confianza del público en la organización.



Estrategia

Mantenga coherencia en el largo plazo y flexibilidad a corto plazo

Preguntas que deben hacerse los consejeros:

1. ¿Es adecuado el papel de nuestro consejo en el establecimiento y supervisión de la estrategia y su ejecución? ¿Deberíamos crear un comité de estrategia para asumir la responsabilidad principal de esta actividad? ¿Con qué frecuencia debería la estrategia de nuestra organización ser un punto en la agenda del consejo? ¿Programamos retiros fuera de las oficinas para que el consejo se enfoque en la estrategia?
2. ¿Incluimos a nuestra gente en las discusiones sobre la estrategia, y les motivamos para ayudarnos a identificar oportunidades y proponer ideas?
3. ¿Hemos desarrollado vínculos sólidos para señalar el papel que desempeñan las unidades de negocio y los proyectos individuales para ayudar a alcanzar nuestros objetivos estratégicos?
4. ¿Le pedimos a nuestra gente que considere e incorpore en sus proyectos y propuestas los objetivos estratégicos y las iniciativas generadoras de valor de nuestra organización?

Recursos para consulta:

- The Board's Role in Aligning Strategy with Risk [*El papel del consejo de administración en la alineación de la estrategia y el riesgo*] (Global)
- Brasil 2015 – As descobertas do crescimento [*Brasil 2015 – Los descubrimientos del crecimiento*] (Brasil)
- The Director's Series (12 de abril de 2012). The Board's Role in Growth and Strategy [*El papel del consejo de administración en el crecimiento y la estrategia*] (Canadá)
- Corporate Governance Forum: Information for Supervisory Board and Audit Committee Members [*Foro sobre Gobierno Corporativo: Información para miembros del consejo supervisor y el comité de auditoría*] (Alemania)
- Improving Board Effectiveness: Oversight of Strategy [*Mejorando la eficacia del consejo de administración: Supervisión de estrategia*] (Estados Unidos)
- Shaping a Risk Intelligent Strategy: Confronting Assumptions to Find Risk and Opportunity [*Determinar una estrategia con inteligencia del riesgo: Confrontando supuestos para encontrar riesgo y oportunidad*] (Estados Unidos)



Puede resultar difícil establecer y mantener una dirección coherente a más largo plazo en un entorno económico incierto donde pueden surgir cambios repentinos e inesperados que requieran de respuestas rápidas y flexibles.

La actual volatilidad de los mercados globales de capital continúa trastornando la capacidad de muchas organizaciones para lograr sus objetivos estratégicos. Desde 2008, los mercados financieros y sus actores han experimentado algunos cambios importantes, lo que puede hacer más difícil para muchas organizaciones financiar estrategias de crecimiento y expansión mediante la emisión de valores o deuda. Y aunque algunas empresas cuentan con grandes reservas de capital, muchas organizaciones no son capaces de autofinanciar las estrategias necesarias para mantener su posición y aumentar sus ingresos.

Por otro lado, la rápida y generalizada adopción de nuevas tecnologías –desde redes sociales y aplicaciones móviles hasta computación en la nube– está transformando radicalmente muchos sectores al cambiar las conductas de consumidores, accionistas y otros, con el resultado de que los canales de negocio tradicionales pueden estar reduciéndose mientras otros nuevos están abriéndose. El crowdfunding o financiamiento colectivo, por ejemplo, permite a las organizaciones y personas juntar sus recursos a través de medios sociales e Internet para apoyar colectivamente iniciativas clave.

Dada la volatilidad de los mercados actuales, los consejos de administración tienen que determinar si la capacidad de su organización para relacionar sus planes estratégicos con sus sistemas financieros y otros sistemas de reporte mejoraría su capacidad para realizar óptimos ajustes a la estrategia en tiempo real. Sin embargo, y lo que es más importante, los consejos deberían garantizar que sus empresas formulan y siguen estrategias que se enfoquen en las aptitudes fundamentales de la misma: aquellas que son más difíciles de imitar o igualar por los competidores. Son estas aptitudes las que deberían proporcionar la base para desarrollar estrategias que logren y mantengan una ventaja competitiva.

Qué tan bien desarrolle y ejecute sus estrategias una organización depende de algo más que de simplemente el papel y la habilidad del consejo de administración y la alta dirección; todos los niveles de la organización deberían ser desafiados para identificar oportunidades estratégicas y formas de alcanzarlas. Es importante que los consejos garanticen que los objetivos estratégicos y las principales consideraciones de riesgo de la organización son comunicados claramente en toda la empresa, junto con información acerca de lo que genera valor para la misma (p.ej., participación de mercado, relaciones con proveedores, índices de retención, fortalezas de marca, optimizaciones tecnológicas, etc.). Entre más entiendan las personas dentro de la institución estos objetivos e iniciativas generadores de valor, más capaces serán de identificar y buscar iniciativas que ayuden a lograrlos.



Sustentabilidad

Cree un medio ambiente para un óptimo desempeño

Preguntas que deben hacerse los consejeros:

1. ¿Cuál es nuestra definición de sustentabilidad? ¿Tenemos una política sobre sustentabilidad, y es accesible para el consejo de administración, la dirección y los empleados? ¿Tenemos un entendimiento claro de las expectativas de nuestros terceros interesados en torno a la sustentabilidad? ¿Qué tan bien encaja nuestra definición de sustentabilidad con la de nuestros terceros interesados?
2. ¿Consideramos la sustentabilidad como filantropía? ¿Son nuestras actividades de sustentabilidad algo que hacemos además de y alrededor de nuestras actividades de negocio fundamentales, o son algo que hemos integrado plenamente en todas nuestras estrategias e ideas?
3. ¿Cómo reportamos nuestras actividades de sustentabilidad? ¿Cómo medimos nuestro avance utilizando indicadores reconocibles y comparables? ¿Estamos seguros de que nuestra reputación en cuanto a sustentabilidad satisfará las expectativas de los terceros interesados que se toman el tiempo de escudriñar nuestras prácticas?

Recursos para consulta:

- The Leadership Premium: How Companies Win the Confidence of Investors [*El beneficio del liderazgo: Cómo se ganan las empresas la confianza de los inversionistas*] (Global)
- The Director's Series (13 de abril de 2011). Social and Environmental Issues in the Boardroom [*Cuestiones sociales y medioambientales en la sala de consejo*] (Canadá)
- Sustainability and the CFO in Association with Business in the Community of Ireland [*La sustentabilidad y el director financiero en relación con los negocios en la comunidad irlandesa*] (Irlanda)
- El consejo de administración sustentable (México)



Una organización pueda obtener una ventaja competitiva de muchas formas, como ser la mejor opción de empleador para los individuos de más talento, poder acceder al mejor financiamiento, tener los socios de mayor calidad en la cadena de suministro, y, por supuesto, ser el proveedor preferido por los clientes. La sustentabilidad es un factor importante a la hora de ayudar a las empresas a lograr, y mantener, estos factores competitivos clave.

La sustentabilidad no sólo es responsabilidad medioambiental. Los inversionistas y otros grupos se refieren cada vez más al acrónimo "ESG" (factores medioambientales, sociales y de gobierno corporativo, por sus siglas en inglés) o "RSC" (responsabilidad social corporativa). Ambos términos sugieren que la sustentabilidad incluye factores éticos, sociales y de gobierno corporativo, involucrando relaciones en el lugar de trabajo y comunitarias, cumplimiento y reporte, además del impacto de la organización sobre el medio ambiente. La conducta social corporativa es estrechamente escudriñada desde todos los rincones del mercado, incluyendo inversionistas, empleados, reguladores, competidores, clientes y comunidades, y es considerada en las decisiones de inversión, negocio, adquisición y contratación.

Estudios realizados por instituciones como Deutsche Bank² y la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard³ han

encontrado que las organizaciones con buenas prácticas de sustentabilidad tienden a un mejor desempeño corporativo pueden acceder a mejores tasas de financiamiento. Sin embargo, un sólido desempeño en sustentabilidad por sí sólo no es suficiente para lograr estos beneficios; las organizaciones tienen que comunicar dicha información de modo que las partes interesadas puedan incluir estos compromisos, actividades y logros en sustentabilidad en su toma de decisiones.

Las organizaciones con un mejor desempeño en ESG y RSC no consideran la sustentabilidad como algo que pueda ser agregado a la organización. Por el contrario, es una parte integral de ella; incorporan la sustentabilidad en sus estrategias de negocio y en su marca y la vinculan a su negocio fundamental. También es un elemento clave en su toma de decisiones, por ejemplo, garantizando que su cadena de suministro y otros socios cuenten también con sólidas prácticas de sustentabilidad. Cuando miden y reportan sus actividades de sustentabilidad lo hacen utilizando indicadores reconocidos y medibles, como los desarrollados por la Iniciativa de Reporte Global, la cual ayuda a garantizar que sus prácticas sean transparentes y fácilmente comparadas con las de otras entidades⁴.

² Sustainable Investing: Establishing long-term financial performance [*Inversión sustentable: Estableciendo un desempeño financiero a largo plazo*], Asesores en Cambio Climático de Deutsche Bank, Grupo Deutsche Bank, junio de 2012.

³ Beiting Cheng, Ioannis Ioannou y George Serafeim, Corporate Social Responsibility and Access to Finance [*Responsabilidad social corporativa y acceso a la financiación*], Escuela de Negocios de Harvard, documento de trabajo 11-130, mayo de 2012.

⁴ Los lineamientos de reporte G3.1 de la Iniciativa de Reporte Global están disponibles en www.globalreporting.org.



Desempeño

Vaya al grano, evite el “ruido de fondo” en el reporte de desempeño corporativo

Preguntas que deben hacerse los consejeros:

1. ¿Qué tan bien entendemos las necesidades de información de nuestros terceros interesados? ¿Tenemos implementados los sistemas para captar esa información? ¿Deberíamos desarrollar habilidades para hacerlo aunque vayan más allá de lo necesario para el reporte de cumplimiento?
2. ¿Se ha enfocado nuestra transición a diferentes tipos de reporte (p.ej., IFRS, XBRL, etc.) exclusivamente desde una perspectiva de cumplimiento? ¿Deberíamos hacer más para identificar oportunidades para mejorar la calidad y utilidad de nuestras revelaciones de información?
3. ¿Qué tan integrado está nuestro reporte? ¿Tratamos de proporcionar a los usuarios un cuadro integral y relacionado de nuestras actividades financieras y no financieras? ¿Sacamos provecho de la tecnología para permitir a los lectores examinar a fondo para conocer más?
4. ¿Qué perspectivas puede proporcionar nuestro grupo de relaciones con inversionistas en cuanto a nuestro reporte corporativo, y qué tan bien satisface las necesidades de los inversionistas?
5. ¿Deberíamos invitar a los terceros interesados a proporcionar su opinión respecto a nuestro reporte? De ser así, ¿qué canales existen para iniciar dicho diálogo?

Recursos para consulta:

- The Future of Productivity: Clear Choices for a Competitive Canada [*El futuro de la productividad: Alternativas claras para una Canadá competitiva*] (Canadá)
- European Pulse Survey: Aligning Your Remuneration Policy with Your Strategy [*Encuesta sobre pulso europeo: Alineando su política de remuneración con su estrategia*] (Francia)
- Disclosure of Long Time Business Value [*Divulgación del valor empresarial a largo plazo*] (Estados Unidos)



En el reporte y la revelación de información corporativa, “más” no significa necesariamente “mejor”. El volumen del reporte corporativo sigue ampliándose como resultado de diversos factores. La globalización, por ejemplo, ha conducido a la necesidad para algunas empresas de reportar en más jurisdicciones, con más variados requisitos de reporte. Las nuevas regulaciones dan pie a más divulgaciones y las partes interesadas exigen más información en un abanico más amplio de temas de importancia para ellos, como la responsabilidad social corporativa o los impactos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo.

Seguir el ritmo a la carga del reporte corporativo es un importante desafío de cumplimiento. Pero, ¿ha seguido el valor y utilidad del reporte corporativo el ritmo del crecimiento en volumen? Incluso antes de la crisis financiera y las nuevas divulgaciones exigidas desde entonces, una encuesta a inversionistas en 2008 realizada por la Oficina de Educación y Defensa del Inversionista de la SEC encontró que “muchos inversionistas no leen realmente los documentos de divulgación” y que los inversionistas se quejaban de que “demasiada jerga legal o técnica entorpece la claridad, los documentos pueden ser demasiado largos y tediosos, y la información a veces es difícil de encontrar en los reportes”⁵.

Recientemente, el Reporte Kay británico recomendaba que a las compañías públicas ya no se les exigiera proporcionar reportes trimestrales. Su informe apuntaba: “...las oportunidades creadas por la moderna tecnología de la información han llevado a muchas personas a sobrestimar el valor de este flujo de datos. Mucha de la información que se muestra rápidamente en las pantallas es simplemente ruido, aunque los comentaristas se esfuerzan constantemente por asignarle un significado. Gran parte del contenido de los reportes y archivos es lenguaje estereotipado: palabreo que se reproduce de forma casi idéntica año tras año y por una compañía tras otra...”⁶.

Si las partes interesadas no pueden encontrar la información que es relevante, comprensible y oportuna puede ser porque la información que quieren no ha sido proporcionada: por ejemplo, muchos terceros interesados sienten que la información no financiera que reciben es insuficiente para la toma de decisiones. También puede ser porque la información que se proporciona no está relacionada; las organizaciones reportan sobre temas financieros, no financieros, de gobierno corporativo, operativos y estratégicos, pero estos reportes muchas veces son documentos independientes que no están bien integrados o vinculados.

Los consejos de administración tienen una importante responsabilidad de garantizar que la organización proporciona información útil a sus terceros interesados. Si el objetivo es maximizar el valor para todos sus terceros interesados, entonces la compañía debe primero entender lo que valora cada uno de sus grupos de interesados, y el valor que la empresa gana o pierde a partir de la forma en que es percibida. Con este conocimiento, los consejos pueden entonces ayudar a la dirección a empezar a ir al grano entre el “ruido de fondo” de su reporte corporativo: un objetivo importante en las organizaciones donde uno de los principales propósitos de las revelaciones corporativas es atraer inversionistas. Las revelaciones de información transparente y útil también pueden ayudar a la organización a ganar el apoyo de otros terceros interesados, incluyendo empleados, clientes y otros, demostrando el compromiso y desempeño de la empresa en áreas de importancia para ellos. Una buena prueba para los que elaboran revelaciones de información es preguntarse si los miembros de su propia familia entenderían lo discutido; si no es así, el interesado promedio probablemente tampoco lo entienda.

⁵ Toward Greater Transparency: Modernizing the Securities and Exchange Commission’s Disclosure System [*Hacia una mayor transparencia: Modernizando el sistema de divulgación de la Comisión de Valores*], Iniciativa de Divulgación para el Siglo XXI, reporte para personal, enero de 2009.

⁶ The Kay Review of UK Equity Markets and Long-Term Decision Making [*La Kay Review de los mercados de valores y toma de decisiones a largo plazo del Reino Unido*], julio de 2012.



Sucesión directiva

Una prioridad del consejo

Preguntas que deben hacerse los consejeros:

1. ¿Controla nuestra organización el proceso de sucesión directiva, o simplemente reacciona cuando se produce la necesidad de una sucesión? Si de repente necesitáramos un nuevo director general hoy, ¿qué tan rápidamente podríamos elaborar una breve lista de candidatos potenciales?
2. ¿Qué tan bien gestiona nuestra organización la sucesión del director general? ¿Qué tan exitosamente hemos hecho la transición entre directores generales en el pasado? De acuerdo a esa experiencia, ¿estamos seguros de que gestionaremos con éxito la próxima transición?
3. ¿Cuenta el consejo con una sólida estrategia de sucesión del director general con los procesos de apoyo necesarios? ¿Nos sentimos confiados de que nuestro programa de desarrollo de directivos está ayudándonos a construir nuevos líderes desde dentro de nuestra organización, o probablemente tendremos que buscar afuera para encontrar a nuestros próximos líderes?

Recursos para consulta:

- Planning for Family Business Succession [*Planeación para la sucesión en negocios familiares*] (Irlanda)
- CEO Succession Planning and Talent Considerations [*Planeación de la sucesión de directores generales y consideraciones acerca del talento*] (Estados Unidos)



Los líderes en gobierno corporativo creen que la sucesión del director general es una importante prioridad del consejo de administración, junto con la gestión de riesgos, las revelaciones de información y la supervisión de la estrategia corporativa. Con el promedio de permanencia en el cargo de director general en continua disminución, no sólo es la sucesión una prioridad, sino que también es algo recurrente.

La sucesión del director general podría considerarse mejor como una subcategoría de un proceso más amplio de desarrollo de liderazgo en el que se elaboran y revisan regularmente planes de sucesión para todos los puestos de liderazgo clave. Sin embargo, alimentar el talento lleva tiempo, éste es uno de los motivos por los que cuando se producen cambios en el mercado u otras condiciones que repentinamente acarrear la necesidad de sustituir a miembros de la alta dirección, muchas entidades sólo pueden hacerlo buscando fuera de sus organizaciones. Aunque eso tiene la ventaja de aportar al negocio perspectivas frescas, puede ser costoso –tanto en términos de dinero como de tiempo de transición– y conlleva el riesgo de que los ejecutivos entrantes quizá no encajen bien culturalmente o necesiten tiempo para ponerse al día, retrasando o trastornando de ese modo importantes tomas de decisiones.

Dados estos desafíos, las organizaciones tienen que implementar una estrategia de sucesión para el director general que les brinde el tiempo necesario para planear y llevar a cabo su implementación. Los consejos de administración están convirtiendo cada vez más la sucesión del director general como un punto de la agenda trimestral, y un número cada vez mayor lo incluye como tema a tratar en cada reunión del consejo, cuando los consejeros se reúnen durante sesiones ejecutivas por separado de la administración. Algunos consejos asignan una reunión anual fuera de las oficinas para abordar el tema, de forma muy parecida a como lo hacen con las sesiones de estrategia.

De hecho, los temas relativos a la sucesión del director general son significativos, pueden ser tan volátiles como las condiciones generales de negocios, y tienen que manejarse cuidadosamente. Las estrategias de sucesión del director general deberán vincularse a las estrategias organizacionales,

puesto que un director general entrante debe tener los conocimientos y habilidades adecuadas para implementarlas. A medida que las circunstancias crean la necesidad de ajustar la dirección corporativa, las actividades de sucesión del director general deberán adaptarse para reflejar esos cambios.

Los procesos de sucesión del director general deberán también hacerse a la medida para la organización. Un componente clave de estos procesos de sucesión debe ser una estrategia de transición que oriente sobre cómo la organización pasará de un director general saliente a uno nuevo, sin perder el enfoque y el ímpetu.

También es importante la necesidad de una estrategia de sucesión de emergencia para cubrir situaciones donde el director general titular se vuelva repentinamente incapaz de actuar. Los planes de sucesión de emergencia difieren de los planes de sucesión a más largo plazo. Mientras que los planes a más largo plazo deben orientarse a garantizar que la empresa tenga en el cargo al mejor director general, la mejor persona actual para ejecutar la estrategia corporativa y el mejor inmediato para relevarlo, el enfoque de los planes de emergencia es garantizar una transición sin interrupciones durante una situación de crisis. A menudo se pone en el cargo a un director general interino –generalmente un alto ejecutivo con la adecuada experiencia operativa– para dar tiempo a la organización de identificar al mejor candidato a nuevo director general.

Una consideración importante relacionada con la sucesión del director general es la remuneración. Aunque la remuneración a ejecutivos ha sido sometida a un crítico escrutinio en los últimos años, es necesario mantener incentivos adecuados para atraer candidatos de calidad al puesto de director general. Tableros de control equilibrados con objetivos clave bien elaborados pueden ayudar a garantizar que las metas de desempeño personales del director general estén alineadas con los objetivos de la organización. Sin embargo, debe tenerse cuidado de no incluir sanciones inadecuadas en el programa de incentivos, por ejemplo, si un director general tiene que tomar decisiones con efectos negativos a corto plazo (p.ej., sobre ganancias trimestrales) con el fin de obtener un beneficio mucho mayor a más largo plazo.



Gestión del talento

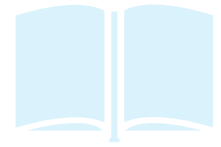
Entienda los riesgos relacionados con el talento que subyacen a la estrategia

Preguntas que deben hacerse los consejeros:

1. ¿Qué tan bien entendemos los riesgos de talento relacionados con las estrategias de negocio de nuestra organización? ¿Tiene la administración que alinear más estrechamente las estrategias de talento de la empresa con sus estrategias de negocio?
2. ¿Qué tan bien provee nuestro consejo supervisión de los riesgos y actividades relacionadas con el talento? ¿La revisamos cada vez que se hace necesario, o hemos asignado formalmente la responsabilidad de supervisión a un director o un comité? ¿Con qué frecuencia analizamos temas de talento y con qué profundidad?
3. ¿Verificamos que los requisitos de talento estén relacionados con las iniciativas de negocio clave, como el desarrollo de nuevos productos o la introducción en nuevos mercados? ¿La administración lleva a cabo la suficiente investigación de diligencia relacionada con el talento cuando se enfrenta a situaciones de iniciativas conjuntas o fusiones y adquisiciones?

Recursos para consulta:

- Talent-Intelligent Board [*El consejo de administración con inteligencia del talento*] (Global)
- Talent 2020: Surveying the Talent Paradox from the Employee Perspective [*Talento 2020: Examinando la paradoja del talento desde la perspectiva del empleado*] (Global)
- Aligning Talent and Risk Management [*Alineando la gestión del talento y del riesgo*] (Estados Unidos)
- Gen Y –or Gen Whine? Deloitte Debates [*El gen Y; ¿o el gen ‘quejido’? Debates Deloitte*] (Estados Unidos)



Aunque los consejos de administración prestan atención especial a los riesgos que enfrenta su organización, su enfoque se centra a menudo en controles, procesos, tecnología y otros riesgos. Normalmente se pone menos énfasis en los riesgos asociados a las personas de la organización, aparte de la responsabilidad del consejo en la planeación de la sucesión del director general. De igual modo, los consejos tienen un papel importante en las áreas de gobierno del riesgo, ética y responsabilidad corporativa, pero pocos de ellos pueden reconocer su papel con relación a la supervisión del talento en toda la organización. No obstante, el personal tiene un vínculo directo con su cultura y tono del riesgo al más alto nivel.

Si no se gestionan adecuadamente los riesgos relacionados con el talento podrían afectar gravemente al desempeño de una organización. Estos riesgos pueden incluir una falta de talento suficiente para apoyar las inversiones y ejecutar las estrategias de negocio, altos ejecutivos con pobres habilidades de liderazgo, daño a la reputación debido a violaciones de la ética o mal desempeño de los ejecutivos, y riesgos más amplios en recursos humanos, como el no cumplir con las normativas laborales.

Los consejos tienen que proporcionar una adecuada supervisión de los riesgos para el talento de la organización, incluyendo el garantizar que la dirección entiende y gestiona esos riesgos.

Algunos consejos llevan a cabo revisiones semestrales de talento en las que el director de recursos humanos de la compañía resume los programas de recursos humanos, las tendencias externas, la estrategia del talento y la fuerza de trabajo, y los riesgos de talento de la organización. Estas revisiones pueden enfocarse en:

- Oportunidades de desarrollo profesional proporcionadas por la empresa, actividades para fortalecer la marca del

empleador como “mejor empleador”, y programas de equilibrio trabajo/vida personal y otros programas de asistencia al empleado.

- Información clave sobre recursos humanos, incluyendo satisfacción en el empleo, desgaste y otros factores relacionados con la retención del talento para todos los puestos cruciales, incluyendo comparaciones con datos relacionados con otras organizaciones del mismo sector y/o el propio desempeño histórico de la organización.
- La perspectiva del director de recursos humanos sobre las tendencias globales en talento que pueden afectar a la organización en el futuro.

Es necesario que los consejos de administración garanticen la revisión de la información sobre oferta y demanda de talento como parte de su análisis de las inversiones de capital y estrategia de negocio, y una mejor práctica es hacerlo al menos anualmente si es que no se hace con más frecuencia. La necesidad de desarrollar nuevos productos, introducirse en nuevos mercados o enfrentarse a nuevos competidores dictará la demanda de personas con experiencia y habilidades específicas. Los consejos deberán verificar que la administración implementa planes para satisfacer estas demandas, y que el consejo y la administración entienden las tendencias de contratación en el sector, así como el talento que tiene la organización y el que necesitará para lograr sus objetivos de negocio.

Los consejos deberán también garantizar que abordan adecuadamente los temas de talento relacionados con las iniciativas que llegan a ellos para su análisis o aprobación. En fusiones o adquisiciones, por ejemplo, la debida diligencia en cuanto al talento a menudo puede desatenderse o no realizarse con la suficiente profundidad y, como resultado de ello, la empresa puede no obtener el talento que esperaba adquirir mediante la fusión.



Tecnología

¿Permitirá la tecnología a su organización innovar su camino al crecimiento?

Preguntas que deben hacerse los consejeros:

1. ¿Qué tan bien estamos incorporando los medios sociales en nuestras actividades de atención al cliente? Por ejemplo, ¿estamos utilizando las redes sociales para determinar la conversación y garantizar que los clientes entienden que sus intereses son compartidos por nuestra organización?
2. ¿Estamos utilizando proactivamente las redes sociales para identificar nuevas ideas e innovaciones propuestas por nuestros empleados, proveedores y clientes?
3. ¿Entendemos los riesgos relacionados con nuestra utilización de las redes sociales? Por ejemplo, ¿son nuestras prácticas compatibles con las regulaciones sobre privacidad y prácticas comerciales? ¿Están los datos suficientemente protegidos?
4. ¿Qué tan bien entendemos cómo las aplicaciones móviles pueden estar cambiando nuestro sector? ¿Estamos por delante, siguiendo el ritmo o quedando por detrás de nuestros competidores?

Recursos para consulta:

- Cloud Computing: Forecasting Change [*Computación en la nube: Pronosticando el cambio*] (Global)
- Deloitte's TMT Predictions 2012: Simply Connected [*Predicciones sobre tecnología, medios y telecomunicaciones para 2012 de Deloitte: Simplemente conectados*] (Global)
- The Tech-Intelligent Board: Priorities for Tech-Savvy Director as They Oversee IT Risks and Strategy [*El consejo de administración con inteligencia en tecnología: Prioridades para los consejeros diestros en tecnología al supervisar los riesgos y estrategia en TI*] (Global)
- The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth [*La solución del innovador: Creando y sosteniendo un crecimiento satisfactorio*] (Canadá, Estados Unidos)



El crecimiento es indudablemente más fácil en una economía alcista donde una marea creciente levanta todos los botes. Con las aguas económicas globales volviéndose de nuevo turbulentas, el crecimiento en 2013 –sobre todo cuando se pretende seguir estrategias tradicionales– puede resultar desafiante para muchas organizaciones.

A pesar de las debilidades en el mercado global en general, habrá organizaciones que mantengan sus tasas de crecimiento, y algunas crecerán espectacularmente. Estas compañías líderes en crecimiento a menudo son innovadoras, y tienen tasas de crecimiento por encima de la media impulsadas por un logro excepcional, como el lanzamiento de un producto con mucha demanda, o la implementación de un modelo de negocio revolucionario. A toda organización le gustaría ser innovadora, y la mayoría descubrirá que las mejores oportunidades llegan encontrando formas de mejorar productos, servicios y procesos existentes –a menudo mediante la implementación de nuevas tecnologías– para hacerlos más peculiares y excepcionales.

Durante las últimas décadas, la tecnología ha transformado a las empresas e industrias a una mayor escala que casi cualquier otro fenómeno. Los consejos de administración quizá deseen preguntar a la administración sobre sus estrategias para los últimos avances tecnológicos que están continuando esa tendencia transformadora, como las redes sociales, los dispositivos móviles y la computación en la nube, por mencionar algunos.

Hoy en día, muchas organizaciones son actores activos en redes sociales, utilizando aplicaciones como Facebook, Twitter y blogs para atraer clientes, solicitar retroalimentación, generar ideas, promover su marca, reclutar talento, etc. Sin embargo, para tener éxito es necesario que las compañías establezcan objetivos de negocio claros para la utilización de dichas redes, apoyados por programas y políticas formales para alcanzar esas metas. De igual modo, los dispositivos móviles –teléfonos inteligentes y tabletas de computación– son cada vez más la tecnología preferida para realizar transacciones. Los consejos de administración deben garantizar que sus organizaciones desarrollan y aplican una estrategia para móviles que esté adecuadamente apoyada con objetivos,

modelos, aplicaciones e infraestructuras de negocio orientadas a los dispositivos móviles (en lugar de simplemente reducir de tamaño las páginas web, por ejemplo) si pretenden crear una ventaja competitiva sostenible.

Las tecnologías nuevas y existentes han dado como resultado un extraordinario aumento de información que las organizaciones pueden utilizar para obtener ventaja competitiva y atender mejor a sus interesados. Sin embargo, para lograrlo, primero deben convertir montones de datos sin procesar en perlas con valiosas claves a través de una analítica empresarial, de modo que puedan impulsar su toma de decisiones mediante análisis estadísticos y cualitativos, modelos explicativos y predictivos, y una gestión basada en hechos.

La creciente popularidad de la computación en la nube – donde los recursos de computación en *hardware* y *software* de la organización son proporcionados por un tercero y ofrecidos a través de Internet– se ha visto acosada por una confluencia de cambios en el panorama de la tecnología empresarial y de la información. Aunque esto presenta una oportunidad atractiva para que las empresas racionalicen sus gastos y recursos en tecnología, los consejos de administración deben garantizar también que entienden los riesgos relacionados con la externalización de servicios de negocio cruciales, incluyendo los que atañen a seguridad de la información, confidencialidad y cuestiones de privacidad.

Aunque las innovaciones pueden producirse casi espontáneamente –p.ej., si alguien aborda una tarea rutinaria de forma diferente–, un enfoque más formal en cuanto a innovación puede arrojar resultados más consistentes. Los consejos deben indagar sobre la forma en que las actividades innovadoras –mediante tecnología u otros medios– son incorporadas y apoyadas en planes estratégicos, dado que planear cómo mejorar ofertas existentes para el futuro, e identificar otras ofertas complementarias nuevas, normalmente lleva tiempo y dinero. Las estrategias de innovación también deben considerar el riesgo, puesto que no toda idea tendrá éxito, y aquellas que lo hacen probablemente necesiten mitigar sus propios riesgos.

¿Una puerta cerrada o una abierta?

Como han subrayado los artículos de este documento, el entorno empresarial global continúa siendo remodelado por muchos factores: globalización, condiciones económicas, cambios regulatorios, avances tecnológicos, desplazamientos demográficos, expectativas cambiantes de las partes interesadas, etc. Como resultado de ello, algunas oportunidades que una vez existieron han desaparecido, mientras que se han creado otras nuevas. Los consejos de administración tienen un importante papel que desempeñar en ayudar a sus organizaciones a determinar cómo responder al nuevo entorno operativo. ¿Esperarán con la esperanza de que en algún momento del futuro regresen las condiciones y oportunidades de negocio más familiares o serán líderes en encontrar formas de sacar provecho del entorno empresarial transformado?

Esta publicación aborda algunos temas importantes para los consejos de administración en 2013, pero existen muchos otros, incluyendo aquellos que son exclusivos de un sector, jurisdicción operativa u organización particular.

Dado que muchos de estos temas evolucionarán rápidamente, y puesto que están continuamente emergiendo otros nuevos, tal vez los consejos deberían crear una lista de acuerdos de año nuevo para 2013 en los que ellos resuelvan:

1. Instruirse de modo que sigan el ritmo de los desafíos que enfrentan sus organizaciones y se comprometan a ayudar a sus empresas a abordar esos desafíos. Muchas escuelas de negocios ofrecen programas de formación para consejos de administración que utilizan a menudo casos ejemplares de la vida real para ayudar a los consejos a desarrollar su conocimiento de las tendencias y cuestiones emergentes, y desarrollar y mejorar las habilidades que requieren para liderar sus empresas a la hora de abordar estos desafíos.
2. Tomarse tiempo para llevar a cabo sus responsabilidades. Los consejos tienen que asegurarse de que se dan el tiempo suficiente para analizar por completo los materiales y documentos con antelación a las reuniones, participar activamente en los comités del consejo y mantener al día su conocimiento sobre los temas.
3. Encontrar tiempo para conectarse con consejeros de otras organizaciones. Hay disponibles varias páginas web de redes sociales que reúnen a miembros de consejos y les proporcionan un foro para compartir ideas y experiencias.
4. Hacerse mejores preguntas. La discusión de los temas planteados en este documento incluye preguntas sugeridas que deben hacerse los consejos para contribuir a enfocarse en las necesidades de sus propios consejos y organizaciones. También ofrece recursos de consulta adicionales a ser utilizados por los consejeros para ampliar su conocimiento de temas específicos.

Esperamos que la información sirva como catalizador para la discusión en su consejo de administración. Le invitamos a contactar a su socio de Deloitte para continuar con la conversación.

“Cuando se cierra una puerta, se abre otra; pero muchas veces nos quedamos contemplando durante tanto tiempo y con tanto pesar la puerta cerrada que no vemos la que se nos ha abierto”.

– Alexander Graham Bell

Contactos

Global

Dan Konigsburg
dkonigsburg@deloitte.com

Michael Rossen
mrossen@deloitte.com

Norteamérica

Canadá

Don Wilkinson
dowilkinson@deloitte.ca

Estados Unidos

Maureen Errity
merrity@deloitte.com

Nicole Sandford
nsandford@deloitte.com

México

Daniel Aguiñaga
daguinaga@deloittemx.com

Centro y Sudamérica

Argentina

Adriana Calvo
acalvo@deloitte.com

Alfredo Pagano
apagano@deloitte.com

Brasil

Ronaldo Fragoso
rfragoso@deloitte.com

Guilherme Lockmann
glockmann@deloitte.com

Gilberto Souza
gsouza@deloitte.com

Henri Vahdat
hvahdat@deloitte.com

Chile

Fernando Gaziano Perales
fpgaziano@deloitte.com
Arturo Platt
aplatt@deloitte.com

Colombia

Maria Cristina Pinos
mpineros@deloitte.com

Guatemala

María de Collier
mecollier@deloitte.com

Asia - Pacífico

Australia

John Meacock
jmeacock@deloitte.com.au

China

Danny Lau
danlau@deloitte.com.hk

Filipinas

Gregorio S. Navarro
gsnavarro@deloitte.com

Hong Kong

Hugh Gozzard
huggozzard@deloitte.com.hk

India

Abhay Gupte
agupte@deloitte.com

Japón

Masahiko Sugiyama
masahiko.sugiyama@
tohmatu.co.jp

Korea

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

Europa, Medio Oriente y África

Alemania

Claus Buhleier
cbuhleier@deloitte.de

Austria

Erich Kandler
ekandler@deloitte.com

Bélgica

Joel Brehmen
jbrehmen@deloitte.com

Laurent Vandendooren
lvandendooren@deloitte.com

Dinamarca

Henrik Kjelgaard
hkjelgaard@deloitte.dk

España

Juan Antonio Bordas
jbordas@deloitte.es

Europa Central

Tim Mahon
Central Europe and Hungary
tmahon@deloittece.com

Finlandia

Mikael Paul
mikael.paul@deloitte.fi

Francia

Carol Lambert
clambert@deloitte.fr

Holanda

Caroline Zegers
czegers@deloitte.nl

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

Justin Griffiths
jugriffiths@deloitte.lu

Medio Oriente

Fadi Sidani
fsidani@deloitte.com

Rami Wadie
rwadie@deloitte.com

Noruega

Endre Fosen
efosen@deloitte.no

Helene Raa Bamrud
hbamrud@deloitte.no

Reino Unido

William Touche
wtouche@deloitte.co.uk

República Checa

Jan Spacil
jspacil@deloittece.com

Rusia

Gary Bauer
garbauer@deloitte.ru

Sudáfrica

Mark Victor
mvictor@deloitte.co.za

Suecia

Anders Hult
ahult@deloitte.se

Turquía

Evren Sezer
esezer@deloitte.com

<http://www.corpgov.deloitte.com/site/MexEsp/>
<http://www.corpgov.deloitte.com/site/MexEng/>
www.deloitte.com/mx/gobiernocorporativo

Agradecimientos

El Centro Global de Gobierno Corporativo de Deloitte agradece a todos sus profesionales que participaron en el diseño, edición y revisión de este documento, incluyendo los profesionales enlistados abajo.

Coautores: Chantal Rassart (Deloitte LLP) y Hugh Miller (Hugh Miller - Comunicaciones)

Revisores técnicos: Daniel Aguiñaga (México), Marie-Elizabeth Bellefroid (Bélgica), Tracy Gordon (Reino Unido), Dan Konigsburg (Estados Unidos), Carol Lambert (Francia), Michael Rossen (Estados Unidos), Nicole Sandford (Estados Unidos), Helen Sinclair (Canadá), Gillian Wyatt (Canadá)

www.global.corpgov.deloitte.com

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

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

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

© 2012 Deloitte Global Services Limited

Designed and produced by the Creative Design Studio in Montreal