

Deloitte.

¿Sobrevivencia o éxito?

Alerta para directores: 10 temas para el 2010



Contenidos

Introduction	1
Administración del riesgo	
¿Qué tan inteligente frente al riesgo es usted?	2
Estrategia	
Enfoques para la nueva realidad económica	3
Liquidez	
Un nuevo riesgo para monitorear	4
Compensación de los ejecutivos	
No solo dólares y centavos, sino también valor	6
Información financiera	
Maestría en la nueva <i>lingua franca</i> financiera	8
Planeación de la sucesión	
¿Qué tan profunda es su fuente de talentos?	9
Compromiso del accionista	
Comprometiéndose: nuevas relaciones con los <i>stakeholders</i>	10
Presidente de la junta	
Al frente y en el centro: rol del presidente de la junta	11
Composición de la junta	
Construyendo una mejor junta	12
Valoraciones de la junta	
Plataforma para la efectividad de los directores	13
¿Qué lo protege a usted durante la noche?	14



Después de más de un año de desempeño económico global débil y de difíciles condiciones para los negocios, las organizaciones en todo el mundo están mirando con optimismo el futuro.

Si bien el 2010 no carecerá de sus propios retos, los indicadores de la recuperación económica que comienzan a verse en algunos países sugieren que el próximo año podría también ser un año de oportunidades.

Este compendio discute 10 temas clave para que las juntas y sus organizaciones los aborden en el año que viene. Los especialistas en gobierno pertenecientes a las firmas que hacen parte de Deloitte en todo el mundo – Asia, Europa y las Américas – han aportado sus luces para crear artículos que discuten cada una de esas prioridades continuas de la sala de juntas en el contexto del desafiante entorno de negocios del presente. Cada artículo incluye preguntas que los directores deben hacer para explorar adicionalmente los temas con sus propias juntas. Además, los artículos están respaldados con listas de valiosos recursos adicionales, tales como el programa *Risk Intelligent*[™] Inteligencia frente al riesgo de las firmas miembro de Deloitte, el cual permite consideraciones sobre la administración del riesgo a ser integradas en la toma de decisiones. Esas herramientas seleccionadas – que pueden obtenerse mediante contacto con su socio de Deloitte – les ayudarán a los directores a ampliar su entendimiento de los problemas y a mejorar la efectividad de sus juntas al tratar con ellos.

No hay un enfoque único que sea preferido para abordar cualquiera de esos temas – el que sea correcto para cada organización dependerá de sus propias circunstancias. Por consiguiente, en lugar de ofrecer respuestas, el propósito de este documento es ayudar a promover las discusiones para ayudarles a las juntas a hacerle frente a los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan.

¿Qué tan inteligente frente al riesgo es usted?

La crisis financiera mostró que las prácticas de administración del riesgo de muchas compañías eran menos robustas que lo que inicialmente se esperaba. Aún fuera de la industria de servicios financieros, la lección clave que para las juntas surge de la crisis es la necesidad extrema de administración efectiva del riesgo y el valor de incrementar la capacidad de recuperación de la organización frente al riesgo.

La inteligencia efectiva frente al riesgo depende de que la junta y la administración principal entiendan de manera clara y asuman un punto de vista holístico, integrado, respecto de los riesgos principales que enfrenta la organización tanto internamente (tales como los riesgos de salud y seguridad) como externamente (tal como el efecto de la crisis financiera). Dado que el alcance de los riesgos que enfrentan las organizaciones es amplio – todo lo que proviene de cumplimiento regulatorio, salud y seguridad, finanzas, tecnología y operaciones, medio ambiente, reputación y más – la organización tiene que revisar y valorar continuamente su inventario de los riesgos para identificar los que tengan mayor impacto potencial y que necesiten ser entendidos en detalle. Esta información tiene entonces que ser comunicada hacia arriba en la organización de manera que la junta y la administración pueda integrarla en su proceso de toma de decisiones.

Crear una cultura inteligente frente al riesgo que respalde procesos de administración del riesgo que sean efectivos y sostenibles será un desafío importante tanto de carácter organizacional como de liderazgo. Requiere que la junta construya y administre relaciones con los ejecutivos principales y con las otras personas responsables por la administración del riesgo. Dado que buena parte del rol del comité de auditoría implica monitorear y respaldar la función de auditoría interna, la junta y sus comités tienen que monitorear y respaldar los procesos de administración del riesgo. Tienen que asegurar que esos procesos y esas personas no son dejados a un lado o sacrificados particularmente cuando el retorno al auge económico y a las utilidades fuertes hace difícil preguntarles a los ejecutivos principales si entienden los riesgos asociados con sus actividades de negocio. Así como el buen gobierno en general, el gobierno inteligente frente al riesgo requiere coraje.

Preguntas a hacer

¿**Tenemos** una cultura inteligente frente al riesgo? ¿La administración del riesgo se considera que hace parte de las responsabilidades de todos, o sólo las del departamento de administración del riesgo?

¿**Cuál es** el apetito por el riesgo que tiene nuestra organización y cómo administramos y mitigamos sus riesgos? ¿En nuestra planeación estratégica vinculamos el riesgo y la recompensa? ¿El apetito por el riesgo que tiene nuestra organización es comunicado y entendido en toda la organización?

¿**Hemos identificado** todos los riesgos que enfrenta la organización y regularmente actualizamos esa lista de riesgos? ¿Entendemos plenamente esos riesgos? Dentro de su proceso de toma de decisiones, ¿qué tan bien la junta y la administración integran el entendimiento de esos riesgos?

Lecturas adicionales

- New Risk Management Standards (Deloitte Chile)
- Putting Risk in the Comfort Zone: Nine Principles for Building the Risk Intelligent Enterprise (Deloitte Touche Tohmatsu)
- Fundamentals of Governance Risk and Compliance (Deloitte Mexico)
- Establish Risk-based Internal Controls (Deloitte China)
- Perspectives on Enterprise Risk Management in Hong Kong – a benchmarking survey (Deloitte China)
- Risk Intelligent Governance: A Practical Guide for Boards (Deloitte Touche Tohmatsu)

Enfoques para la nueva realidad económica

Establecer la dirección estratégica de la organización es una de las responsabilidades primarias de la junta, si bien muchas juntas han destinado menos tiempo a ello en el 2009 que cuando tuvieron que enfrentar los retos urgentes, de corto plazo, que surgieron de la crisis del mercado. Con algunos indicadores que señalan que las economías globales pueden comenzar a recuperarse en el 2010, todas las juntas deben ahora comenzar a volver a focalizarse en sus estrategias clave, particularmente dado que la mayoría de las estrategias previas a la crisis es improbable que apliquen durante la recuperación económica. La crisis transformó de manera importante a varios sectores económicos, incluyendo servicios financieros, automotor y bienes de consumo, entre otros, de manera que esas industrias pueden mirar muy diferente en el 2010 a como lo hicieron antes de la crisis. Las organizaciones necesitarán nuevas estrategias para enfrentar las nuevas realidades de sus negocios.

Estrategia es la combinación de la dirección futura del negocio y los pasos concretos que la compañía da para llegar a ella. Si bien la estrategia generalmente es vista como un trabajo de la administración, el rol de la junta es supervisar y en últimas aprobar los planes estratégicos de la administración. Las juntas deben aconsejar y retar a la administración, si bien aplican su perspectiva y experticia independientes a la dirección que la administración propone darle a la organización. Dado este rol, la junta tiene que tener una fuerte relación de trabajo con la administración, si es que quiere trabajar en conjunto para desarrollar una estrategia que sea efectiva. Tal relación es necesaria si la junta quiere hacer las preguntas difíciles (tales como “¿Qué pasa si esto falla?”) que generan que la administración vuelva a pensar las cosas y tenga que realizar trabajo adicional.

Los planes de acción que respaldan la estrategia deben estar alineados con los objetivos estratégicos acordados por la organización, así como con su perfil de riesgo. Durante los análisis de la planeación por escenarios la junta debe aportar para asegurar que los planes estratégicos abordan todos los factores internos que sean relevantes (e.g., recursos, infraestructura y sistemas de tecnología) y los factores asociados (condiciones del mercado, competencia y expectativas de los *stakeholders*), así como los riesgos asociados con cada uno de esos factores. La junta debe ayudar a definir un cronograma estratégico apropiado (en muchos países, está entre tres y cinco años). La junta también debe asegurar que balancea sus planes estratégicos de largo plazo con las metas de corto plazo y desafía las expectativas de corto plazo que no sean necesarias a partir de una base tanto de incentivos como de métricas de desempeño.

Dados los muchos asuntos que las juntas tienen que abordar en sus reuniones además de la estrategia, una práctica líder de muchas juntas es dedicar tiempo adicional para las discusiones sobre la estrategia en un retiro anual de uno a dos días con la administración. Con o sin tiempo aparte dedicado a las preguntas estratégicas, las juntas fuertes dedican tiempo adecuado como parte de sus agendas para permitir la revisión continua de la estrategia de la organización.

Preguntas a hacer

¿**Qué tanto tiempo** le gasta nuestra junta a las discusiones estratégicas? ¿Debemos tener un retiro con la administración para discutir la estrategia? ¿Dedicamos tiempo suficiente de nuestra agenda para las discusiones sobre la estrategia?

¿**La administración le suministra** a la junta la información correcta, la cantidad correcta de información y en el formato correcto para permitirle a la junta desafiar de manera efectiva y productiva los objetivos estratégicos de corto y largo plazo y en últimas aprobar la misión de la organización?

¿**Nuestro plan estratégico está alineado** con el apetito por el riesgo y con el perfil de riesgo de la organización?

Lecturas adicionales

- In Fighting Shape? (Deloitte Touche Tohmatsu)
- Enterprise Barometer Commentary (Deloitte Chile)
- Corporate Governance as a Strategy for Growth and Enterprise Decision-Making (Deloitte Mexico)

Un nuevo riesgo para monitorear

Movimientos inesperados del mercado, incumplimientos de la contraparte, la congelación de ciertos mercados de crédito – la crisis financiera ha hecho de la liquidez un problema crítico a ser administrado por muchas organizaciones y rápidamente ha llevado los problemas relacionados con los flujos de efectivo y la liquidez a las agendas de muchas juntas corporativas.

Tradicionalmente, las juntas han dejado que la administración maneje la liquidez, requiriendo solamente actualizaciones periódicas cuando los ejecutivos principales las consideren necesarias. Ahora, sin embargo, los directores se están familiarizando rápidamente con las fuentes de liquidez y le están solicitando a la administración que los mantengan informados de qué tan dependiente puede estar la organización de cualquier fuente de financiación. Históricamente las juntas se han focalizado en la concentración del riesgo y en los riesgos de contraparte; hoy algunas están gastando más tiempo mirando las interrelaciones entre las fuentes de financiación que puedan hacer que un problema con una fuente pueda conducir a problemas con muchas o todas ellas. Algunas juntas incluso se están reuniendo más frecuentemente para tener tiempo para discutir los flujos de efectivo, las obligaciones de corto plazo, los pasivos contingentes y la salud de los proveedores anteriormente confiables.

Si bien la crisis financiera ha causado que muchas juntas ajusten el foco de su supervisión para incluir áreas más detalladas y discretas de las operaciones financieras y de otro tipo, dada la perspectiva más amplia de los directores están bien posicionadas para considerar los eventos inesperados y extendidos que puedan impactar la liquidez (tales como los riesgos del “cisne negro”). Dado que los directores no se centran en la administración de los detalles de los negocios de la organización, pueden ser capaces de aplicar su rango de experiencias para explorar los escenarios potenciales que afecten la liquidez y otros problemas.

Preguntas a hacer

¿Qué tan bien entendemos la liquidez y las características fundamentales de nuestros instrumentos de financiación? ¿Conocemos cómo pueden cambiar según los diferentes tipos de presión?

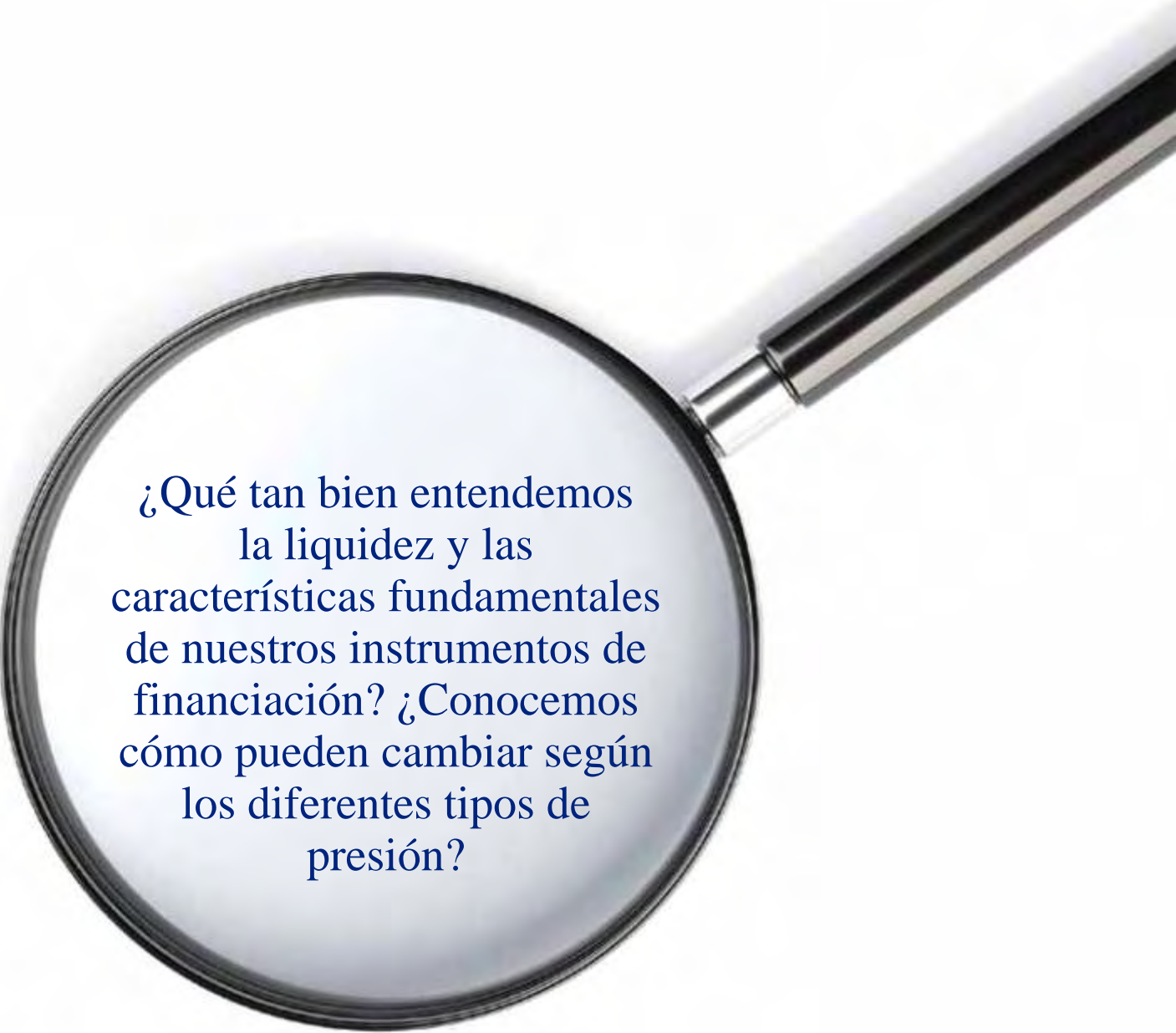
¿Cómo podemos desarrollar modelos de predicción o escenarios para valorar los posibles problemas de liquidez? ¿Conocemos cuántas fuentes de liquidez tiene la organización y qué tan rápidamente se podrían agotar en una crisis? ¿Durante cuánto tiempo podemos sobrevivir sin las fuentes normales de liquidez?

¿Cuáles son nuestros supuestos sobre nuestras fuentes de liquidez y cuándo los probamos por última vez? ¿Hemos revisado las pruebas de esfuerzo realizadas por la administración?

¿Qué tan bien entendemos el impacto que los cambios en la calificación del crédito de la compañía tienen en las operaciones y en la liquidez?

Lecturas adicionales

- Cash Productivity Framework (Deloitte US)
- Tax Payments and Cash Management: Delivering the Goods (Deloitte US)
- Webcast: Focus on Cash: Cracking the Code to Generate, Liberate, and Deploy Cash (Deloitte US)



¿Qué tan bien entendemos
la liquidez y las
características fundamentales
de nuestros instrumentos de
financiación? ¿Conocemos
cómo pueden cambiar según
los diferentes tipos de
presión?

No solo dólares y centavos, sino también valor

La cobertura que los medios de comunicación le dan a los bonos pagados a los ejecutivos de las compañías que fallan ha hecho que la compensación de los ejecutivos sea una preocupación principal para accionistas, reguladores y legisladores. Antes de la crisis la compensación de los ejecutivos no había sido un tema candente, estando el centro de atención principalmente puesto en si los paquetes de pago eran demasiado generosos o si se establecían comparaciones demasiado bajas para activar los pagos o si de otra manera no estaban adecuadamente alineados con el valor creado para los accionistas. Desde que comenzó la crisis, sin embargo, surgió una preocupación adicional: que en algunos planes de compensación los incentivos pueden haber fomentado actividades de riesgo alto que perjudicaron la organización y al mercado como un todo.

Ahora, prácticamente hay consenso universal respecto de que “algo se tiene que hacer” en relación con la compensación de los ejecutivos. En Canadá, Estados Unidos y un creciente número de países europeos los accionistas institucionales están exigiendo un “*say on pay*” ‘pronúnciese en relación con el pago’ - o un voto no-vinculante sobre la política de compensación. Algunas autoridades regulatorias han anunciado que harán obligatorio el cumplimiento de controles más estrictos sobre el pago que hacen las compañías que supervisan y en algunos mercados los reguladores tienen nueva autoridad para descartar contratos negociados.

Estando a la vanguardia de los accionistas, los reguladores y legisladores sobre este problema constituirán un desafío para las juntas. Necesitan demostrar que sus planes de compensación de los ejecutivos son competitivos pero no excesivamente generosos. Las comparaciones que activen los pagos de incentivos tienen que ser vistas como suficientemente robustas. Se tienen que considerar, administrar y, de manera creciente, revelar, los vínculos entre la administración efectiva del riesgo y los incentivos de los planes de consideración. Sin embargo, identificar el problema y los desafíos es la parte fácil; decidir cómo crear tales planes con el análisis apropiado del riesgo de los incentivos incluidos en ellos será mucho más difícil de lograr.

Enfrentadas con el escrutinio incrementado de sus prácticas de compensación, muchas compañías respondieron con medidas drásticas y por momentos presas de pánico, haciéndolo en un intento por blindar sus políticas de remuneración de los ejecutivos. Pero tal enfoque ha conducido a evitar el riesgo o, peor aún, a fallar en atraer y retener el talento. Lo que es esencial es no tanto el nivel absoluto de compensación de los ejecutivos sino el cuidado y la compensación aplicados cuando se formulan por primera vez esos planes. Por ejemplo, antes de su introducción, los paquetes de compensación de los ejecutivos pueden estar sujetos a análisis de escenarios que predigan su resultado según diferentes circunstancias. Las juntas también deben asegurar que los planes de pago estén alineados con los objetivos de los accionistas, la estrategia de largo plazo, los requerimientos financieros y el enfoque que la compañía tenga respecto de la responsabilidad social corporativa. Tanto como sea posible, los pagos se deben basar en el riesgo ajustado y en el costo del capital ajustado según la utilidad, y posiblemente realizados por fases que coincidan con el horizonte de tiempo del riesgo de tal utilidad.

Sin duda todo esto constituirá un desafío importante para los directores de hoy, pocos de los cuales son expertos en compensación de los ejecutivos. Probablemente muchas juntas encontrarán que abordar de manera efectiva los problemas de compensación de los ejecutivos hoy exige un tipo diferente de director que se reúna con el comité de compensación – uno que sea conocedor del pago y de los incentivos, así como que los miembros del comité de auditoría conozcan acerca de la presentación de reportes financieros.

Preguntas a hacer

¿**Cómo se están desarrollando** nuestras políticas de compensación? ¿Las políticas están alineadas con las metas de corto y largo plazo de la organización?

¿**Nuestros paquetes de compensación se** adaptan a diferentes escenarios? ¿Para probar nuestros paquetes de compensación realizamos activamente análisis de escenarios?

¿**Estamos cumpliendo** con todos los requerimientos regulatorios relevantes? ¿Qué tan conscientes somos de la última legislación? ¿Estamos corriendo riesgos legales innecesarios?

¿**Qué tan independientes** son los miembros de nuestro comité de compensación? ¿La junta y el departamento de recursos humanos de la organización emplean los mismos o diferentes asesores en compensación? ¿Qué tan conocedores son los miembros de nuestro comité de compensación respecto de pago e incentivos?

Lecturas adicionales

- Compensation and Risk are the Words of the Day (Deloitte US)
- Directors' Remuneration Disclosure Checklist for Quoted Companies (Deloitte UK)
- Audit Committee Conversations: Managing the Risk in Executive Pay (Deloitte Australia)
- Study on Management Board Remuneration in the DAX and the MDAX (Deloitte Germany)
- The New Executive Compensation Guidelines: Treasury's TARP Guidelines and Guidance for Regulatory Reform (Deloitte US)



Maestría en la nueva *lingua franca* financiera

Con el endoso que el G20 hizo del conjunto común de estándares de presentación de reportes financieros, la información financiera a través de las jurisdicciones puede estar cerca de convertirse en una realidad. Los emisores de estándares en los países que han adoptado los Estándares Internacionales de Información Financiera (IFRS = International Financial Reporting Standards) serán capaces de ajustarse rápida y consistentemente a las nuevas realidades financieras.

Para muchas juntas la pregunta es: ¿qué tan bien “hablan” la nueva *lingua franca* financiera? La maestría en IFRS, al igual que el aprendizaje de un nuevo lenguaje, posee una cantidad de desafíos:

- ¿La junta entiende todas las sutilezas de los IFRS? Los miembros de la junta pueden entender las “palabras” y los conceptos individuales pero aún así no interpretarlos como se tiene la intención que lo hagan.
- ¿La junta está practicando el nuevo lenguaje? Los directores pueden estudiar los nuevos estándares pero si continúan aplicando los viejos estándares de información financiera al tiempo que consideran que todas las estructuras de contabilidad son similares, su transición hacia los IFRS no será una realidad.
- ¿Estamos haciendo que los IFRS sean más fáciles de aplicar mediante el hacer un mayor uso de ellos? Cuando todos – la junta, la administración y los otros *stakeholders* – “hablen” en los términos de los nuevos estándares, su aplicación será más rápida y más efectiva.
- ¿Pensamos directamente en términos de los IFRS o sólo en cómo difieren de los viejos estándares? Cambiar las conversaciones para centrarse únicamente en los IFRS obliga a que las personas abandonen sus zonas de comodidad, pero también puede hacer una transición mucho más eficiente.

Los directores que supervisen la información financiera tienen que familiarizarse con la nueva estructura de contabilidad tan pronto como sea posible. Los miembros del comité de auditoría tienen una preocupación adicional: muchas jurisdicciones requieren que sean “educados financieramente,” lo cual significa que sean educados en el mundo IFRS. Es probable que muchos directores necesitarán actualizar sus habilidades según el régimen de los IFRS. Algunos pasos para ayudar a tener maestría en el lenguaje de los IFRS incluyen:

- Realizar auto-revisiones del conocimiento financiero de los directores, incluyendo los IFRS
- Implementar un plan de aprendizaje de los IFRS para la junta, haciéndolo con base en las necesidades identificadas en las auto-revisiones
- Proporcionar cualquier educación adicional que requieran los miembros del comité de auditoría con el fin de que continúen siendo financieramente educados
- Preparar los estados financieros de la compañía de acuerdo con los IFRS para identificar las áreas en las cuales se pueden necesitar claridades adicionales
- Fomentar que la administración prepare presupuestos, acuerdos contractuales propuestos, estrategias de administración del riesgo, estrategias de planeación tributaria, etc., de acuerdo con los IFRS

- Asegurar que acreedores, analistas, accionistas, empleados y proveedores entienden plenamente el impacto que el uso de los IFRS tendrá en la información financiera de la compañía.

Preguntas a hacer

¿Hemos revisado el plan de conversión IFRS? ¿Es comprensivo? ¿Hemos identificado cualesquiera obstáculos para la implementación?

¿Tenemos una estrategia de comunicación para abordar los problemas de presentación de reportes que surjan según los IFRS?

¿Hemos obtenido aseguramiento de parte de nuestros auditores externos acerca de nuestro balance general de apertura según los IFRS?

Lecturas adicionales

- Prepare yourself for the change: IFRS Guide for Directors and Executives (Deloitte Chile)
- IFRS e-Learning Program for Directors (Deloitte Canada)
- iGAAP 2009: IFRS for Canada (Deloitte Canada)
- Countdown, a transition e-newsletter (Deloitte Canada)
- Lessons Learned from IFRS Implementation among Mexican Companies (Deloitte Mexico)
- www.iasplus.com

¿Qué tan profunda es su fuente de talentos?

En el año pasado la economía y las cambiantes obligaciones regulatorias pueden haberse convertido en asuntos prioritarios en las agendas de muchas juntas de directores, pero la planeación de la sucesión continúa siendo un tema importante que las juntas no pueden darse el lujo de ignorar. Además, la planeación de la sucesión es un tema de creciente importancia para los accionistas: en los Estados Unidos, por ejemplo, varias propuestas recientes de accionistas han urgido a las compañías para que revelen sus planes de sucesión del CEO. Por otra parte, la tendencia a disminuir la permanencia del CEO en muchas jurisdicciones ha hecho que para muchas juntas la sucesión sea menos teórica y una realidad práctica y recurrente.

Un proceso bien planeado para la sucesión del CEO es crítico para la estabilidad en el largo plazo de cualquier organización. La planeación de la sucesión debe ser un proceso continuo, orientado por la junta, que le permita a la junta y a la organización identificar de manera proactiva y desarrollar a los candidatos, evitando por lo tanto la necesidad de buscar candidatos bajo presión.

Dado que las organizaciones evolucionan continuamente y sus circunstancias inevitablemente cambian, es importante identificar candidatos con las habilidades correctas para satisfacer las necesidades de la organización tanto hoy como en el futuro. Por lo tanto, antes de iniciar la búsqueda, las juntas tienen que asegurar que han identificado los conjuntos de habilidades que se desean y que serán suficientemente objetivas respecto de la valoración de las fortalezas y debilidades de cada candidato en relación con ese criterio.

Las juntas pueden desear delegar su proceso de planeación de la sucesión a un comité de directores independientes. Los consultores en la búsqueda externa de ejecutivos también pueden ayudarles a las juntas en sus procesos de sucesión. Si bien el CEO usualmente es el responsable por la vinculación y el desarrollo de su equipo de administración, la junta puede querer supervisar este proceso para asegurarse que existen oportunidades suficientes dentro de la organización para respaldar la línea de liderazgo. Tal supervisión también ofrece medios adicionales para que la junta construya su propia relación con los miembros de la administración principal y se familiarice con los futuros candidatos al liderazgo de la compañía.

Documentar el proceso de planeación de la sucesión ayuda a asegurar que aborda todos los problemas importantes y le ayuda a la junta a conservar el rastro del proceso. Además, la junta debe revisar al menos anualmente su proceso de planeación de la sucesión, e igualmente revisar cuando sea necesario para reflejar las necesidades actuales y futuras de la organización, los objetivos estratégicos y otras circunstancias.

Preguntas a hacer

¿La planeación de la sucesión está incluida en la agenda de la junta? ¿Los objetivos de la planeación de la sucesión están bien definidos y están alineados con los objetivos estratégicos de la organización?

¿Qué tan preparada está la organización para la renuncia o el retiro inesperados del CEO? ¿La junta ha evaluado los riesgos que enfrentaría la organización si el CEO dimite de repente?

¿La junta tiene un entendimiento actualizado de las habilidades y el conocimiento que se requieren del CEO? ¿En la organización hay candidatos que satisfacen este perfil? ¿La junta es consciente de los procesos que ha implementado la administración para atraer, desarrollar y retener el talento en la organización?

Comprometiéndose: nuevas relaciones con los *stakeholders*

Un centro de atención que tiene el escrutinio actual de los acuerdos de gobierno es la relación entre las organizaciones entre sus accionistas y/o *stakeholders*. Algunos inversionistas pueden tener perspectivas de corto plazo y ser criticados por la carencia de interés en la propiedad efectiva (a menudo se usa la frase “corporaciones carentes de propietarios” para describir las compañías cuya propiedad está ampliamente dispersa entre pequeños tenedores). Otros, tales como los inversionistas institucionales, están exigiendo mayor interacción con la junta y una voz mayor en las decisiones que se toman en la sala de juntas – todo, desde un “*say on pay*” ‘pronúnciese en relación con el pago’ hasta mayoría de votos en las elecciones del director. Otros *stakeholders* prestan cuidadosa atención al comportamiento de la organización dentro de la comunidad, al impacto ambiental y a otras prácticas; mediante cosas que van desde blogs en Internet hasta protestas directas que pueden afectar de manera importante la reputación y el desempeño de la organización.

En este entorno, las organizaciones son retadas a encontrar mejores maneras para administrar sus relaciones con los accionistas y con los *stakeholders*, y las juntas tienen un importante interés en este proceso. La junta necesita entender sus *stakeholders*, los problemas que son importantes para ellos y sus expectativas en relación con los directores. Con este conocimiento, la junta puede integrar en sus deliberaciones los objetivos y preferencias de los accionistas y de los *stakeholders* y comunicar de mejor manera las decisiones de la junta, particularmente acerca de la estrategia y la administración del riesgo.

La administración usualmente es responsable por la comunicación a nombre de la organización. Las juntas históricamente sólo han tenido comunicaciones limitadas con los accionistas – más a menudo, presentaciones en las reuniones anuales o declaraciones escritas en el reporte anual. Hoy, algunas juntas están ampliando esas comunicaciones tradicionales mediante el hacer un uso más efectivo del elemento narrativo del reporte anual (Discusión & Análisis a cargo de la Administración, o la Revisión Operacional & Financiera). Otras juntas están realizando reuniones cara-a-cara con los accionistas cuando ello es legalmente permisible e incluso pueden identificar a uno o más directores como el contacto clave en la junta para los *stakeholders* que deseen comunicarse.

Las juntas que quieran ampliar su diálogo con los accionistas y con los *stakeholders* deben desarrollar una estrategia para hacerlo. Sin embargo, es importante que las conversaciones de la junta se centren en asuntos de gobierno y no ahonden en los asuntos de la administración. Cuando el presidente de la junta también es el CEO, debe distinguir entre las comunicaciones acerca del gobierno de la junta y las comunicaciones acerca de las operaciones. Tanto la junta como la administración deben entregar mensajes coordinados y consistentes acerca de la organización.

Preguntas a hacer

¿**Tenemos una estrategia** para comunicarnos con nuestros accionistas y con nuestros *stakeholders*?

¿**Somos conscientes** de cualesquiera restricciones legales o regulatorias que afecten la manera como la junta se comunica con los *stakeholders*?

¿**Qué pasos puede dar** la junta para entender de mejor manera las expectativas de sus *stakeholders*?

Lecturas adicionales

- Stakeholder Engagement Commentary (Deloitte Chile)
- House Moves Say-on-Pay Closer to Reality (Deloitte US)

Al frente y en el centro: rol del presidente de la junta

Muchas juntas de directores están asumiendo mayores roles al liderar sus organizaciones durante la crisis financiera global en la medida en que vuelven a revisar las estrategias, revisan los supuestos de negocio y reajustan las expectativas por el desempeño. Como el péndulo del poder corporativo y del perfil público gira hacia la junta, el rol del presidente de la junta se ha vuelto particularmente importante.

Hoy, los presidentes de las juntas son retados a mantener el delicado balance de prioridades a menudo en conflicto: administración de las expectativas de los accionistas, construir relaciones con la administración y especialmente con el CEO, orientar la supervisión y liderar a los directores no-ejecutivos y a la junta. Además, las tareas que implicó guiar a sus organizaciones durante la recesión han resultado en que muchos presidentes tengan mayores roles en impulsar la estrategia, compensación y gobierno, y en presentarse junto con el CEO en las conferencias de prensa y en las reuniones con los accionistas clave.

Muchas jurisdicciones ahora promueven la práctica de tener un presidente no-ejecutivo. Una excepción notable son los Estados Unidos donde solo una minoría de compañías públicas divide los roles de CEO y de presidente de la junta. La crisis financiera, sin embargo, ha renovado las discusiones en relación con esta práctica. El Congreso actualmente está discutiendo el asunto y parece que, como mínimo, las nuevas regulaciones pueden requerir que las compañías públicas revelen el modelo que estén usando y por qué consideran que es apropiado para ellas.

Separar los roles del CEO y del presidente de la junta ofrece algunos desafíos. Muchas organizaciones que separan al presidente de la junta y al CEO buscan una “asociación” más fuerte entre las dos posiciones para liderar de mejor manera la organización durante condiciones de negocio difíciles. También, al tiempo que el presidente de la junta puede ser un socio fuerte, estable, para el CEO, las juntas tienen que administrar las preocupaciones potenciales de los *stakeholders* que puedan surgir si un presidente de junta independiente comienza a pensar y actuar de manera similar al presidente ejecutivo.

La relación entre el CEO y el presidente de la junta requiere que sea vuelta a calibrar constantemente. Para ayudar a administrar esta relación, las juntas deben considerar una cantidad de problemas que incluyen determinar el balance de poder óptimo entre el CEO y el presidente; decidir sobre el nivel apropiado de diálogo entre la administración ejecutiva, la junta y el presidente de la junta; y encontrar cómo aclarar las fronteras a menudo borrosas entre visión, independencia y supervisión.

Una relación fuerte entre el CEO y el presidente de la junta debe conducir a una relación más abierta entre la junta y la administración ejecutiva. Los presidentes de la junta, sin embargo, necesitarán tener cuidado en balancear una relación de trabajo efectiva con el CEO y mantener su propia independencia.

Preguntas a hacer

¿Hemos definido de manera clara los roles del CEO y del presidente de la junta?
¿Cuál es el balance de poder óptimo, y ha sido afectado por las cambiantes circunstancias económicas?

¿Cómo mantenemos de manera efectiva el balance entre independencia y conocimiento?

¿Cómo dividimos la propiedad de los problemas entre la administración y la junta, y especialmente el presidente de la junta?
¿Cómo determinamos quién es responsable por el desempeño financiero, la administración de los *stakeholders* y el valor de accionista?

Lecturas adicionales

- Independent Leadership: The Role of the Non-Executive Chairman (Deloitte US)
- Independent, Non-executive Chairmen of the Board – The Debate Continues (Deloitte US)

Construyendo una mejor junta

Las organizaciones que serán las más exitosas en el trabajo durante la crisis financiera y que aprovecharán las oportunidades cuando se recuperen las economías globales serán las que tengan en funcionamiento las estrategias adecuadas, así como los recursos y las capacidades para ejecutarlas de manera efectiva. Uno de los recursos críticos es un equipo de liderazgo de alta calidad, el cual incluye a la junta de directores.

Las juntas de directores deben revisar periódicamente su composición para asegurar que los directores tienen las habilidades y la experticia agregadas que las juntas necesitan para llevar a cabo sus responsabilidades de manera efectiva, y realizar tal revisión puede ser particularmente importante en el 2010. La crisis financiera ha transformado las economías globales y ha cambiado de manera radical los entornos de operación de muchas organizaciones. Muchas jurisdicciones han introducido regulaciones y legislación nuevas que afectan las compañías y la manera como operan. En respuesta, muchas organizaciones han cambiado la dirección mediante el entrar a o salir de mercados, renovado sus estructuras para agregar o retirar líneas particulares de negocio, o hecho otros cambios operacionales. Como resultado, los desafíos y las oportunidades que esas organizaciones enfrentan hoy pueden ser muy diferentes a los del pasado, y por lo tanto sus juntas pueden requerir directores con una mezcla diferente de conocimiento y habilidades para abordarlos.

La revisión de la composición de la junta se debe focalizar en identificar cualesquiera brechas de habilidades que puedan existir entre los directores. De manera similar, dados los cambios en la organización, la experticia de algunos directores puede ya no ser requerida por la junta. Además de conocimiento y habilidades, las juntas también pueden querer ajustar su composición para reflejar la diversidad – edad, género, nacionalidad, etc. – de los accionistas de la organización.

Con un plan estructurado de revisión y rotación, las juntas pueden lograr los beneficios de agregar talento nuevo para revitalizarse a sí mismas sin interrumpir la continuidad y sin perder su “memoria colectiva” de las decisiones pasadas. En algunos casos, para facilitar la transferencia de conocimiento de una generación de directores a la siguiente, y para ayudar a asegurar que los directores que salen son reconocidos y apreciados por su servicio pasado, las juntas pueden considerar un comité asesor compuesto por los directores que salen de la junta, lo cual les permitiría ofrecer asesoría y respaldo continuo a la junta.

Preguntas a hacer

¿Qué cambios han ocurrido en nuestra organización, en su industria y en su entorno regulatorio y legislativo? ¿Cómo esos cambios han afectado la dirección, los mercados, las operaciones y las otras actividades de nuestra organización? ¿La junta tiene el conocimiento y la experticia necesarios para proveer supervisión efectiva de la organización y de sus actividades en este entorno modificado?

¿Qué tan a menudo revisamos la composición de nuestra junta? ¿Nuestra revisión ha identificado cualesquiera brechas de habilidades entre los directores? ¿Hay directores cuyas habilidades ya no son aplicables en la organización?

¿Tenemos un plan estructurado de revisión y rotación que le permita a la junta ajustar su composición de una manera que la revitalice sin interrumpir la continuidad? ¿Ofrecemos un mecanismo para que los directores pasados actúen como asesores de la junta?

¿Estamos vinculando directores nuevos para la junta, con la mezcla correcta de habilidades y experiencia para permitirle a la junta satisfacer sus retos presentes y futuros? ¿La junta refleja la diversidad de nuestro grupo de accionistas?

Plataforma para la efectividad de los directores

Las juntas de directores continuamente enfrentan demandas y retos crecientes en relación con su efectividad. Los entornos de operación de sus organizaciones estuvieron volviéndose crecientemente más complejos aún antes de las complicaciones adicionales creadas por la crisis financiera global. Los accionistas y los otros *stakeholders* – incluyendo reguladores, legisladores, defensores de la responsabilidad social corporativa y ambiental, y muchos otros – de manera cuidadosa hacen escrutinio de sus organizaciones y de sus juntas y tienen expectativas crecientes respecto de su comportamiento. Aún las responsabilidades más familiares pueden volverse más desafiantes cuando ocurren cambios regulatorios y de otro tipo, tal como la transición hacia los Estándares Internacionales de Información Financiera.

Al tiempo que se incrementan las exigencias y las responsabilidades de las juntas, el tiempo disponible para que ellas aborden esos desafíos permanece relativamente constante. El éxito, por lo tanto, depende de incrementar la efectividad y la eficiencia de la junta, y la clave para hacer ello es mediante un proceso robusto de evaluación de la junta y de educación de los directores.

Las valoraciones regulares de la junta le permiten a la junta examinar su estructura, procesos y mandato con el fin de asegurar que están adecuadamente posicionados para abordar las prioridades actuales y futuras. Pueden ayudarle a la junta a entender de mejor manera las habilidades y experticia agregadas de los directores y a identificar las áreas de debilidad. También pueden ayudar a mejorar la interacción de los directores y las comunicaciones entre ellos.

Al igual que como ocurre con cualquier proceso de evaluación, los beneficios que se logren mediante la valoración de la junta solamente serán tan buenos como lo sea el proceso de revisión. Los buenos programas de valoración están respaldados por un programa de educación de los directores que aborde las necesidades de los directores que se identifiquen mediante el proceso de evaluación. Adicionalmente, muchas juntas encuentran que sus evaluaciones son más efectivas y productivas cuando el proceso es liderado por un facilitador independiente, externo. Muchas compañías van más allá y le revelan a los *stakeholders*, en un nivel muy alto, los resultados del proceso. Si bien la evaluación regular del desempeño puede ayudarle a la junta a demostrar su compromiso con el cumplimiento pleno de sus responsabilidades fiduciarias, no actuar con base en los hallazgos y recomendaciones de la valoración podría exponer a la junta y a los directores a un riesgo de responsabilidad civil.

Preguntas a hacer

¿Cómo valoramos el desempeño de la junta y de sus comités? ¿Nuestro proceso de evaluación le entrega a la junta una retroalimentación útil, focalizada, que nos permita mejorar el desempeño?

¿Actualizamos nuestro criterio de evaluación para reflejar las exigencias cambiantes presentadas a la junta y a la organización? ¿Nuestro proceso identifica de manera efectiva las necesidades de educación y desarrollo de los directores? ¿Continuamos ello con programas adecuados de aprendizaje?

¿Nuestro proceso de valoración nos ayuda a mejorar la comunicación y la interacción entre los miembros de la junta, y fortalece la habilidad de la junta para trabajar de manera efectiva como equipo?

Lecturas adicionales

- Audit Committee Self-Assessment (Deloitte Germany)
- Governance Alert: Global Financial Crisis: Is the Board Taking the Lead? (Deloitte China)
- Evaluation and Self-Evaluation of the Board and its Members (Deloitte Mexico)

¿Qué lo protege a usted durante la noche?

Esta publicación analiza 10 temas importantes para las juntas en el 2010 pero hay muchos otros: el impacto y las oportunidades creados por el cambio climático, los desafíos de las tecnologías cambiantes, las regulaciones más estrictas, la administración del talento y el manejo del crecimiento en tiempos desafiantes, y más.

Sin generar extrañeza, muchas juntas están introduciendo enfoques nuevos que les permitan abordar todos esos asuntos además de llevar a cabo sus responsabilidades, tales como supervisión de la administración, supervisión de la relación con los auditores externos e internos, y la nominación de nuevos miembros de la junta.

Para ayudarles a abordar todos esos asuntos, algunas juntas están explorando prácticas nuevas y emergentes, incluyendo el uso de comités asesores independientes de la junta, vinculación con grupos de interés para compartir las mejores prácticas, e incluso fomentar que los directores reduzcan su participación en otras compañías con el fin de que puedan gastar más tiempo en donde se queden.

Dado que los problemas que enfrentan los directores se amplían y se vuelven más complejos, muchas juntas están buscando especialistas externos para fortalecer la experticia de sus propios directores. De manera efectiva, las juntas están recurriendo a especialistas en compensación, valuación, información financiera, problemas ambientales, tecnología y otros asuntos con el fin de ampliar su propio entendimiento de los asuntos clave de manera que puedan tomar decisiones informadas respecto de los problemas.

Los 10 temas que se presentan en esta publicación incluyen herramientas seleccionadas y recursos de aprendizaje para ayudarle en la evaluación del impacto potencial que esos temas tienen en sus negocios. Tenemos la esperanza de que esta publicación sirva como catalizador para la discusión entre los miembros de su junta. Fomentamos que usted contacte a su socio de la firma miembro de Deloitte para que continúe la conversación.

Contactos

Líder IFRS LATCO

Fernando Lattuca
flattuca@deloitte.es

Costa Rica, Nicaragua, Honduras y República Dominicana

Oscar Castro Monge
oscastro@deloitte.com

Guatemala y El Salvador

Sergio Alejandro Patzan
spatzan@deloitte.com

Uruguay

Juan José Cabrera
jucabrera@deloitte.com

Argentina, Paraguay y Bolivia

Adriana Calvo
acalvo@deloitte.com

Fernando Lattuca
flattuca@deloitte.es

Ecuador

Mario Hidalgo
mhidalgo@deloitte.com

Panamá

César Chong
cechong@deloitte.com

Venezuela

Juan F. Reyes Lima
jureyes@deloitte.com

Johan Oliva
joholiva@deloitte.com

Colombia

Juan Carlos Sánchez Nino
jsancheznino@deloitte.com

Ecuador

Mario Hidalgo
mhidalgo@deloitte.com

Perú

Eduardo Gris
egris@deloitte.com

Acerca del Global Center for Corporate Governance, de Deloitte

El Global Center for Corporate Governance, de Deloitte Touche Tohmatsu (DTT), (el 'Centro Global') reúne el conocimiento y la experiencia de las firmas miembros de Deloitte de todo el mundo, en el área crítica del gobierno corporativo. Su misión es promover el diálogo, en relación con el gobierno corporativo, entre las firmas miembros, las corporaciones y sus juntas de directores, los inversionistas, la profesión contable, la academia y el gobierno. El Centro Global también coordina el pensamiento líder sobre los problemas de gobierno desarrollado por las firmas miembros para avanzar el conocimiento sobre los problemas de gobierno corporativo en todo el mundo.

Encuéntrenos en línea en:

www.corpgov.deloitte.com.au
www.corpgov.deloitte.ca
www.corpgov.deloitte.de
www.corpgov.deloitte.in
www.corpgov.deloitte.co.uk
www.corpgov.deloitte.com

Deloitte Australia Center for Corporate Governance
Deloitte Canada Center for Corporate Governance
Deloitte Germany Center for Corporate Governance
Deloitte India Centre for Corporate Governance
Deloitte UK Center for Corporate Governance
Deloitte U.S. Center for Corporate Governance

www.corpgov.deloitte.com

Esta es una traducción al español de la versión oficial en inglés de ***Survival or success? Director's Alert: 10 issues for 2010*** publicada por Deloitte Development LLC, 2009. Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu -asociación suiza- y a su red de firmas miembro, cada una como una entidad única e independiente. Deloitte presta servicios profesionales en auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en 140 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a sus clientes a alcanzar el éxito desde cualquier lugar del mundo en el que éstos operen.

Los 168.000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser modelo de excelencia; están unidos por una cultura de cooperación basada en la integridad y el valor excepcional a los clientes y mercados, en el compromiso mutuo y en la fortaleza de la diversidad. Disfrutan de un ambiente de aprendizaje continuo, experiencias retadoras y oportunidades de lograr una carrera en Deloitte. Sus profesionales están dedicados al fortalecimiento de la responsabilidad empresarial, a la construcción de la confianza y al logro de un impacto positivo en sus comunidades.

Limitación de responsabilidad

Este material y la información incluida se proporcionan sin interpretación alguna, Deloitte Touche Tohmatsu no hace ninguna declaración ni otorga garantía alguna, de manera expresa o implícita, sobre el mismo y la información proporcionada. Sin limitar lo anterior, Deloitte Touche Tohmatsu no garantiza que el material o el contenido estén libres de error o que cumplan con criterios particulares de desempeño o calidad. Deloitte Touche Tohmatsu renuncia expresamente a cualesquier garantías implícitas, incluidas de manera enunciativa mas no limitativa, garantías de comercialización, propiedad, adecuación para un propósito en particular, no infracción, compatibilidad, seguridad y exactitud. Al utilizar este material y la información aquí incluida lo hace bajo su propio riesgo y asume completa responsabilidad sobre las consecuencias que pudieran derivar por el uso de los mismos. Deloitte Touche Tohmatsu no se responsabiliza por daños especiales, indirectos, incidentales, derivados, punitivos o cualesquier otros deterioros resultantes de una acción de contrato, estatuto, extracontractual (incluyendo, sin limitación, negligencia) o de otro tipo, relacionados con el uso de este material o de la información proporcionada. Si alguna parte de lo anterior no es completamente ejecutoria, la parte remanente seguirá siendo aplicable.

Una firma miembro de Deloitte Touche Tohmatsu © 2010 Todos los derechos reservados.