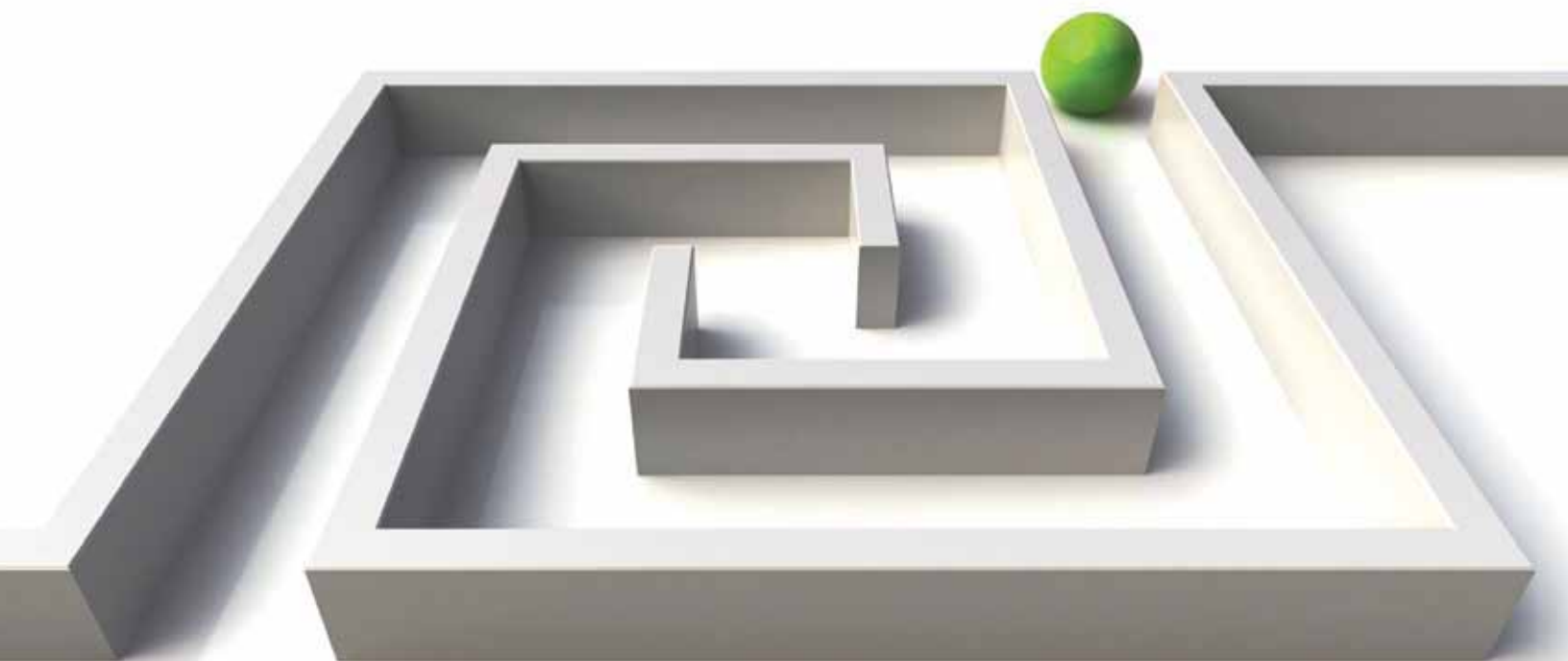


Deloitte.

¿Supervivencia o éxito?

Alerta para los miembros del Consejo:
Diez temas para el 2010



Contenido

Introducción	1
Administración del riesgo	
¿Qué tan inteligente es usted en riesgos?	2
Estrategia	
Propuestas para la nueva realidad económica	3
Liquidez	
Un nuevo riesgo a monitorear	4
Compensación ejecutiva	
No sólo pesos y centavos, sino valor	6
Reporte financiero	
Dominando el nuevo lenguaje financiero	8
Planeación de la sucesión	
¿Qué tan amplia es su base de talento?	9
Compromiso con los accionista	
Estableciendo un compromiso: nuevas relaciones con las partes interesadas	10
La presidencia del Consejo	
Al frente y al centro: el rol del presidente del Consejo	11
Composición del Consejo	
Construyendo un mejor Consejo	12
Evaluaciones del Consejo	
Aumentando la efectividad del consejero	13
¿Qué lo mantiene despierto por la noche?	14



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

Aunque no dejarán de presentarse desafíos durante el 2010, los indicios de una recuperación económica que han empezado a brotar en varios países sugieren que este año puede ser de oportunidades.

Este informe trata diez temas clave que los Consejos y sus organizaciones deben abordar durante el presente año. Los especialistas en Gobierno Corporativo de las firmas miembro de Deloitte alrededor del mundo – Asia, Europa y América – presentaron las reflexiones sobre las cuales se basan estos artículos, que discuten las prioridades de los Consejos de Administración dentro del desafiante ambiente de negocios de la actualidad. Cada tema incluye cuestionamientos que los consejeros pueden plantear, a efecto de explorarlos, dentro de sus propios Consejos.

Asimismo, este documento es respaldado por recursos adicionales, entre los cuales se encuentra el programa Risk Intelligence™ de las firmas miembro de Deloitte, el cual permite que ciertas consideraciones sobre la administración del riesgo sean integradas a la toma de decisiones de negocio. Estas selectas herramientas, que pueden obtenerse contactando a su socio de Deloitte, contribuirán a que los consejeros amplíen su entendimiento sobre los temas abordados y mejoren la efectividad de su Consejo al manejarlos.

No existe una preferencia para abordar cualquiera de los temas: los adecuados para cada organización dependerán de sus propias circunstancias. Por lo tanto, en lugar de dar respuestas, el propósito de este documento es promover discusiones que ayuden a los Consejos a afrontar los retos y a tomar las oportunidades que se les presentan.

¿Qué tan inteligente es usted en riesgos?

La crisis financiera puso en evidencia que las prácticas de administración del riesgo, en muchas organizaciones, son menos sólidas de lo que se esperaba inicialmente. Incluso fuera de la industria de Servicios Financieros, una lección clave que surge de la crisis para los Consejos es la necesidad urgente de una administración de riesgos efectiva, así como el valor que representa aumentar la capacidad de recuperación al riesgo de su organización.

Las políticas en la administración del riesgo, los procesos y los procedimientos son componentes importantes en la administración del riesgo, pero por sí solos no son suficientes. La efectiva administración del riesgo requiere tener una cultura sobre la inteligencia ante los riesgos que permita a la organización tomar decisiones “acertadas” en relación al tema, tales como: ¿Qué tanto riesgo enfrentará la organización? ¿Cómo será manejado y mitigado para que la organización pueda tanto preservar como crear valor? En las organizaciones con inteligencia ante los riesgos, los riesgos y las recompensas están vinculados al plan estratégico de las mismas. El riesgo no es sólo responsabilidad de un departamento de administración del riesgo: es parte de las responsabilidades de todos, ya que todos conocen el “apetito” o tolerancia al riesgo de la organización, las políticas y las decisiones, y actúan conforme a ello.

La efectividad de la inteligencia ante los riesgos depende de que el Consejo y la alta dirección tengan un entendimiento claro y tomen una visión holística e integral de los principales riesgos que enfrenta la organización, tanto interna (tales como riesgos de salud y seguridad) como externamente (como el efecto de la crisis financiera). Dado que el campo de los riesgos que enfrentan las organizaciones es amplio (desde asuntos como el cumplimiento regulatorio, la salud y la seguridad, las finanzas y la tecnología, hasta las operaciones, el ambiente y la reputación, entre otros), la organización debe revisar y evaluar continuamente su inventario de riesgos, para identificar aquellos con un mayor impacto potencial y que necesitan ser entendidos a detalle. Esta información debe ser comunicada de forma ascendente a la organización, para que el Consejo y la administración puedan incorporarla dentro de su proceso de toma de decisiones.

Crear una cultura de inteligencia ante los riesgos que apoye procesos eficaces y sostenibles de la administración, será un importante desafío tanto organizacional como de liderazgo. Requiere que el Consejo construya y maneje las relaciones con la alta dirección y otros responsables de la administración del riesgo. Así como el rol del Comité de Auditoría involucra monitorear y apoyar la función de auditoría interna, el Consejo y sus Comités deben supervisar y apoyar los procesos de administración del riesgo. Deben asegurarse de que dichos procesos y los colaboradores nunca queden al margen o sean sacrificados, particularmente cuando repunte la economía y se eleven las utilidades, se puede dificultar el cuestionar a la alta dirección sobre si está al tanto de los riesgos asociados a sus actividades de negocio. Como las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, el gobierno de inteligencia ante los riesgos requiere de valentía.

Cuestiones para reflexionar

¿Tenemos una cultura de inteligencia ante los riesgos? ¿La administración de riesgos es considerada como parte de las responsabilidades de todos, o sólo del departamento de administración del riesgo?

¿Cuál es el apetito de riesgo en la organización, y cómo manejamos y mitigamos este riesgo? ¿Vinculamos los riesgos y las recompensas a nuestra planeación estratégica? ¿El apetito de riesgo de la organización es comunicado y entendido a lo largo y ancho de la misma?

¿Hemos identificado todos los riesgos que enfrenta la organización y mantenemos la lista de ellos actualizada con regularidad? ¿Entendemos esos riesgos en su totalidad? ¿Qué tan bien el Consejo y la administración pueden incorporar el entendimiento de esos riesgos dentro de su proceso de toma de decisiones?

Lectura sugerida

- Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (Deloitte México)
- Nueva norma de gestión de riesgos (Deloitte Chile)
- *Putting Risk in the Comfort Zone: Nine Principles for Building the Risk Intelligent Enterprise* (Deloitte Touche Tohmatsu)
- *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)

Propuestas para la nueva realidad económica

Establecer la dirección estratégica de la organización es una de las responsabilidades primarias del Consejo, incluso cuando muchos de éstos pudieron haberle dedicado un menor tiempo durante 2009 al tener que manejar los desafíos, urgentes y a corto plazo, que se presentaron como resultado de la crisis de mercado. Con indicios de que las economías globales puedan comenzar a recuperarse en 2010, es recomendable que desde ahora todos los Consejos comiencen a reenfocar sus estrategias clave, ya que es poco probable que las estrategias previas a la crisis puedan aplicarse durante la recuperación económica. La crisis transformó de manera significativa a varios sectores económicos, incluyendo el de servicios financieros, el automotriz y el de consumo, entre otros, así que esas industrias pueden ser muy diferentes en 2010. Las organizaciones necesitarán nuevas estrategias para abordar las nuevas realidades de los negocios.

La estrategia es una combinación de la dirección futura del negocio y los pasos concretos que la compañía toma para llegar ahí. Aunque el establecer la estrategia es generalmente visto como una función de la administración, el papel del Consejo es monitorear y, finalmente, aprobar los planes estratégicos de la administración. Los Consejos deben orientar y administrar los desafíos, mientras aplican su perspectiva independiente y su experiencia para encaminar a la organización en la dirección propuesta por la administración. Dada esta función, el Consejo debe gozar de una sólida relación con la administración, si es que van a trabajar conjuntamente para desarrollar una estrategia efectiva. Dicha relación es necesaria, puesto que el Consejo necesita hacer preguntas difíciles (tales como, “¿Qué pasa si esto falla?”) que provocan replanteamiento y trabajo adicional por parte de la administración.

Los planes de acción que apoyan la estrategia deberían alinearse con los objetivos estratégicos acordados para la organización, así como a su perfil de riesgo. Durante los análisis de planteamiento del escenario, el Consejo debe proporcionar la pauta para asegurar que los planes estratégicos aborden todos los factores internos relevantes (por ejemplo, recursos, infraestructura y sistemas tecnológicos) y externos (condiciones de mercado, competencia y expectativas de las partes interesadas), así como los riesgos asociados a cada uno de esos factores. El Consejo debe contribuir en la definición de un apropiado calendario de estrategias (en muchos países, éste cubre entre tres y cinco años). El Consejo también debe asegurar que el calendario mantenga un balance entre los planes estratégicos a largo plazo y los objetivos a corto plazo. Adicionalmente, el Consejo debe cuestionar, a partir de una base métrica de incentivos y desempeño, las expectativas que son o no necesarias a corto plazo.

Dados los múltiples asuntos que los Consejos deben tratar en sus reuniones, una práctica importante de muchos de ellos es dedicar tiempo adicional a las discusiones sobre estrategia, tradicionalmente, durante un retiro de uno a dos días al año con la administración. Ya sea con o sin un tiempo especial destinado a las cuestiones estratégicas, los Consejos efectivos reservan un tiempo adecuado dentro de sus agendas para realizar una revisión continua de la estrategia de la organización.

Cuestiones para reflexionar

¿Cuánto tiempo dedica su Consejo a las discusiones estratégicas? ¿Debería reunirse a solas con la administración para discutir la estrategia? ¿Debería reservar un tiempo en su agenda para las discusiones acerca de la estrategia?

¿La administración provee al Consejo la información correcta, en la cantidad y el formato adecuados, para permitir que éste cuestione efectiva y productivamente los objetivos estratégicos de corto y largo plazo, y finalmente apruebe la misión de la organización?

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

Lectura sugerida

- Barómetro de empresas (Deloitte México)
- Gobierno Corporativo como estrategia para el crecimiento y toma de decisiones empresariales (Deloitte México)
- *In Fighting Shape?* (Deloitte Touche Tohmatsu)

Un nuevo riesgo a monitorear

La crisis financiera, con fluctuaciones en el mercado, incumplimiento de las contrapartes y congelamiento de ciertos créditos mercantiles, entre otros de sus efectos, ha hecho que la liquidez se convierta en una cuestión crítica para muchas organizaciones, provocando que se incorporen los temas de flujo de efectivo y liquidez a las agendas de trabajo de muchos Consejos corporativos.

Tradicionalmente, los Consejos han dejado el manejo de la liquidez en manos de la administración, solicitando sólo actualizaciones periódicas a la alta dirección cuando las consideran necesarias. Sin embargo, en la actualidad, los consejeros se están familiarizando rápidamente con las fuentes de liquidez, y están requiriendo a la administración mantenerlos informados sobre la dependencia de la organización a cualquier fuente de financiamiento.

Los Consejos se han enfocado históricamente en el riesgo de concentración y los riesgos de las contrapartes; hoy en día, algunos están invirtiendo más tiempo en revisar las relaciones entre las fuentes de financiamiento, donde un problema con una fuente puede llevar hacia problemas con muchas o todas ellas. Algunos Consejos incluso se están reuniendo con más frecuencia, para dedicar más de su tiempo a discutir sobre el flujo de efectivo, las obligaciones a corto plazo, los pasivos contingentes y la estabilidad de los proveedores que fueron confiables en el pasado.

Aunque la crisis financiera ha ocasionado que muchos Consejos ajusten su enfoque de supervisión para incluir áreas más detalladas y discretas de las operaciones financieras, la amplia perspectiva de los consejeros aún les permite estar en una buena posición para considerar eventos inesperados y de mayor alcance que puedan impactar la liquidez. Dado que los consejeros no se enfocan en manejar detalles de los negocios de la organización, tienen la capacidad de aplicar su experiencia a la exploración de los escenarios potenciales que afectan la liquidez y otros asuntos.

Cuestiones para reflexionar

¿Qué tan bien entendemos la liquidez y las características fundamentales de nuestros instrumentos de financiamiento? ¿Sabemos de qué manera éstos pueden cambiar bajo diferentes tipos de presión?

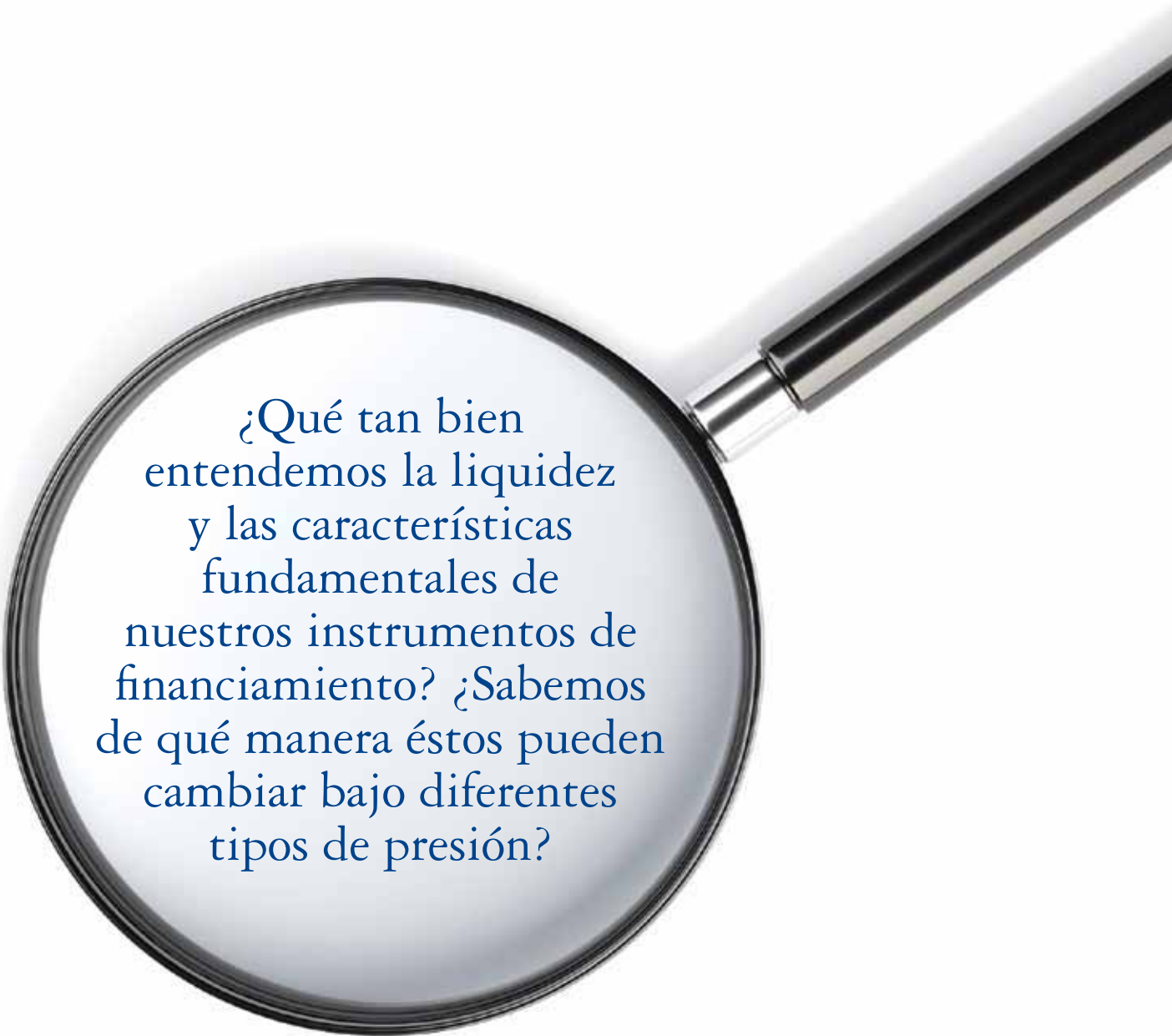
¿Cómo podemos desarrollar modelos de predicción o escenarios para evaluar posibles problemas de liquidez? ¿Sabemos cuántas fuentes de liquidez tiene la organización y qué tan rápido se agotarán en una crisis? ¿Cuánto tiempo podemos sobrevivir sin fuentes normales de liquidez?

¿Qué suposiciones hemos hecho acerca de nuestras fuentes de liquidez, y cuándo fue la última vez que las probamos? ¿Hemos revisado las pruebas desarrolladas por la administración?

¿Qué tan bien entendemos el impacto de los cambios a la clasificación crediticia de la compañía en operaciones y liquidez?

Lectura sugerida

- *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 financiamiento? ¿Sabemos de qué manera éstos pueden cambiar bajo diferentes tipos de presión?

No sólo pesos y centavos, sino valor

La cobertura de los medios, sobre los bonos pagados a la alta dirección de compañías con fracasos corporativos, ha hecho que la compensación ejecutiva se vuelva una preocupación importante de accionistas, entidades reguladoras y legisladores. Dicha remuneración ha sido un tema delicado desde antes de la crisis financiera, pero, al principio, la atención se centraba principalmente en observar si los paquetes de compensación eran demasiado generosos o si los estándares de los estudios de mercado (benchmarks) para establecer sueldos eran muy bajos, o bien, no adecuadamente alineados a las actividades que agregan valor para los accionistas. Sin embargo, desde que la crisis comenzó, una preocupación adicional ha surgido: que los incentivos en algunos planes de compensación pudieron haber motivado actividades de alto riesgo que dañaron a la organización y al mercado en su totalidad.

Ahora existe un consenso casi universal de que “algo debe hacerse” acerca de la compensación ejecutiva. Los accionistas institucionales en Canadá, Estados Unidos y un creciente número de países europeos, están demandando “derecho de opinión” y/o “voto de calidad” sobre las políticas de compensación. Algunas jurisdicciones han presentado legislaciones fiscales para poner un límite a la compensación que se considere como excesiva. Varias autoridades reguladoras han anunciado que harán cumplir controles más estrictos sobre los pagos en las compañías que ellos supervisan y, en algunos mercados, los cuerpos reguladores han adquirido la nueva autoridad de eliminar contratos negociados.

Adelantarse en este tema a los accionistas, las entidades reguladoras y los legisladores será un reto para los Consejos. Los consejeros necesitan demostrar que sus planes de compensación ejecutiva son competitivos, pero no demasiado generosos. Los estudios de mercado que sirven para establecer incentivos también deben ser lo suficientemente sólidos. Los vínculos entre la administración efectiva del riesgo y los incentivos de los planes de compensación deben ser considerados, gestionados y, cada vez más, revelados. Identificar el problema y los retos es la parte fácil, sin embargo, decidir cómo planear las compensaciones incluyendo un adecuado análisis de riesgos de los incentivos, será mucho más difícil de lograr.

Para hacer frente al creciente escrutinio de sus prácticas de compensación, muchas compañías respondieron con medidas drásticas, y ocasionalmente terroríficas, en su intento por blindar sus políticas de remuneración a ejecutivos. Sin embargo, aunque dicho enfoque puede conducir a evitar los riesgos, también puede fallar en la atracción y retención de talento. Lo fundamental no es el nivel absoluto de compensación ejecutiva sino, en primer lugar, el cuidado y la consideración aplicada al formular estos planes. Por ejemplo, previo a su presentación, los paquetes de compensación ejecutiva pueden ser sometidos a diagnósticos que pronostiquen su resultado bajo diferentes circunstancias. Los Consejos deben asegurar que los planes de compensación están alineados a los objetivos de los accionistas, a la estrategia a largo plazo, a los requerimientos financieros y a las perspectivas basadas en el riesgo y el costo-beneficio ajustado del capital, y posiblemente empatarlos para que coincidan con el horizonte de tiempo del riesgo de tal beneficio.

Todo esto representará un reto significativo para los consejeros de hoy, ya que pocos son expertos en compensación ejecutiva. Muchos Consejos probablemente encontrarán que tratar los temas de compensación ejecutiva hoy en día requiere que un diferente tipo de consejeros se una al Comité de Compensación: uno que esté bien informado sobre pagos e incentivos, tanto como los miembros del Comité de Auditoría lo están acerca del reporte financiero.

Cuestiones para reflexionar

¿Cómo se desarrollan nuestras políticas de remuneración? ¿Las políticas están alineadas con los objetivos a corto y largo plazo de la organización?

¿Nuestros paquetes de compensación se adaptan a diferentes panoramas? ¿Llevamos a cabo diagnósticos para probar nuestros paquetes de compensación ejecutiva?

¿Estamos cumpliendo con todos los requerimientos regulatorios relevantes? ¿Qué tan informados estamos sobre la última legislación? ¿Estamos tomando algún riesgo legal innecesario?

¿Son independientes los miembros de nuestro Comité de Compensación? ¿El Consejo y el departamento de Recursos Humanos de la organización emplean los mismos o diferentes asesores en compensación? ¿Qué tan informados están nuestros miembros del Comité de Compensación sobre pagos e incentivos?

Lectura sugerida

- *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)



Dominando el nuevo lenguaje financiero

Con la aprobación del G20 sobre un grupo común de normas de información financiera, la comparabilidad de la información financiera entre diversas jurisdicciones o regiones geográficas puede estar cerca de convertirse en una realidad. Los organismos reguladores en países que adopten las nuevas Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS por sus siglas en inglés) serán capaces de ajustarse a las nuevas realidades financieras de forma rápida y consistente.

La pregunta para muchos Consejos es: ¿qué tan bien “hablan” el nuevo lenguaje financiero? Dominar las IFRS es casi como aprender un nuevo lenguaje y plantea numerosos retos:

- El Consejo, ¿comprende a plenitud las sutilezas de las IFRS? Los miembros del Consejo podrían entender las “palabras” y los conceptos individuales, pero aún así no interpretarlos como está previsto.
- ¿El Consejo practica el nuevo lenguaje? Aunque los consejeros estudian los nuevos estándares, si continúan aplicando las viejas normas de información financiera porque creen que todas las estructuras contables son similares, su transición a las IFRS no se hará realidad.
- ¿Estamos fomentando que las IFRS sean más fáciles de aplicar, al hacer un mayor uso de las mismas? Cuando todos – el Consejo, la administración y otras partes interesadas – “hablan” en términos de los nuevos estándares, su aplicación es más rápida y efectiva.
- ¿Pensamos directamente en términos de las IFRS, o sólo en la forma en que éstas difieren de las viejas normas? Enfocar todas las conversaciones en solamente las IFRS fuerza a las personas a salir de sus zonas de confort, pero también puede impulsar una transición mucho más eficiente.

Los consejeros que supervisan la información financiera deben familiarizarse lo más pronto posible con la nueva estructura contable. Los miembros del Comité de Auditoría tendrán una preocupación adicional: muchas jurisdicciones les piden que sean “conocedores en temas financieros”, lo cual significará ser conocedores en el mundo de las IFRS. Es probable que muchos consejeros, bajo el régimen de las IFRS, necesiten mejorar sus habilidades. Algunos pasos para ayudar a dominar el lenguaje de las IFRS son:

- Llevar a cabo auto evaluaciones acerca del conocimiento financiero de los consejeros, incluyendo las IFRS
- Implementar un programa de aprendizaje sobre las IFRS para el Consejo, basado en las necesidades identificadas en las auto evaluaciones
- Proporcionar cualquier curso adicional que sea necesario a los miembros del Comité de Auditoría, a efecto de que éstos continúen siendo conocedores en temas financieros
- Preparar los estados financieros de la compañía de conformidad con las IFRS, para identificar áreas que pueden requerir aclaraciones adicionales
- Alentar a la administración para que prepare los presupuestos, los acuerdos contractuales propuestos, las estrategias de administración de riesgos, las estrategias de planeación fiscal, etcétera, de conformidad con las IFRS
- Asegurar que los acreedores, analistas, accionistas, empleados y proveedores entiendan por completo el impacto que el uso de las IFRS tendrá en la información financiera de la compañía

Cuestiones para reflexionar

¿Hemos revisado un plan de conversión a las IFRS? ¿Es exhaustivo? ¿Hemos identificado algún posible obstáculo en su implementación?

¿Contamos con una estrategia de comunicación para abordar los temas que surjan sobre el reporte financiero bajo las IFRS?

¿Hemos obtenido garantías de nuestros auditores externos sobre nuestro balance general inicial bajo las IFRS?

Lectura sugerida

- Lecciones aprendidas de la implementación de IFRS en empresas mexicanas (Deloitte México)
- Ruta IFRS: Llegando al destino (www.deloitte.com/mx/ifrs)
- Guía rápida sobre Normas Internacionales de Información Financiera, IFRS (Deloitte Chile)
- *IFRS e-Learning Program for Directors* (Deloitte Canadá)
- *iGAAP 2009: IFRS for Canada* (Deloitte Canadá)
- *Countdown, A Transition e-Newsletter* (Deloitte Canadá)

¿Qué tan amplia es su base de talento?

La economía y las cambiantes obligaciones regulatorias se convirtieron en temas prioritarios en las agendas de muchos Consejos de Administración durante el año pasado, sin embargo, la planeación de la sucesión continúa siendo un tema importante que los Consejos no pueden ignorar. De hecho, la planeación de la sucesión es un tema de importancia creciente para los accionistas: en Estados Unidos, por ejemplo, varias propuestas recientes de los accionistas exigen a las compañías revelar los planes de sucesión de su Director General. Adicionalmente, la declinación en muchas jurisdicciones a la ocupación a largo plazo de la dirección general hace que la sucesión se torne menos teórica para muchos Consejos, y sea una práctica y recurrente realidad.

Un proceso bien planeado de la sucesión del Director General es crítico para la estabilidad a largo plazo de cada organización. La planeación de la sucesión debe ser un proceso continuo, guiado por el Consejo, que permita a éste y a la organización identificar proactivamente a los candidatos y desarrollarlos, evitando de este modo caer en la necesidad de buscar candidatos bajo presión.

Dado que las organizaciones evolucionan continuamente y sus circunstancias cambian de manera inevitable, es importante identificar candidatos con las habilidades adecuadas para satisfacer las necesidades actuales y futuras de la organización. Por lo tanto, antes de realizar una búsqueda, los Consejos deben identificar todas las habilidades deseadas y comprometerse a ser lo suficientemente objetivos al evaluar las fuerzas y las debilidades de cada candidato contra esos criterios.

Tal vez los Consejos deseen delegar el proceso de planeación de la sucesión a un comité de consejeros independientes. La contratación de servicios externos de búsqueda de ejecutivos también puede contribuir al proceso. Aunque el Director General es normalmente el responsable de reclutar y desarrollar a su equipo directivo, el Consejo puede supervisar este proceso, para evaluar por sí mismo que existan suficientes oportunidades dentro de la organización para respaldar el desarrollo de liderazgo. Dicha supervisión también puede brindar métodos adicionales para que el Consejo construya relaciones con los miembros de la alta dirección, y se familiarice con los futuros candidatos a liderar la compañía.

Documentar el proceso de planeación de la sucesión contribuye a asegurar que se tratan todos los asuntos importantes, y ayuda a que el Consejo pueda dar seguimiento al proceso. En adición, el Consejo debería revisar su propio proceso de planeación de la sucesión por lo menos anualmente, y repasarlo tanto como sea necesario para que en él se reflejen las necesidades actuales y futuras de la organización, los objetivos estratégicos y otras circunstancias.

Cuestiones para reflexionar

¿La planeación de la sucesión está incluida en la agenda del Consejo? ¿Están bien definidos los objetivos de la planeación y alineados con los objetivos estratégicos de la organización?

¿Qué tan preparada se encuentra la organización para una reasignación inesperada o para el retiro del Director General? ¿El Consejo ha evaluado los riesgos que la organización enfrentaría si el Director General se retirara repentinamente?

¿Tiene el Consejo un entendimiento actualizado sobre las habilidades y el conocimiento requerido del Director General? ¿Hay candidatos dentro de la organización que reúnan este perfil? ¿El Consejo está al tanto del proceso que la administración ha implementado para atraer, desarrollar y retener talento en la organización?

Estableciendo un compromiso: nuevas relaciones con las partes interesadas

Un punto central de atención en el escrutinio de los acuerdos de Gobierno Corporativo es la relación entre las organizaciones, sus accionistas y otras partes interesadas (stakeholders). Algunos inversionistas pueden tener perspectivas a corto plazo y ser criticados por una falta de interés en la propiedad (el término “empresas sin dueño” es frecuentemente utilizado para referir las compañías en las cuales la propiedad está ampliamente dividida entre pequeños tenedores). Otros, como los inversionistas institucionales, están demandando una mayor interacción con el Consejo y una participación más fuerte en las decisiones del mismo: desde tener voz y voto sobre la compensación ejecutiva hasta voto mayoritario en la elección de consejeros. Otros stakeholders ponen especial atención en el comportamiento de la organización dentro de la comunidad, en el impacto ambiental y otras prácticas que pueden afectar significativamente la reputación y el desempeño de la organización, incluyendo los comentarios que se hacen en blogs de Internet y las quejas que se hacen abiertamente.

En este entorno, las organizaciones enfrentan el reto de encontrar nuevos caminos para administrar su relación con los accionistas y otras partes interesadas, y los Consejos tienen una participación importante en este proceso. El Consejo necesita entender a los stakeholders, a las cuestiones de importancia para ellos, y las expectativas de sus consejeros. Con este conocimiento, el Consejo puede incorporar en sus deliberaciones los objetivos y las preferencias de los accionistas y las partes interesadas, y comunicar de mejor manera las decisiones del Consejo, particularmente sobre la estrategia y la administración del riesgo.

La administración normalmente es responsable de la comunicación como representante de la organización. Históricamente, los Consejos han tenido sólo una comunicación limitada con los accionistas, con frecuencia, en presentaciones de reuniones anuales o mediante declaraciones escritas en el reporte anual. Hoy en día, algunos Consejos están ampliando estas comunicaciones al hacer más efectivo el uso del elemento narrativo del reporte anual (como en la sección Discusión y Análisis de la Administración [MD&A] o la Revisión Operativa y Financiera [OFR]). Otros Consejos están llevando a cabo reuniones cara a cara con los accionistas en donde es legalmente permisible, y pueden incluso designar a uno o más consejeros como contactos clave para las partes interesadas que deseen comunicarse con el Consejo.

Los Consejos que deseen ampliar su diálogo con los accionistas y los stakeholders deben desarrollar una estrategia para lograrlo. De cualquier modo, es importante que las conversaciones del Consejo se enfoquen en asuntos de Gobierno Corporativo y no se involucren en temas de administración. Cuando el presidente del Consejo es también el Director General, se debe hacer una distinción entre las comunicaciones sobre el gobierno del Consejo y las comunicaciones acerca de las operaciones. Tanto el Consejo como la administración deben entregar mensajes coordinados y consistentes sobre la organización.

Cuestiones para reflexionar

¿Contamos con una estrategia para comunicarnos con nuestros accionistas y otras partes interesadas?

¿Estamos conscientes de cualquier restricción legal o regulatoria que afecte la forma en que el Consejo se comunica con las partes interesadas?

¿Qué pasos puede tomar el Consejo para entender mejor las expectativas de sus partes interesadas?

Lectura sugerida

- Gestión estratégica de las relaciones (Deloitte Chile)
- *House Moves Say-on-Pay Closer to Reality* (Deloitte US)

Al frente y al centro: el rol del presidente del Consejo

Muchos Consejos de Administración están adoptando roles de mayor importancia para guiar a sus organizaciones a través de la crisis financiera global, al revisar nuevamente las estrategias, reconsiderar los razonamientos de negocio, y reajustar las expectativas de desempeño. Puesto que el péndulo del poder corporativo y el perfil público gira en torno al Consejo, el rol del presidente del mismo se ha hecho particularmente significativo.

En la actualidad, los presidentes de Consejo tienen el reto de mantener un delicado balance entre las diversas prioridades: gestionar las expectativas de los accionistas, construir relaciones con la administración –especialmente con el Director General–, supervisar y liderar a los consejeros independientes y al propio Consejo. Adicionalmente, las tareas relacionadas con guiar a sus organizaciones a través de la recesión, han resultado en que muchos presidentes desempeñen un papel mayor en la dirección de la estrategia, la compensación y el gobierno, y las presentaciones conjuntas con el Director General ante la prensa y los accionistas clave.

La mayoría de las jurisdicciones están promoviendo la práctica de contar con un presidente independiente por separado. Una excepción notable se da en Estados Unidos, donde únicamente una minoría de las compañías públicas dividen los roles del Director General y la presidencia del Consejo. La crisis financiera, sin embargo, ha reavivado los debates sobre esta práctica. Actualmente el Congreso de Estados Unidos está abordando el tema, y parece que, por lo menos, las nuevas regulaciones podrían requerir que las compañías públicas revelen el modelo que utilizan y por qué piensan que éste es el apropiado para ellas.

Separar la dirección general de la presidencia del Consejo involucra algunos desafíos. Muchas organizaciones que mantienen a la presidencia del Consejo y a la dirección general por separado buscan un “vínculo” más fuerte entre las dos posiciones, a efecto de guiar de mejor manera a la organización a través de difíciles condiciones de negocio. Por otro lado, en tanto que el presidente del Consejo puede ser un fuerte y estable apoyo para el Director General, los Consejos deben estar al tanto de las preocupaciones que podrían generarse en los stakeholders, si un presidente independiente del Consejo empieza a pensar y actuar como presidente ejecutivo.

La relación entre el Director General y el presidente del Consejo requiere una constante calibración. Para ayudar a manejar esta relación, los Consejos deben considerar un número de temas, incluyendo determinar el balance óptimo entre los poderes de la dirección general y la presidencia; decidir sobre el nivel apropiado de diálogo entre la dirección general, el Consejo y la presidencia del Consejo; y averiguar cómo marcar los límites que a veces se desdibujan entre enfoques, independencia y supervisión.

Una relación sólida entre el Director General y el presidente del Consejo debe conducir a una relación más abierta entre la dirección general y el Consejo. Los presidentes de Consejo, sin embargo, necesitarán tener cuidado para balancear una efectiva relación de trabajo con la dirección general y mantener su propia independencia.

Cuestiones para reflexionar

¿Hemos definido claramente los roles del Director General y el presidente del Consejo? ¿Cuál es el balance óptimo de poderes? ¿Ha sido afectado por las cambiantes circunstancias económicas?

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

¿Cómo dividimos la responsabilidad sobre las cuestiones entre la administración y el Consejo, y especialmente la presidencia del mismo? ¿Cómo determinamos quién es responsable del desempeño financiero, el manejo de las partes interesadas y el valor o enriquecimiento para los accionistas?

Lectura sugerida

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

Construyendo un mejor Consejo

Las organizaciones que tendrán más éxito en conducirse a través de la recesión, y aprovechar las oportunidades cuando la economía global se recupere, serán aquellas que cuenten con las estrategias correctas y los recursos y las habilidades para ejecutarlas efectivamente. Uno de estos recursos críticos es un equipo líder de ejecutivos senior de alta calidad, incluyendo al Consejo de Administración.

Los Consejos de Administración deben revisar su composición de manera periódica, para asegurar que los consejeros tienen las habilidades adicionales y la experiencia que el Consejo necesita para llevar a cabo sus responsabilidades de forma efectiva; realizar dicha revisión puede ser particularmente importante en el presente año.

La crisis financiera ha transformado mundialmente a las economías y ha cambiado radicalmente los ambientes de operación de muchas organizaciones. Muchas jurisdicciones han presentado nuevas regulaciones y legislaciones que han afectado a las empresas y la forma en que éstas operan; en respuesta, varias organizaciones han cambiado de dirección al entrar o salir de los mercados, han modernizado sus estructuras para agregar o quitar líneas de negocio, o realizado otros cambios operacionales. Como resultado, los retos y las oportunidades que enfrentan hoy en día pueden ser muy diferentes a los del pasado, y sus Consejos pueden requerir miembros con diferentes conocimientos y habilidades para abordar estos temas.

La revisión de la integración del Consejo debe enfocarse en identificar cualquier brecha en las habilidades entre los consejeros. De igual manera, la experiencia de algunos consejeros actuales puede ya no ser requerida por el Consejo, dados los cambios en la organización. Además del conocimiento y las habilidades, los Consejos pueden desear ajustar su integración para reflejar su diversidad – edad, género, nacionalidad, etc. – ante los accionistas de la organización.

Con una revisión estructurada y un plan de rotación, los Consejos pueden alcanzar los beneficios de agregar nuevo talento para revitalizarse a sí mismos, sin trastocar la continuidad y perder su “memoria colectiva” sobre decisiones pasadas. En algunos casos, para facilitar la transmisión del conocimiento de una generación de consejeros a la siguiente, y contribuir a asegurar que los consejeros que se retiran sean reconocidos y apreciados por su servicio, los consejeros pueden considerar el establecer un Comité Consultivo compuesto por miembros que han dejado el Consejo, lo cual permitiría a éstos últimos brindar su asesoría y apoyo.

Cuestiones para reflexionar

¿Qué cambios han ocurrido en nuestra organización, en la industria y el ambiente regulatorio y legislativo? ¿Cómo han afectado esos cambios la dirección de nuestra organización, los mercados, las operaciones y otras actividades? ¿El Consejo tiene el conocimiento y la experiencia necesaria para proporcionar una efectiva supervisión de la organización y sus actividades en el entorno cambiante?

¿Qué tan frecuentemente revisamos la composición de nuestro Consejo? ¿Nuestra revisión ha identificado alguna brecha en las habilidades entre los consejeros? ¿Hay consejeros cuyas habilidades no sean ya aplicables a las necesidades de la organización?

¿Tenemos una revisión estructurada y un plan de rotación que permita al Consejo ajustar su estructura, de forma que lo revitalice sin trastocar la continuidad? ¿Hemos adoptado un mecanismo para que consejeros retirados continúen actuando como asesores del Consejo?

¿Estamos reclutando nuevos consejeros para el Consejo con la adecuada mezcla de habilidades y experiencia que permitan al Consejo enfrentar los retos presentes y futuros? ¿El Consejo refleja diversidad en su integración?

Aumentando la efectividad del consejero

Los Consejos de Administración enfrentan continuamente crecientes demandas y retos para su efectividad. Los ambientes operativos de su organización se han hecho más complejos, aún antes de las complicaciones adicionales derivadas de la crisis financiera global. Accionistas y otras partes interesadas – incluyendo entidades reguladoras, legisladores, defensores de la responsabilidad social corporativa y del medio ambiente, entre otros – examinan cuidadosamente a las organizaciones y sus Consejos y tienen expectativas ascendentes sobre su comportamiento. Incluso las responsabilidades habituales pueden volverse más desafiantes cuando ocurren cambios regulatorios u otros, tales como la transición a las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS).

Pero mientras las demandas y las responsabilidades de los Consejos se incrementan, el tiempo disponible para que ellos enfrenten estos desafíos se mantiene relativamente constante. Por tanto, el éxito depende del incremento en la efectividad y eficiencia del Consejo, y la clave para hacerlo es a través de una sólida evaluación del mismo, así como de un proceso de actualización profesional para los consejeros.

Las evaluaciones regulares del Consejo le permiten a éste examinar su estructura, sus procesos y sus obligaciones, para asegurar que el Consejo se encuentra en la mejor disposición para atender las prioridades actuales y futuras de la organización. Las evaluaciones contribuyen a que el Consejo pueda entender mejor las habilidades y experiencia de los consejeros e identificar sus áreas de oportunidad. Adicionalmente, las evaluaciones también pueden contribuir a mejorar la interacción y la comunicación de los consejeros.

Como cualquier proceso de evaluación, los beneficios alcanzados a través de una evaluación al Consejo serán tan buenos como lo sea el proceso de revisión. Los mejores programas de evaluación están respaldados por programas de actualización profesional para consejeros, que atienden las necesidades identificadas a través del proceso de evaluación. Adicionalmente, muchos Consejos encuentran que sus evaluaciones son más efectivas y productivas cuando el proceso es realizado por un facilitador externo e independiente. Algunas compañías van más allá y revelan, a un alto nivel, los resultados del proceso a las partes interesadas. Mientras que una evaluación regular del desempeño puede ayudar al Consejo a demostrar su compromiso para cumplir con sus responsabilidades fiduciarias, el no tomar medidas sobre los hallazgos y las recomendaciones arrojados por las evaluaciones podría exponer al Consejo y a los consejeros a un riesgo de responsabilidad.

Cuestiones para reflexionar

¿Cómo evaluamos el desempeño del Consejo y sus Comités de apoyo? ¿Nuestro proceso de evaluación proporciona al Consejo una retroalimentación útil y enfocada que le permita mejorar su desempeño?

¿Actualizamos nuestros criterios de evaluación para que reflejen las demandas cambiantes hechas al Consejo y la organización? ¿Nuestro proceso identifica efectivamente las necesidades de actualización y desarrollo de los consejeros? ¿Damos seguimiento a través de adecuados programas de aprendizaje?

¿Nuestro proceso de evaluación nos ayuda a mejorar la comunicación e interacción entre los miembros del Consejo, y fortalece la habilidad del Consejo para trabajar efectivamente como equipo?

Lectura sugerida

- Evaluación y auto evaluación de los órganos de gobierno y sus miembros (Deloitte México)
- *Audit Committee Self-Assessment* (Deloitte Germany)
- *Governance Alert: Global Financial Crisis: Is the Board Taking the Lead?* (Deloitte China)

¿Qué lo mantiene despierto por la noche?

Esta publicación examina diez temas relevantes para los Consejos de Administración en el 2010, pero existen muchos otros: el impacto y las oportunidades generadas por el cambio climático, los retos de las nuevas tecnologías, las nuevas regulaciones, la administración del talento y la administración del crecimiento en tiempos desafiantes, y más.

Sin que nos asombre, muchos Consejos están incorporando nuevos enfoques que les permitan atender todos estos asuntos en adición al cumplimiento de sus responsabilidades tradicionales, como la supervisión de la administración, el monitoreo de la relación con los auditores internos y externos, y el nombramiento de nuevos miembros.

Para ayudarse a abordar estas cuestiones, algunos Consejos están explorando prácticas nuevas y emergentes, incluyendo la creación de comités consultivos independientes al Consejo, el contacto con grupos de interés para compartir las mejores prácticas, e incluso la invitación a los consejeros a que reduzcan su participación en varias compañías e inviertan más tiempo en las restantes.

Dado que las cuestiones que enfrentan los consejeros se expanden y crecen de forma compleja, muchos Consejos están buscando a especialistas externos que apoyen en mejorar la experiencia de sus propios consejeros. Eficazmente, los Consejos están volteando hacia los especialistas en compensación, valuación, reporte financiero, temas ambientales, asuntos tecnológicos y otros, que les permitan expandir su entendimiento sobre los temas que son clave y así poder tomar mejores y más informadas decisiones.

Los diez temas presentados en esta publicación incluyen herramientas y recursos de aprendizaje, que lo pueden ayudar a evaluar el impacto potencial de éstos en su negocio. Esperamos que esta publicación sirva como catalizador de discusiones entre los miembros de su Consejo. Lo invitamos a que contacte a su socio de la firma miembro de Deloitte para continuar la conversación sobre los tópicos aquí abordados.

Contactos

Walter Frascetto

Tel: +52 (55) 5080 6265

wfrascetto@deloittemx.com

Daniel Aguiñaga

Tel: +52 (55) 5080 6560

daguinaga@deloittemx.com

Acerca del Global Center for Corporate Governance de Deloitte

El *Global Center for Corporate Governance* (el 'Global Center') de Deloitte Touche Tohmatsu (DTT) brinda, de manera conjunta, el conocimiento y la experiencia de las firmas miembro de Deloitte alrededor del mundo en el área de Gobierno Corporativo. Su misión es promover el diálogo entre las firmas miembro, las empresas y sus Consejos de Administración, los inversionistas, la profesión contable, la academia y el gobierno. El Global Center también coordina el pensamiento líder y de alto nivel que las firmas miembro desarrollan sobre asuntos de Gobierno Corporativo, para fomentar la reflexión en todo el mundo acerca de estos temas.

Encuéntrenos en línea en:

www.deloitte.com/mx/gobiernocorporativo

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 Center for Corporate Governance

Deloitte UK Center for Corporate Governance

Deloitte U.S. Center for Corporate Governance

www.deloitte.com/mx

Deloitte presta servicios profesionales en auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 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 donde éstos operen. Los aproximadamente 169,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

Los profesionales de Deloitte están unidos por una cultura de cooperación basada en la integridad, el valor excepcional a clientes y mercados, el compromiso mutuo y la fortaleza de la diversidad. Disfrutan de un ambiente de aprendizaje continuo, experiencias desafiantes 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.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu –asociación suiza– y a su red de firmas miembro, cada una como una entidad única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu y sus firmas miembro.

Limitación de responsabilidad

Esta publicación contiene información general solamente, y ni Deloitte Touche Tohmatsu, ni sus firmas miembro, ni sus afiliadas respectivas prestan por este medio asesoría o servicios profesionales de tipo contable, de negocios, financiero, de inversiones, legal, fiscal o de otro tipo. Esta publicación no sustituye dicha asesoría o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar las finanzas o negocios de los lectores. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

Ni Deloitte Touche Tohmatsu, ni sus firmas miembro, ni sus afiliadas respectivas serán responsables de cualquier pérdida que pueda sufrir cualquier persona que confíe en esta publicación.