

The background image shows a modern architectural structure with a glass facade. The building's windows reflect a dense green forest, creating a visual metaphor for environmental integration or reflection. The sky is clear and blue.

EY Center for Board Matters

Seis prioridades para los Consejos en 2021



Construyendo un mejor
mundo de negocios





Seis prioridades para los Consejos en 2021

Tras un año de disrupción a nivel global, las organizaciones se encuentran reevaluando todos los aspectos de sus negocios. En 2021, las compañías y los Consejos enfrentarán una aceleración de los desafíos existentes, y se verán obligadas a replantear la forma en que generan resiliencia y valor sustentable ante un entorno de negocios que cambia rápidamente. Con un mayor escrutinio de los inversionistas y más consideraciones de los grupos de interés, los Consejos deberán enfocarse en las siguientes prioridades en 2021:

- ▶ Supervisión de la estrategia para generar valor a largo plazo
- ▶ Promoción de la resiliencia empresarial ante la incertidumbre
- ▶ Transformación de la fuerza laboral y las nuevas formas de trabajar
- ▶ La diversidad, equidad e inclusión
- ▶ Estrategia de ESG que impulse el compromiso y valor con los grupos de interés
- ▶ Composición y eficacia del Consejo

Prioridad del Consejo en 2021

Supervisión de la estrategia para generar valor a largo plazo



Los Consejos líderes están trabajando con el C-Suite para supervisar un proceso de formulación de estrategia que impulse el valor a largo plazo, lo cual es una tarea difícil que se ve complicada por la necesidad de resolver el ahora, explorar el futuro y reimaginar el mundo más allá del 2020.

En el actual entorno de negocios orientado hacia los grupos de interés, para las compañías es esencial definir los impulsores del valor, tanto financieros como no financieros, e incluirlos como parte de su definición de estrategias y a la vez considerar las necesidades de los inversionistas, empleados, consumidores, la sociedad en general y otros grupos de interés clave. Los supuestos a largo plazo dentro de la estrategia deben desarrollarse utilizando fuentes de información, tanto internas como externas, sobre megatendencias, flujos de inversión por parte de entidades de capital de riesgo y capital privado, y el monitoreo de fusiones y adquisiciones, alianzas y negocios conjuntos. Los análisis del sector tradicional y de factores adyacentes, junto con la inteligencia de riesgos externa, pueden proporcionar indicadores aptos acerca de oportunidades y riesgos emergentes.

Un análisis del potencial total del modelo de negocios actual de la compañía, así como de sus debilidades, podría ayudar a determinar si es necesario realizar reorientaciones estratégicas. Durante el 2020, las compañías que permanecieron exitosas lograron ajustar sus modelos de negocios rápidamente para adaptarse a las nuevas necesidades de los grupos de interés (p. ej., trabajo remoto, entrega y recolección de alimentos/ suministros, telemedicina y ofertas digitales). La estrategia debería incluir inversiones en competencias estratégicas para satisfacer las necesidades más importantes de dichos grupos, así como sus expectativas a futuro, incluyendo aquellas relacionadas con asuntos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG, por sus siglas en inglés).

Una vez que la estrategia haya sido redefinida, es esencial que el Consejo y el equipo de liderazgo consideren si es necesario realizar cambios al modelo operativo, incluyendo la cultura organizacional y

el código de conducta de los colaboradores para confirmar su alineación con el propósito, visión y estrategia de la organización. Encontrar maneras de fomentar la innovación ampliamente a través de la cultura de una compañía puede impulsar la estrategia, lo cual a su vez generará crecimiento a largo plazo.

El equipo de liderazgo debería integrar la estrategia y la cultura con el proceso de administración de riesgos empresariales y proporcionar al Consejo actualizaciones oportunas acerca de las oportunidades y los riesgos estratégicos. Este fue uno de los enfoques de la actualización al marco de administración de riesgos del Comité de Organizaciones Patrocinadoras, cuyos primeros dos componentes son el gobierno corporativo y la cultura organizacional, y la estrategia y definición de objetivos, lo cual indica la importancia de monitorear dichos temas para la mitigación de riesgos.

Por último, el Consejo y la Administración deberían cuestionar de forma colectiva si cuentan con los procesos de gobierno corporativo adecuados para facilitar la oportuna revisión e implementación de una estrategia robusta, tanto a corto como a largo plazo. Un panel de control de valor a largo plazo que incluya métricas sobre los valores financieros, humanos, de consumo y sociales, debería ser revisado con frecuencia por el Consejo y monitoreado por el equipo de administración para garantizar la credibilidad de dichas métricas. También se debería evaluar el tiempo que ocupa el Consejo, y considerar el posible uso de comités o de un comité temporal ante la necesidad de revisar de forma constante los supuestos estratégicos a largo plazo.

Acciones clave que los Consejeros deberán tomar en 2021

- ▶ Equilibrar la supervisión por parte del Consejo de la estrategia e inversiones a corto, mediano y largo plazo para sustentar el valor a largo plazo
- ▶ Obtener una mezcla adecuada de datos e información internos y externos para validar los supuestos clave y determinar las reorganizaciones estratégicas
- ▶ Integrar las oportunidades y riesgos de ESG en los marcos y decisiones estratégicas
- ▶ Conforme cambie la estrategia, evaluar si la cultura organizacional ha sido redefinida para incorporar las nuevas conductas requeridas para impulsar la estrategia a largo plazo
- ▶ Elaborar un panel de control para el valor a largo plazo, informando a menudo al Consejo para asegurar que las mejoras al valor para los grupos de interés se reflejen como un enfoque equilibrado en los impulsores del valor financiero, humano, de consumo y social

Prioridad del Consejo en 2021

Promoción de la resiliencia empresarial ante la incertidumbre



Los Consejeros juegan un papel fundamental en ayudar a la administración a adaptar a la organización al mundo más allá de la pandemia, y en guiar la forma en que la resiliencia sea integrada en todos los aspectos del negocio.

La base de este trabajo incluye la supervisión por parte del Consejo de las actualizaciones a los planes de escenarios, las pruebas de estrés y la planeación para contingencias que enfaticen de forma crítica los supuestos y variables clave en un rango de escenarios extremos.

Con base en los resultados de estos planes de escenarios y pruebas de estrés, las organizaciones se encuentran evaluando sus necesidades de liquidez y robusteciendo su estabilidad financiera, fortaleciendo las cadenas de suministro (a través de evaluaciones de resiliencia y ecosistemas entrelazados con visibilidad de punta a punta), y facilitando una mayor flexibilidad en sus modelos operativos.

Un escenario de regreso al trabajo en espacios físicos exigirá una atención constante a la salud y bienestar de los colaboradores, y se deberá generar confianza en los protocolos y el monitoreo. Esto podría requerir mejores capacidades en materia de salud y seguridad, tales como pruebas, certificaciones, rastreo de contactos y vacunación. Adicionalmente, la planeación de la capacidad y los cambios en las configuraciones en espacios de trabajo están dando lugar a una reevaluación de la presencia geográfica de las compañías, así como sus necesidades en cuanto a bienes inmuebles.

Las compañías exitosas adoptarán enfoques ágiles para navegar el entorno de negocios que cambia rápidamente desde la alta administración y en el Consejo. Los Consejos deberán anticiparse de forma proactiva ante los cambios y abordar los riesgos y oportunidades asociados con las tendencias clave que están forjando el contexto de

negocios, tanto actual como futuro. Ciertas tendencias, tales como la transformación digital, el futuro del trabajo y los impactos climáticos exponenciales, se han ido acelerando y ya están generando disruptión en los modelos de negocios y estrategias a corto plazo. Dichos factores también contribuyen a un panorama de riesgos distinto, con nuevos perfiles y propensos (incluyendo riesgos "al alza" que impulsarán el crecimiento y el valor). Adicional a estos, existen riesgos asociados con los asuntos de ciberseguridad y privacidad relacionados con la transformación digital y el trabajo remoto, mayores riesgos geopolíticos y el entorno regulatorio cambiante, y es posible que los gobiernos participen más activamente en las economías durante el futuro previsible.

Adaptar los procesos y controles de administración de riesgos empresariales (ERM, por sus siglas en inglés) para que tengan mayor capacidad de respuesta al cambio, facilitará las reorientaciones estratégicas y generará resiliencia empresarial. Esto incluye evaluar la forma en que se ejecuta el "modelo de tres líneas" y discutir con la administración sobre las posibles formas de optimizar el modelo de forma tal que sea eficiente y cumpla su propósito.

Para ayudar a las organizaciones a reimaginar la resiliencia empresarial y aprovechar las ventajas de los riesgos en aceleración, los Consejos deberán confirmar el uso de la inteligencia de datos de una amplia variedad de fuentes, la administración de riesgos acumulados e interdependencias a lo largo de la cadena de valor y la ejecución de post mortems con regularidad para incorporar las lecciones clave.

Acciones clave que los Consejeros deberán tomar en 2021

- ▶ Programar más tiempo en las agendas de los Consejos para cuestionar los supuestos, revisar planes de contingencia y verificar que la administración esté incorporando escenarios de bajo riesgo/alto impacto en sus marcos y en su estrategia de ERM
- ▶ Analizar las megatendencias e identificar a la administración clave y asesores externos para que informen con regularidad al Consejo acerca de acontecimientos importantes en el entorno de negocios, así como datos para asegurar la mejora continua en la supervisión de la estrategia y el riesgo
- ▶ Convertir los riesgos emergentes en valor estratégico al asumir un enfoque equilibrado para la administración de riesgos en las tres dimensiones del riesgo: a la baja, a la alta y externos, con un mayor enfoque en los riesgos a la alta y externos
- ▶ Revisar los indicadores clave del desempeño desarrollados por la administración para medir los riesgos y oportunidades clave y evaluar el valor de los activos intangibles materiales, tales como el capital humano y la cultura organizacional
- ▶ Reevaluar las prácticas de supervisión de riesgos y estructuras relacionadas para determinar si los cambios por parte del Consejo o comité mejorarían la supervisión
- ▶ Revisar las conclusiones y eficacia de la administración tras las revisiones retrospectivas (post mortems) en torno a las respuestas a la pandemia, movimientos de justicia social y otros impactos económicos y de negocios importantes durante 2020

Prioridad del Consejo en 2021

Transformación de la fuerza laboral y las nuevas formas de trabajar



En el pasado, muchos Consejos limitaban sus responsabilidades de supervisión del talento a la planeación de la sucesión y el desarrollo de los altos ejecutivos. En la actualidad, los Consejos líderes reconocen el capital humano como un impulsor clave del valor a largo plazo.

Las obligaciones del Consejo en torno al capital humano se continuarán ampliando durante 2021. También reconocen que las tendencias recientes – incluyendo cinco generaciones pasando por la fuerza de trabajo, la digitalización, el trabajo virtual y la automatización – están redefiniendo la forma de trabajar.

La pandemia de COVID-19 ha acelerado esta transformación y ha resaltado la administración de la fuerza de trabajo como parte fundamental de la estrategia que los Consejos deben supervisar.

Las compañías se están adaptando a un nuevo entorno en el cual la salud y el bienestar humano han asumido un papel central en sus operaciones. El trabajo virtual está dando lugar a ciertos desafíos, pero también oportunidades relacionadas con el desarrollo de la plantilla laboral y planeación de la sucesión, reclutamiento e integración, productividad, acercamiento con los colaboradores y el desarrollo de la cultura organizacional.

A medida que las tecnologías son aprovechadas con mayor velocidad y la innovación crece de forma acelerada, las compañías están entrenando y recapacitando a su personal para tener la fuerza de trabajo del futuro.

Esto incluye garantizar el equilibrio correcto en la cartera laboral (p. ej., tradicional, virtual, contingente, habilitada digitalmente) para optimizar la funcionalidad

del empleado e identificar en qué áreas enfocar los programas de recapacitación y desarrollo.

Los Consejos tienen la oportunidad de dirigir la estrategia de la fuerza de trabajo para obtener una ventaja competitiva y generar valor a largo plazo, y para hacer esto se debe contar con la información correcta.

Esto significa que el responsable del área de Talento debe ser un elemento central del Consejo, para que revise regularmente métricas bien definidas y robustas de capital humano e inteligencia organizacional, y encuentre oportunidades para ofrecer la perspectiva del colaborador al Consejo.

Adicionalmente, los Consejos deben estar conscientes de que, con las nuevas publicaciones en materia de capital humano requeridas por la SEC (impulsadas en parte por años de presión de inversionistas activistas), habrá un escrutinio todavía mayor sobre las estrategias de talento, inversión y supervisión. Esto convierte a la presentación de información en torno a los temas de la fuerza de trabajo estratégica en una oportunidad con impactos para la marca y reputación de la compañía. Las compañías pueden utilizar marcos de presentación de información ampliamente aceptados para decidir cuáles son las métricas que tendrán mayor resonancia entre los inversionistas y otros grupos de interés.

Acciones clave que los Consejeros deberán tomar en 2021

- ▶ Revisar el enfoque del Consejo para supervisar los temas de fuerza de trabajo estratégica, incluyendo cómo se asignan las responsabilidades de los comités (p. ej., planeación de la sucesión, iniciativas de capital humano)
- ▶ Considerar al responsable de Recursos Humanos como un recurso central y estratégico para el Consejo al alinear su participación con las discusiones sobre estrategia, negocio y difusión
- ▶ Revisar de forma regular un conjunto integral de métricas de fuerza de trabajo y cultura organizacional, y comprender cómo se están recopilando, midiendo y controlando
- ▶ Alinear la toma de decisiones en torno a la estrategia de capital humano con el propósito, cultura y valores de la compañía
- ▶ Considerar cómo las inversiones de la compañía para recapacitar a sus colaboradores o reclutar a nuevo personal están llenando las brechas de talento, actuales y futuras, y cómo se está abordando la innovación
- ▶ Evaluar la calidad y congruencia de los mensajes difundidos en materia de capital humano de la compañía en distintos medios de comunicación y preguntarse cómo optimizar el impacto sobre la marca y reputación de la compañía, incluyendo con empleados potenciales y otros grupos de interés clave

Prioridad del Consejo en 2021

La diversidad, equidad e inclusión



Lograr avances reales en cuanto a diversidad, equidad e inclusión (DEI, por sus siglas en inglés) será una de las principales prioridades en 2021, a medida que los líderes implementen cambios significativos en sus procesos de reclutamiento y administración, y los Consejos y equipos de liderazgo asuman la obligación de rendir cuentas.

El enfoque en injusticias raciales ha servido como catalizador para que muchas compañías emitan declaraciones solidarias en apoyo a la igualdad racial, y ha resaltado el papel que desempeñan los negocios para promover la igualdad y las oportunidades para grupos diversos. Los colaboradores, consumidores e inversionistas buscan compañías que demuestren el compromiso y las acciones en torno a DEI, incluyendo la revelación de los datos actuales, objetivos específicos, planes para lograr dichos objetivos, y los resultados de programas e iniciativas.

Más que mantener el capital social, las compañías líderes reconocen el aspecto DEI como una prioridad clave para impulsar el valor del negocio. La diversidad en múltiples dimensiones y experiencias construye mejores negocios y atrae a mejor talento, clientes e inversionistas. Existe amplia evidencia de que las compañías con diversidad de talento y liderazgo tienen una ventaja competitiva con distintas perspectivas como un habilitador clave de la innovación, el crecimiento y la rentabilidad, y un impulsor del desempeño y valor en una gran variedad de indicadores. De igual forma, las investigaciones han demostrado que la diversidad en los Consejos mejora su eficacia y desempeño corporativo.

Una cultura de inclusión es la clave para maximizar el poder de la diversidad y alcanzar el máximo potencial de la gente, tanto en la fuerza de trabajo como en el Consejo.

Los Consejeros juegan un papel fundamental para dirigir a sus compañías a través de cambios empresariales y sociales de formas que promuevan el desempeño y valor de la compañía y sus grupos de interés. Los Consejos pueden influenciar y guiar a sus compañías al abordar, tanto estratégicamente como sistémicamente, los impulsores sociales y de desempeño de DEI en sus propias filas, a lo largo de la fuerza de trabajo y entre sus socios de negocios. Contar con estructuras de gobierno corporativo transparentes para supervisar el aspecto DEI es esencial para impulsar los avances y dar lugar al rendimiento de cuentas que será un área de mayor escrutinio por parte de inversionistas a medida que crezca el enfoque sobre el capital humano y otros asuntos de ESG.

“

La diversidad en múltiples dimensiones y experiencias construye mejores negocios y atrae al mejor talento, clientes e inversionistas.

”

Acciones clave que los Consejeros deberán tomar en 2021

- ▶ Trabajar con los líderes para definir y determinar la forma en que DEI podrá generar valor para la compañía
- ▶ Preguntarse cómo las consideraciones de DEI se encuentran integradas en los programas de administración del capital humano de la compañía a lo largo del ciclo de vida del colaborador
- ▶ Entender la forma en la que los programas de administración del capital humano de la compañía facilitan la igualdad de oportunidades, progreso y remuneración
- ▶ Considerar cómo los incentivos para ejecutivos podrían vincularse más directamente con el logro de metas de DEI
- ▶ Evaluar cómo la composición del Consejo y el proceso de nominación de Consejeros reflejan los compromisos DEI de la compañía
- ▶ Incluir métricas DEI como parte del panel de control de valor a largo plazo de la compañía para garantizar una presentación de información confiable y actualizaciones al Consejo

Prioridad del Consejo en 2021

Estrategia de ESG que impulse el compromiso y valor con los grupos de interés



Las inversiones sustentables van en aumento. Impulsadas por distintas fuerzas, tales como demandas de inversionistas y la creciente aceptación de que los factores ESG pueden generar beneficios financieros, las compañías que implementan estrategias para invertir en ESG están recibiendo flujos nunca vistos, y el crecimiento significativo en fondos enfocados a ESG indica que la tendencia seguirá en aumento.

Los inversionistas también están exigiendo más en términos de ESG. Esto incluye prioridades de compromisos de ESG de alto perfil entre los administradores de activos, así como un número récord de propuestas de accionistas relacionadas con temas ambientales y sociales que han obtenido apoyo mayoritario. Al mismo tiempo, el ecosistema ESG continúa evolucionando, y los recientes acontecimientos en el mercado y reglamentación están acelerando la presentación de información ESG estandarizada, lo cual tiene un impacto sobre las expectativas de los grupos de interés.

Los Consejos tienen la responsabilidad, así como la oportunidad, de ayudar a las compañías a tomar ventaja de estas tendencias y liberar el valor ESG para asegurar una ventaja competitiva a largo plazo, mejorar la resiliencia ante los riesgos de sustentabilidad, y atraer inversionistas, talento y clientes con mayor conciencia social.

Para lograrlo, una evaluación completa es un primer paso esencial para identificar y priorizar los asuntos de ESG que tengan mayor importancia para el negocio. Una vez que las prioridades de ESG hayan sido definidas, el Consejo estará en posición de guiar el diseño de una estrategia de ESG que se alinee a la estrategia corporativa que fortalezca las iniciativas de negocios actuales, y que aborde las diferencias relacionadas con tales prioridades. Para impulsar esta estrategia, es importante que los Consejos supervisen la definición de objetivos

ESG y se identifiquen métricas relevantes para evaluar, gestionar y comunicar los avances. Promover procesos y estructuras transparentes en el Consejo para el gobierno corporativo de ESG también es un aspecto fundamental.

Para diferenciar a la compañía de su competencia, así como para mejorar el desempeño, los Consejos pueden supervisar la integración del aspecto ESG en la estrategia de negocios general y en la administración de riesgos empresariales. Al hacerlo, podrán fortalecer la sustentabilidad del modelo de negocios a largo plazo y ayudar a la administración a navegar los riesgos cada vez más acelerados relacionados con ESG y las oportunidades estratégicas. Por último, al supervisar las comunicaciones y la presentación de información de ESG, los Consejos pueden brindar a los grupos de interés una visión más amplia sobre la forma en que la compañía está ofreciendo y protegiendo el valor.

“
Para diferenciar a la compañía de su competencia, así como para mejorar el desempeño, los Consejos pueden supervisar la integración del aspecto ESG en la estrategia de negocios general y en la administración de riesgos empresariales.
”

Acciones clave que los Consejeros deberán tomar en 2021

- ▶ Sustentar la integración de ESG en la estrategia general y en la administración de riesgos empresariales
- ▶ Considerar la forma en que la compañía cuenta su estrategia de ESG en distintos medios y confirmar que el mensaje sea congruente, así como validar la calidad de datos
- ▶ Capitalizar las tendencias de inversión y dirección de ESG
- ▶ Comprender el ecosistema de ESG y los acontecimientos que tienen un impacto sobre las expectativas de los grupos de interés
- ▶ Guiar el desarrollo de la estrategia de ESG con base en una evaluación completa y supervisar la identificación de métricas y definición de objetivos

Prioridad del Consejo en 2021

Composición y eficacia del Consejo



Durante 2021, los Consejos deberán continuar mejorando su propia eficacia. Las competencias, prácticas, estructura de comités, y responsabilidades de los Consejos pueden mejorar de forma continua para hacer frente a desafíos presentes y emergentes, incluyendo los impactos del COVID-19.

Un mayor enfoque en la creación de valor a largo plazo, la resiliencia operativa, y las tendencias recientes sobre el gobierno corporativo en relación con ESG y asuntos de fuerza de trabajo estratégica, también podrían influenciar las agendas de los Consejos y la forma en que supervisa dichos puntos.

Con el trabajo remoto y las reuniones virtuales, que continuarán durante 2021, las prácticas de reuniones, información, comunicación y seguridad de los Consejos deberán ser ágiles y efectivas. Podría ser necesario reconsiderar los estatutos, la estructura del comité, las agendas y los compromisos de tiempo para mejorar la eficacia y responsabilidad del Consejo.

El acceso a la información y a la gente correcta en el momento correcto, el cual siempre es un tema crítico para un Consejo, es aún más importante ante la incertidumbre sin precedentes y los rápidos cambios en los entornos de negocios a nivel global. Los Consejeros deben evaluar la calidad y oportunidad de la información obtenida de la administración y buscar conocimientos externos y contribuciones de partes interesadas clave, quienes pueden ofrecer perspectivas y revelar tendencias que podrían impactar al negocio.

A medida que los Consejos enfrentan una crisis a nivel global y a la vez abordan las cambiantes expectativas de los grupos de interés y demuestran liderazgo en temas de diversidad, equidad e inclusión, podrían tener que cuestionar la forma en que su composición refleja su base de partes interesadas y reevaluar las competencias necesarias para supervisar las oportunidades estratégicas y los riesgos, tanto hoy como en el futuro. Se debe aceptar abiertamente la renovación regular de los conocimientos del Consejo, junto con capacitación constante de todos los Consejeros, para poder hacer frente a los cambios en las necesidades de supervisión.

“

Podría ser necesario reconsiderar los estatutos, la estructura del comité, las agendas y los compromisos de tiempo para mejorar la eficacia y responsabilidad del Consejo.

”

Acciones clave que los Consejeros deberán tomar en 2021

- ▶ Confirmar que el Consejo esté recibiendo la información de fuentes diversas para mantenerse al tanto de los acontecimientos externos y para cuestionar el status quo
- ▶ Evaluar la experiencia y diversidad del Consejo en comparación con oportunidades y riesgos estratégicos en rápida evolución y las expectativas de los grupos de interés. Desarrollar oportunidades de aprendizaje, tanto individual como colectivo, para ayudar a los Consejeros a estar a la vanguardia en las tendencias actuales y prácticas líder
- ▶ Cuestionar si la frecuencia, formato y seguridad de las reuniones del Consejo y del comité continúan siendo idóneas en un entorno virtual
- ▶ Considerar si es necesario un tercero externo para brindar objetividad o mejorar el proceso de evaluación del Consejo para obtener resultados prácticos
- ▶ Promover la evaluación constante del Consejo más allá del formulario del proceso de revisión anual, tal como tomar tiempo para reflexionar acerca del desempeño durante las reuniones del Consejo y del comité, o durante sesiones ejecutivas trimestrales
- ▶ Ampliar la comunicación con los grupos de interés para generar confianza en épocas de incertidumbre

EY | Construyendo un mejor mundo de negocios

EY existe para construir un mejor mundo de negocios, ayudando a crear valor a largo plazo para sus clientes, su gente y la sociedad en general, así como también para construir confianza en los mercados de capitales.

Por medio de datos y tecnología, los equipos diversos e incluyentes de EY, ubicados en más de 150 países, brindan confianza a través de la auditoría y ayudan a los clientes a crecer, transformarse y operar.

El enfoque multidisciplinario en auditoría, consultoría, legal, estrategia, impuestos y transacciones, busca que los equipos de EY puedan hacer mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los asuntos complejos que actualmente enfrenta nuestro mundo.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas miembro de Ernst & Young Global Limited, cada una de las cuales es una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía del Reino Unido limitada por garantía no proporciona servicios a clientes. Para conocer la información sobre cómo EY recaba y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos que tienen las personas conforme a la ley de protección de datos, ingrese a [ey.com/privacy](#). Las firmas miembro de EY no ofrecen servicios legales en los casos en que las leyes locales lo prohíban. Para obtener mayor información acerca de nuestra organización, ingrese a [ey.com](#).

Acerca del EY Center for Board Matters

Un gobierno corporativo eficaz es un elemento importante para construir un mejor entorno de negocios. El EY Center for Board Matters apoya a los Consejos, comités y directores en su función de supervisión al proporcionarles información, perspectivas y cursos para ayudarles a abordar los complejos temas del consejo. Utilizando nuestras competencias profesionales, relaciones y bases de datos propias de gobierno corporativo, podemos identificar tendencias y asuntos emergentes de gobierno corporativo. Esto nos permite proporcionarle perspectivas oportunas y equilibradas, contenido rico en datos y herramientas y análisis prácticos a los directores, inversionistas institucionales y otras partes interesadas en el gobierno corporativo.

© 2020 Ernst & Young LLP.
All Rights Reserved.

US SCORE no. 11391-201US
CSG no. 2010-3599640

ED Ninguno.

Este material ha sido elaborado únicamente con el fin de ofrecerle información general y no deberá ser utilizado como asesoría contable o fiscal ni como otro tipo de asesoría profesional. Consulte a sus asesores para obtener asesoría específica sobre temas contables o fiscales.

EY Center for Board Matters - Contactos

Líder de CBM en las Américas

Stephen Klemash

+1 412 644 7461
stephen.klemash@ey.com

Líderes de CBM regionales

Canadá

Humayun Jafrani
+1 416 943 3735
humayun.jafrani@ca.ey.com

Israel

Ariel Horowitz
+972 3 627 0939
ariel.horowitz@il.ey.com

Centro

Cigdem Oktem
+1 404 817 4203
cigdem.oktem@ey.com

Latinoamérica Norte

Lupita Castaneda
+52 555 283 8691
guadalupe.castaneda@mx.ey.com

Este

Chris Bruner
+1 215 448 2289
chris.bruner@ey.com

Latinoamérica Sur

Flavio Machado
+55 11 2573 6955
flavio.a.machado@br.ey.com

Servicios financieros

Paul Haus
+1 212 773 2677
paul.haus@ey.com

Oeste

Robyn Bew
+1 213 240 7578
robyn.bew@ey.com

¿Desea obtener más información?

Conozca más información y publicaciones sobre liderazgo intelectual del EY Center for Board Matters en [ey.com/boardmatters](#)

- ▶ Cinco formas en que los Consejos pueden liberar el valor estratégico de los aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG)
- ▶ Cómo los Consejos pueden ir a la vanguardia en diversidad racial, equidad e inclusión
- ▶ Seis formas en las que los Consejos están mejorando sus evaluaciones y las revelaciones relacionadas
- ▶ Cuatro formas de mejorar la supervisión de riesgos
- ▶ Formas en las que el Consejo podría sustentar una respuesta geoestratégica ante los nuevos riesgos políticos