

Mayo - Junio GTE 2016

# Global news

---



## En esta edición

- 2 ¿Cómo evitar una crisis de comunicación?
- 3 How to avoid a communications crisis?
- 5 ¿Cómo planificar para el futuro?
- 6 How to plan for the future?
- 8 Orgullosos de nuestra gente valiente, solidaria y luchadora
- 8 Proud of our brave, caring and feisty people

# ¿Cómo evitar una crisis de comunicación?

Si no quiere tener que lidiar con una crisis de comunicación, asegúrese de que sus procedimientos de gobierno corporativo sean lo suficientemente robustos como para prevenirla, en primer lugar.

El 18 de mayo de 2010, casi un mes después de una explosión en la plataforma petrolífera Deepwater Horizon de BP, en el Golfo de México, Tony Hayward, CEO de BP en ese entonces, dijo a la prensa: “Creo que es probable que el impacto ambiental de este desastre sea muy, muy modesto.”

En aquella ocasión, cinco billones de galones de crudo se derramaron en el Golfo de México, 11 personas perdieron la vida y, hasta la fecha, BP ha gastado \$55 billones de dólares en multas, pagos y costos de limpieza. El precio de las acciones de la empresa se redujo más de la mitad desde un máximo de 651.46p y en realidad nunca se ha recuperado.

Cuando una crisis va más allá de los aspectos operativos de la reparación de aquello que ha ido mal, hay escollos que pueden ser muy caros. “Puede haber costos en términos de pérdida de valor de las acciones y de la marca, demandas legales, mala reputación ante los medios y para hacer negocios posteriormente”, dice Luciano Bordon, socio de Servicios de Asesoría en Grant Thornton Brasil. “El motivo común de estas crisis es la falta de gestión del riesgo empresarial. Cuando una empresa tiene una buena gestión del riesgo empresarial, este tipo de fallos puede evitarse”.

La forma de comunicarse con sus grupos de interés es igual de importante. Si hay un

malentendido es probable que la factura de la reparación sea mucho mayor de lo esperado.

## Tres líneas de defensa

Una buena gestión del riesgo empresarial (GRE) es parte fundamental de un buen gobierno corporativo. Vassilis Monogios, Socio de Asesoría Operativa en Grant Thornton Grecia, recomienda el modelo de las “Tres líneas de defensa” como uno a seguir. Éste permite comprender qué estructuras dentro de una organización pueden ayudar a identificar, medir, gestionar y auditar todos los posibles riesgos materiales que ponen en peligro los objetivos estratégicos, financieros, operativos y de cumplimiento de la empresa.

“La **primera línea** de defensa es la administración: los directores de ventas, compras, finanzas, TI y así sucesivamente. Cada uno gestiona los riesgos en su área”, explica Monogios.

“La **segunda línea** de defensa tiene que ver sobre todo con las funciones de cumplimiento y riesgo. El cumplimiento se encarga de lo que la empresa necesita implementar para cumplir con las regulaciones externas y los procesos internos. La función de riesgos evalúa continuamente los riesgos para ver si son mitigados a un nivel apropiado, de acuerdo con el nivel de riesgo deseado de la organización”.

“La **tercera línea** de defensa es la función de auditoría interna, que audita todas las operaciones de la organización y captura las cuestiones materiales que la primera y segunda líneas quizá no pudieron tratar de manera eficaz.

Es un modelo muy práctico”.

Este modelo puede funcionar para las organizaciones más pequeñas, tanto como para las más grandes, dice Bordon. “Si no lo es todo un departamento, entonces se debe hacer responsable de los controles internos a la gente. Si ellos no tienen la experiencia se debe contratar a empresas de consultoría para evaluar los controles internos. También se puede comprar sistemas de auditoría interna para que faciliten este tipo de evaluación”.

## Hay que estar atentos a lo que se dice

Una estrategia de GRE efectiva también incluirá un plan de comunicación de crisis para cuando las cosas vayan mal aún a pesar de las tres líneas de defensa, dice Monogios. Sin esto, un problema que no debería pasar de ser moderado podría llegar a ser más grande; o lo que es peor, un problema serio podría desorganizar toda la operación de la empresa.

Un plan de comunicación de crisis eficaz abarcará temas tales como cómo los medios de comunicación,



# How to avoid a communications crisis?

If you don't want to deal with a communications crisis, make sure your corporate governance procedures are robust enough to prevent it in the first place.

On 18 May 2010, almost a month after an explosion on BP's Deepwater Horizon oil rig in the Gulf of Mexico, Tony Hayward, BP's CEO at the time, told reporters: "I think the environmental impact of this disaster is likely to be very, very modest."

In the event, five billion gallons of crude oil leaked into the Gulf of Mexico, 11 people lost their lives and, to date, BP has spent \$55 billion on fines, payouts and clean-up costs. The company's share price more than halved from a high of 651.46p and has never really recovered.

When a crisis goes beyond the operational aspects of fixing what has gone wrong, there are expensive pitfalls. "There can be costs in terms of loss of share and brand value, lawsuits, bad media exposure and of doing business afterwards," says Luciano Bordon, Partner, Advisory Services at Grant Thornton Brazil. "The common reason for these crises is the lack of enterprise risk

management. When a company has good enterprise risk management, these kinds of failings can be avoided."

How you communicate with your stakeholders is just as important. If you get it wrong, the repair bill is likely to be much higher than expected.

## Three lines of defence

Good enterprise risk management (ERM) is a fundamental part of good corporate governance. Vassilis Monogios, a Partner in Operational Advisory at Grant Thornton Greece, recommends the 'Three lines of defence' model as one to follow. It enables you to understand which structures inside an organisation can help you to identify, measure, manage and audit all possible material risks that threaten the strategic, financial, operational and compliance objectives of the company.

"The **first line** of defence is management: sales directors, purchasing, finance, IT directors and so on. They manage the risks in their area," Monogios explains.

"The **second line** of defence has to do mostly with compliance and risk

functions. Compliance deals with what the company needs to implement to be compliant with external regulations and internal processes. The risk function continuously evaluates those risks to see if they are mitigated to an appropriate level, according to the risk appetite of the organisation.

"The **third line** of defence is the internal audit function, which audits the organisation's entire operations and captures the material issues that the first and second lines perhaps could not deal with effectively. It's a very practical model."

This model can work for smaller organisations as much as larger ones, says Bordon. "If it's not a whole department, then make people responsible for internal controls. If they don't have the expertise, hire consultant firms to evaluate internal controls. You can also buy internal audit systems to help in this kind of assessment."

## Watching what you say

An effective ERM strategy will also include a crisis communications plan for when things still go wrong,



el público y los accionistas se abordan en los momentos difíciles, incluyendo contingencias para el tipo de escenario que enfrenta BP.

Fundamentalmente, el personal debe estar familiarizado con el plan en todos los niveles de la organización. Esto es particularmente importante en el mundo de hoy, donde no sólo el CEO, sino todos los empleados, tienen acceso a las plataformas de publicación como Twitter, Facebook y LinkedIn.

“Nuestros clientes mejor preparados tienen un departamento que se ocupa del cumplimiento con un plan de comunicación grande para toda la organización que explica las buenas prácticas y cómo evitar las crisis y los errores”, dice Bordon. “Y todos los responsables – cada uno en la administración – enseñan a sus empleados. Ellos tienen reuniones para explicar el programa de cumplimiento. No es responsabilidad de solamente una persona en la empresa, se trata de una tarea de trabajo multidisciplinario”.

Ninguna empresa quiere estar en la primera plana de los medios por las razones equivocadas. Una buena gestión del riesgo empresarial ayuda a prevenir, en primer lugar, que las crisis se produzcan pero si aún así ocurren, éste también ofrece un plan de comunicación robusto que le indica cómo hablar con sus grupos de interés cuando las cosas van mal. Como dice Bordon: “Usted preferirá anticiparse y ser precavido y no tener que hacer de detective después, en busca de lo que salió mal.”

## ¿Cómo planificar para el futuro?

Predecir el futuro no tiene por qué ser una puñalada en la oscuridad. Hay una gran cantidad de pasos prácticos de los que las empresas pueden hacer uso para prepararse para los retos del futuro.

Si todas las empresas pudieran emplear a Bill Gates, predecir las tendencias futuras ya no sería un reto. En 1987, mirando 20 años de cara al futuro, Gates dijo a los periodistas: “El sueño de tener una base de datos mundial al alcance de las yemas de nuestros dedos se habrá convertido en una realidad... También, vamos a tener un serio reconocimiento de voz.”

Hoy en día, dos palabras vienen a la mente: Wikipedia y Siri. Pero sin contar con un Bill Gates entre los

suyos, cómo podrían las medianas-empresas del mercado predecir y planificar para el futuro?

### ¿Qué pueden hacer las empresas?

El CIPD, organismo profesional de gestión de recursos humanos y desarrollo de personas, con más de 140.000 miembros en todo el mundo, gasta una cantidad significativa de tiempo en identificar las tendencias futuras y cómo éstas afectarán los puestos de trabajo. Su principal consultor de proyectos estratégicos, Ruth Stuart, dice que hay mucho que los líderes de negocios pueden hacer para mantener la delantera en el juego.

Ella explica: “Es útil tener una comprensión de los grandes conductores contextuales de cambio, pero luego se debe trasladar eso a su organización, y por decir, si sabemos que esto está sucediendo en el más amplio mundo del trabajo, ¿qué significa eso para nosotros como un negocio?”

Un buen punto de partida es tener una comprensión clara de la visión, la estrategia, las fortalezas y debilidades de su organización, dice Dean van Leeuwen, futurista, orador principal y co-fundador de TomorrowToday Global, una empresa internacional de consultoría que ayuda a las empresas a planificar eficazmente para el futuro.

despite the three lines of defence, says Monogios. Without this, a problem that should be no more than moderate could become bigger. Even worse, a serious problem could disrupt the company's entire operation.

An effective crisis communications plan will cover how the media, public and shareholders are addressed during difficult times, including contingencies for the kind of scenario faced by BP.

Crucially, staff must be familiar with it at every level of the organisation. This is particularly important in

today's world where every employee, not just the CEO, has access to publishing platforms such as Twitter, Facebook and LinkedIn.

"Our best-prepared clients have a compliance department with a big communications plan for the whole organisation that explains good practice and how to avoid crises and mistakes," says Bordon. "And all those responsible – everyone in management – teach their employees. They have meetings to explain the compliance programme. It's not only down to one person in the company,

it's a multi-disciplinary task force."

No company wants to be caught in the media spotlight for the wrong reasons. Good enterprise risk management helps prevent crises from occurring in the first place but if they still do, it also offers a robust communications plan that tells you how to speak to your stakeholders when things go wrong. As Bordon says: "You want to be more preventative before than detective afterwards, looking for what went wrong."

## How to plan for the future?

Predicting the future need not be a stab in the dark. There are plenty of practical steps businesses can take to prepare for the challenges ahead

If all companies could employ Bill Gates, predicting future trends would no longer be a challenge. In 1987, looking ahead 20 years, he told journalists: "The dream of having a world database at your fingertips will have become a reality... Also, we will have serious voice recognition."

Today, two words come to mind: Wikipedia and Siri.

But without a Bill Gates of their own, how can mid-market businesses predict and plan for the future?

### What businesses can do

The CIPD, the professional body for HR and people development with more than 140,000 members worldwide, spends a significant amount of time identifying future trends and how they will affect the workplace. Its lead consultant of strategic projects, Ruth Stuart, says there is plenty that business leaders can do to stay ahead of the game.

She explains: "It's helpful to have an understanding of the big, contextual drivers of change but then it's about bringing that into your organisation and saying, if we know this is happening in the broader world of work, what does that mean for us as a business?"

A good starting point is to have a clear understanding of your organisation's vision, strategy, strengths and weaknesses, says Dean van Leeuwen, futurist, keynote speaker and co-founder of TomorrowToday Global, an international consultancy that helps businesses effectively plan for the future.

Then it's a case of 'joining the dots' between your current position and likely future scenarios. It's an exercise that can often reveal the gaps between where you are now and where you want to be.

El caso consiste, entonces, en “unir los puntos” entre su posición actual y los probables escenarios futuros. Es un ejercicio que a menudo puede revelar las brechas entre donde está ahora y dónde quiere estar.

### Involucre a todos

Hay un valor real en conseguir que toda la organización participe en la planificación del futuro, ya que la fuerza laboral actual está muy en sintonía con algunos de los grandes cambios que están teniendo lugar, sobre todo aquellos relacionados con la tecnología.

En lo que concierne a los puestos de trabajo, los futuristas predicen varias tendencias en el horizonte, Stuart propone la creación de varios grupos de trabajo dentro de la empresa para observar las predicciones individuales y pesar sus respectivos riesgos y beneficios.

El modelo TIDES of Change (Olas de Cambio) de TomorrowToday Global se enfoca en cinco áreas de posible disrupción: la tecnología, las instituciones, la demografía, el medio ambiente y la ética, y los valores sociales. Van Leeuwen sugiere discusiones trimestrales sobre los últimos avances en cada una de estas cinco áreas. Sin embargo, está en contra y advierte acerca de hacer de la planificación futura, un evento específico en la lista. Es, dice, algo en lo que usted tiene que estar pensando de forma permanente.

### Planificación práctica

Es imposible cubrir todo, sin embargo las empresas tienen que ser pragmáticas y centrarse en lo que es realmente relevante para ellas. A un nivel práctico, Stuart aconseja a las empresas considerar cómo las tendencias relevantes les afectarán en el corto, mediano y largo plazo, e identificar no solo las acciones necesarias para sacar provecho de las tendencias, sino también para mitigar sus riesgos.

Un riesgo obvio es la cultura corporativa del corto plazo. Van Leeuwen señala: “Muchas organizaciones no recompensan el pensamiento a largo plazo y si uno no es recompensado por pensar en el futuro, ¿por qué hacerlo? La forma en que recompensamos y animamos a la gente necesita ser reconsiderada si queremos organizaciones que ajusten al futuro”

### Las habilidades adecuadas

El reto para la mayoría de los líderes empresariales es encontrar el equilibrio adecuado entre el tiempo dedicado a operar hoy y la planificación para el mañana, y asegurarse de tener las habilidades adecuadas para proyectarse al futuro.

Stuart y Van Leeuwen dicen que los líderes que son eficaces en la planificación para el futuro tienen una curiosidad natural por el

medio externo más amplio. Como resultado, ellos son buenos para hacer preguntas significativas e inteligentes que ayuden a cambiar las perspectivas de las personas.

“Conectado a esto está el tener una red de personas interna y externa verdaderamente fuertes que posean una diversidad de conocimientos, de modo que usted no encasille a su organización hacia una dirección en particular,” dice Stuart.

Planificar para el futuro no tiene por qué ser tan abrumador como podría parecer a primera. Tener un conocimiento general de las predicciones macro y centrarse en las más relevantes para usted es un buen comienzo. Pero las empresas también tienen que implementar procesos estructurados para sacar provecho de las tendencias relevantes y mitigar sus riesgos, si quieren estar en una buena posición y afrontar el futuro con confianza.





## Involve everyone

There is real value in getting the entire organisation to participate in future planning because today's workforce is very tuned in to some of the big changes, particularly technology-related, that are taking place.

As workplace futurists predict multiple trends on the horizon, Stuart suggests setting up several working groups across a business to look at individual predictions, weighing up their respective benefits and risks.

TomorrowToday Global's TIDES of Change model looks at five areas of potential disruption: technology, institutions, demography, the environment and ethics, and social values. Van Leeuwen suggests quarterly discussions about the latest developments in each of these five areas. But he warns against making future planning a specific event in the diary. It is, he says, something that you need to be thinking about on an ongoing basis.

## Practical planning

It's impossible to cover everything, however. Businesses need to be pragmatic and focus on what's really relevant to them. At a practical level, Stuart advises companies to consider how relevant trends will affect them in the near, medium and long term, and identify the actions needed to capitalise on the trends but also to mitigate their risks.

One obvious risk is the corporate culture of short-termism. Van Leeuwen points out: "Many organisations do not reward long-term thinking and if you're not rewarded to think about the future, why do it? The way we reward and encourage people needs to be rethought if we want organisations that are future-fit."

## The right skills

The challenge for most business leaders is striking the right balance between time spent operating today and planning for tomorrow,

and ensuring they have the right skills to be future-focused.

Stuart and Van Leeuwen say leaders who are effective at planning for the future have a natural curiosity for the wider external environment. As a result, they are good at asking meaningful, intelligent questions that help to shift people's perspectives.

"Connected to that is having a really strong internal and external network of people with a diversity of backgrounds so that you're not pigeonholing your organisation into going in a particular direction," says Stuart.

Planning for the future need not be as overwhelming as it might seem at first. Having a general awareness of macro predictions and focusing in on those most relevant to you is a good start. But businesses also need to implement structured processes to capitalise on relevant trends and mitigate their risks if they want to be well-placed to tackle the future with confidence.

# Grant Thornton Ecuador

*“Si quieres ir rápido, ve solo; si quiere llegar lejos, ve acompañado”  
proverbio africano*

*“If you want to go fast, go alone; if you want to go far, go together.”  
African proverb*



## Orgullosos de nuestra gente valiente, solidaria y luchadora

Nos solidarizamos con nuestros hermanos afectados por el terremoto, estamos seguros que después de tan dura prueba, nuestra gente de las provincias de Manabí y Esmeraldas lograrán recuperarse, más aún con la solidaridad y respuesta fraterna que hemos demostrado los ecuatorianos.

## Proud of our brave, caring and feisty people

We stand in solidarity with our brothers affected by the earthquake. We are sure after such an ordeal, our people from Manabi and Esmeraldas will recover, even more with all the solidarity and fraternal response all Ecuadorians have demonstrated.

Nuestra revista empresarial incluye un compendio de artículos generados por profesionales de nuestra firma a nivel mundial, y citas relevantes y de actualidad que tiene como objetivo servirle como una guía general por lo que en caso de requerir algo personalizado para toma de decisiones es importante que busque la asesoría especializada necesaria.

Our business magazine includes a compendium of articles written by professionals of our firm globally, and relevant and current topics that aim to be a general guide so, in case you require something customized for decision-making it is important to seek the necessary expert advice.

**Contáctenos para conocer como podemos ayudarlo a liberar su potencial de crecimiento**

### Principal Quito

Av. Amazonas N21-147 y Roca  
Edif. Río Amazonas Pisos 2 y 7  
Quito – Ecuador  
T (oficina) +593 (2) 2 221719  
Quito - Ecuador

### Sucursal Guayaquil

Condominio “Colón 104”,  
Ciudadela Kennedy Norte Mz. 104.  
Solares 3, 4 y 5 Calle Gabriel Pino  
Roca (entre Vicente Norero de Luca y  
Ezequiel Flores)  
Guayaquil - Ecuador

© Grant Thornton Ecuador. Todos los derechos reservados

Grant Thornton Ecuador es una firma miembro de Grant Thornton International Ltd (GTIL). Las referencias a “Grant Thornton” son a la marca bajo la cual operan las firmas miembro de Grant Thornton, y se refiere a una o más firmas miembro, según lo requiera el contexto. GTIL y las firmas miembro no forman una sociedad internacional. Los servicios son prestados por las firmas miembro de manera independiente, y ninguna firma es responsable por los servicios o actividades de cualquier otra. Grant Thornton International no presta servicios a clientes.

20 Aniversario  
Ecuador