



**EY**

Building a better  
working world



EY Center for Board Matters

## Prioridades del Directorio para 2022 en Latinoamérica

Febrero de 2022

# Índice

## 04 Introducción

---

## 06 Prioridades del Directorio para 2022 en Latinoamérica

06 Ambiente regulatorio y políticas públicas

09 Transformación digital y uso adecuado de nuevas tecnologías  
(Inteligencia Artificial, *machine learning*, *blockchain* etc.)

11 Cultura y propósito de la compañía

13 Planeamiento estratégico a largo plazo y asignación  
de capital

14 Resultado, *performance* y metas económico-financieras

---

## 16 Comparación con las prioridades en Estados Unidos

---

## 18 Conclusión



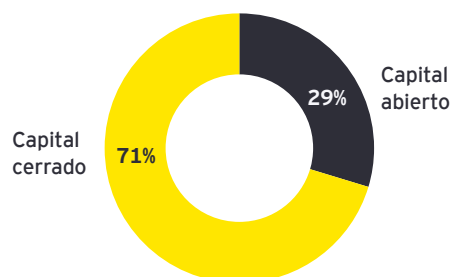


# Introducción

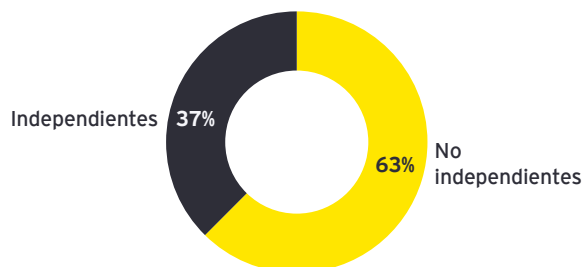
Por primera vez desde 2019 el EY Center for Board Matters (CBM) aplicó su encuesta a miembros de Directorios<sup>1</sup> simultáneamente en varios países de Latinoamérica: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú. Las respuestas se recibieron durante el mes de noviembre de 2021. Los resultados obtenidos orientan esta publicación anual que trae los temas que deben guiar los debates en las salas (virtuales o presenciales) del Directorio de la región latinoamericana en 2022.

## Cuadro general de los entrevistados de la encuesta

### Empresas representadas:



### Perfil de los miembros:



Aun viviendo una pandemia, pero ya observando un aumento en el nivel de vacunación y de recuperación de las economías de todo el mundo, el Directorio debe concentrarse en el valor, en la cultura y en el talento a largo plazo para impulsar la transformación organizacional en un mundo después del COVID-19.

No cabe duda de que la profunda crisis sanitaria cambió significativamente la forma como operan las empresas. Esperar lo inesperado es el nuevo mantra, sin embargo, algunos cambios parecen ineludibles: un mayor número de empleados trabajará remotamente con más frecuencia, las cadenas de suministro serán reorganizadas para maximizar la agilidad y la flexibilidad, la tecnología tendrá mayor relevancia en los modelos de negocio y los criterios ESG (o ASG - ambientales, sociales y de gobernanza) tendrán estándares que se deberán cumplir globalmente.

De esta forma, a partir de 2022 será más crítico que nunca para el Directorio concentrarse en generar valor a largo plazo y promover una cultura de cambio continuo. Al hacerlo, desarrollando también una fuerza de trabajo preparada para el futuro, los Directorios pueden posicionar sus organizaciones para el éxito y contribuir a un cambio sistémico duradero.

A continuación, se detallan las cinco prioridades para los Directorios identificados en nuestra encuesta en los países mencionados de Latinoamérica en este orden y con los respectivos porcentajes con relación al total de encuestados:

1. Ambiente regulatorio y políticas públicas **(44%)**.
2. Transformación digital y uso adecuado de nuevas tecnologías (inteligencia artificial, machine learning, blockchain, etc.) **(43%)**.
3. Cultura y propósito de la compañía **(41%)**.
4. Planeamiento estratégico a largo plazo y asignación de capital **(37%)**.
5. Resultado, performance y metas económico-financieras **(33%)**.

El presente material aborda, pero no agota, los asuntos antes mencionados. Por medio de él, buscamos brindar apoyo a los miembros de Directorios en la preparación y toma de decisión junto a los Comités de Directorio y a la gestión de las empresas en las que actúan.

1. Adoptamos "Directorio" en esta publicación, aunque otros términos sean utilizados en América Latina, como "Junta Directiva" y "Consejo de Administración".



## Hallazgos | Resultados generales de la encuesta

- ▶ **58%** de los encuestados actúa en empresas con facturación entre US\$ 1 millón y US\$ 500 millones.
- ▶ **58%** reportaron que su empresa participa en acciones de relacionamiento junto a *stakeholders* externos (por ej.: conferencias telefónicas con inversionistas, reuniones con sindicatos etc.).
- ▶ **49%** afirmó que hubo participación de agentes externos (por ej.: abogados, consultores, analistas de mercado, etc.) en las reuniones del directorio.
- ▶ **81%** consideró que la participación de agentes externos en las reuniones es positiva para el directorio.

## Diversidad e Inclusión (D&I)

- ▶ 50+ (personas de más de 50 años) en el **47,5%** de los Directorios de las empresas representadas.
- ▶ Mujeres en el **37,9%** de los Directorios de las empresas representadas.
- ▶ Etnias variadas (incluyendo pueblos nativos) en el **4,7%** de los Directorios de las empresas representadas.

### Los tres grupos que serían más impactados positivamente por una mayor diversidad en el mundo corporativo son los siguientes:

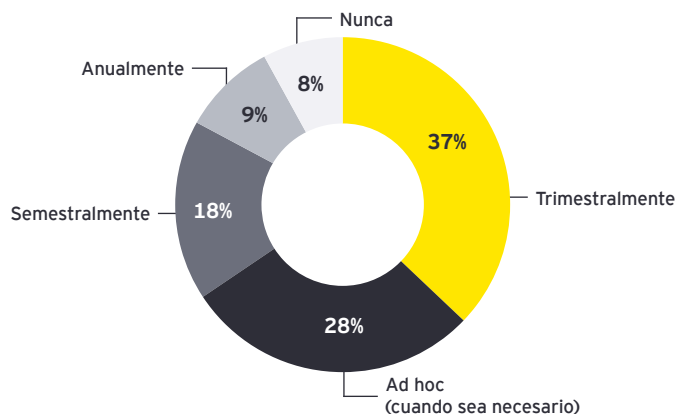
- ▶ Mujeres en **35,6%** de las respuestas obtenidas.
- ▶ 50+ (personas de más de 50 años) en el **23,9%** de las respuestas obtenidas.
- ▶ PCD (personas con discapacidad) en el **14,6%** de las respuestas obtenidas.

Las demás opciones incluían LGBTQI+, religiones minoritarias y otros.

Cabe mencionar también que la gran mayoría de las empresas de la región aún no tiene un Comité de D&I (**84%**) ni presupuesto específico destinado al tema (**73%**).

## Ciberseguridad

### Frecuencia del tema de ciberseguridad y posibles amenazas actualmente en la agenda de los Directorios representados



Este es un tema importante del orden del día de los Directorios con la creciente digitalización de las empresas y la dependencia de procesos seguros tanto para las operaciones como para la protección de la información corporativa y la personal.

## Criterios ESG

Con fuerte presencia en las reuniones de los Directorios tal como la encuesta anterior, los criterios ESG se mantuvieron relevantes en 2021 con diferentes frecuencias en el orden del día.

¿El tema ESG (criterios ambientales, sociales y de gobernanza) está presente en el orden de las reuniones del Directorio de su empresa?	Porcentaje
Sí, con bastante frecuencia	46%
Sí, pero con poca frecuencia	43%
No, el tema será abordado a partir de 2022	6%
No, nunca fue tema del orden del día y no está previsto	5%

El año anterior los criterios ambientales aparecieron como los más relevantes de entre los tres aspectos, sin embargo, en la encuesta reciente, los criterios de gobernanza superaron individualmente a los demás.

Entre los criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza), ¿alguno ha tenido más relevancia en los debates del Directorio de la empresa?	Porcentaje
Sí, los criterios de gobernanza	33%
No, los tres criterios tienen la misma relevancia	28%
Sí, los criterios ambientales	17%
Sí, los criterios sociales	16%
No sé informar	5%

# Prioridades del Directorio para 2022 en Latinoamérica

## Ambiente regulatorio y políticas públicas

No sorprende que el tema “Ambiente regulatorio y políticas públicas” surja como una de las prioridades de 2022 para los miembros de los Directorios de Latinoamérica. En complemento a la conocida inestabilidad política aún presente en diversos países de la región, la llegada de la crisis sanitaria y económica provocada por la pandemia de COVID-19 agravó aún más este escenario. Muchos órganos gubernamentales de diversas esferas de poder siguen promulgando una serie de normas “de emergencia” (muchas de ellas contradictorias entre sí), impactando directamente en la actividad de las empresas en los más variados sectores de la economía. A pesar de los avances positivos en los índices de vacunación, nuevas variantes y brotes localizados de la enfermedad indican que aún conviviremos con este grave problema también a lo largo de 2022.

Se le suma a esto la compleja volatilidad regulatoria a la que ya están sujetas las empresas de Latinoamérica. Tomando como ejemplo Brasil, justamente el país de mayor relevancia económica de la región, ya se publicaron más de 6,7 millones de normas en los 33 años de vigencia de su actual Constitución Federal. Según un reciente estudio del Instituto Brasileño de Planeamiento y Tributación (IBPT), esto representa un promedio de 563 nuevas normas por día, muchas de ellas aplicables directamente a la actividad empresarial, generando un enorme impacto operativo y financiero. Se equivoca quien piensa que “solamente” los segmentos tradicionalmente regulados (tales como energía, telecomunicaciones, instituciones financieras, transporte aéreo, salud, etc.) son los únicos sujetos a esas “avalanchas” de nuevas reglas. Para ilustrar este panorama general, podemos citar el comercio minorista, cuya detallada operación es objeto de una creciente normalización por

parte de los más diversos niveles estatales a lo largo de los últimos años.

Sabemos que la normativa es una variable indisoluble de los negocios en cualquier lugar del mundo. Sin embargo, el ambiente de inseguridad jurídica peculiar de los países latinoamericanos que tanto preocupa a los miembros de los Directorios afecta de forma aún más sensible el planeamiento empresarial, las decisiones de inversiones y los diversos riesgos inherentes a la actividad corporativa. De esta forma, las compañías son desafiadas constantemente a buscar estrategias cada vez más efectivas en la gestión de su ambiente regulatorio. Por más que no haya una “fórmula única” aplicable a todas las organizaciones, el monitoreo activo de los actos normativos relacionados con el respectivo sector de actuación es una buena práctica inicial indispensable. Se trata de una actividad compleja teniendo en vista los diversos organismos gubernamentales a los que se encuentra sujeta la operación (nacional o regional). En ese sentido, las compañías pueden contar, en diversos países de Latinoamérica, con consultorías especializadas y herramientas tecnológicas para ayudarlas en el ejercicio de esta relevante función.

Asimismo, otra tendencia positiva es el fortalecimiento del área de Relaciones Institucionales y Gubernamentales (RIG) en las compañías que, cada vez más, cuentan con profesionales cualificados y capacitados para actuar en los gremios -y ante los diversos niveles de gobierno también-, de manera transparente, ética y de acuerdo con las mejores prácticas de *compliance*.

Hemos observado que la madurez y el papel estratégico de esta área dentro de las organizaciones todavía varían mucho





y, obviamente, tienden a ser más desarrollados en sectores tradicionalmente más regulados. Sin embargo, en general, se busca propiciar plataformas para que las empresas puedan ser escuchadas e influir de manera constructiva en el propio proceso legislativo (o administrativo) que precede a la edición de las normas. Participación en consultas públicas, suministro de estudios académicos y científicos, producción de *benchmarks* internacionales, datos actualizados de mercado y análisis de potenciales impactos jurídicos y económicos son algunos ejemplos de medidas adecuadas y generalmente bien aceptadas por el poder público, e innegablemente enriquecen el debate sobre cualquier tema en específico.

Por último, pero no menos importante, es necesario dedicar la debida atención a la integración y a los flujos de comunicación interna entre las diversas divisiones de la empresa, asegurando que eventuales ajustes y adecuaciones operativas exigidas por las nuevas reglamentaciones puedan ser apropiadamente evaluadas e implementadas por las áreas responsables. Esto es particularmente desafiante en organizaciones con actuación descentralizada y/o diversificada teniendo en vista la multiplicidad de jurisdicciones y de agentes públicos que regulan la actividad.

Muchas de las normativas que se elaboran diariamente traen severas penalizaciones financieras aplicables en caso de su incumplimiento, con potenciales repercusiones negativas de imagen ante la prensa, aliados comerciales, clientes, accionistas/inversionistas, comunidad y otros *stakeholders*. Adicionalmente, se agrega a estos riesgos, una potencial responsabilización personal de los miembros del directorio y altos ejecutivos en el ámbito civil y hasta penal, en casos más extremos. Al mismo tiempo, notamos que las estructuras de inspección han mejorado a lo largo de los últimos años, inclusive con el uso de metodologías y tecnologías de

monitoreo estatal más sofisticadas. Por lo tanto, en este complejo ambiente de negocios vivido por las empresas en Latinoamérica, las funciones de las áreas de Controles Internos, Jurídica, *Compliance*, Auditoría y Gestión de Riesgos ganan aún mayor relevancia en la estructura corporativa.

#### Aspectos para que el Directorio considere

**Sobre la prioridad mencionada, EY recomienda las siguientes reflexiones a los miembros del Directorio:**

- ▶ ¿Cuáles el alcance y la efectividad del proceso de seguimiento periódico de la edición de las leyes y demás normas que afectan las operaciones de la empresa?
- ▶ Considerando la complejidad del ambiente regulatorio del negocio, ¿cómo está estructurada el área de Relaciones Institucionales y Gubernamentales (RIG) en la empresa?
- ▶ Teniendo en vista los potenciales impactos resultantes del incumplimiento del marco legal vigente, ¿las áreas de Control Interno, Jurídico, Compliance, Auditoría y Gestión de Riesgos están debidamente capacitadas y actúan juntamente con el área de Operaciones en la efectiva mitigación de esos riesgos?
- ▶ ¿La forma como el Directorio viene monitoreando las diversas cuestiones atinentes al ambiente regulatorio y a las políticas públicas que tienen impacto en la empresa está alineada con las mejores prácticas de mercado?





# Transformación digital y uso adecuado de nuevas tecnologías (Inteligencia Artificial, *machine learning*, *blockchain* etc.)

“Hay que correr mucho para mantenerse en el mismo lugar. Si usted quiere llegar a otro lugar, corra dos veces más.” Esta frase, dicha por la Reina Roja en el libro *Alicia a través del espejo*, de Lewis Carroll, es cada vez más simbólica del ambiente competitivo global. La transformación digital es el capítulo más reciente de esta dinámica de reconfiguración acelerada de los negocios.

La presión competitiva es una característica central de las economías capitalistas, pero la dinámica continua y acelerada de transformación de los negocios es resultado directo de la Revolución Industrial desde mediados del siglo XVIII y su fuerza propulsora central: la innovación tecnológica.

El ritmo de introducción de nuevas tecnologías y sus impactos en los negocios, con la redefinición de mercados, modelos de negocio y formas de operar, vienen creando y destruyendo empresas en lo que el economista austríaco Joseph Schumpeter llamó destrucción creativa.

Una cara visible de esta aceleración del cambio es la duración promedio de las empresas que componen el índice S&P500: era de 61 años en 1958, cayó a 25 años en 1980 y, finalmente, a 18 años en 2015. Este ciclo vertiginoso de cambio encuentra un paralelo directo con la introducción de algunas de las tecnologías definidoras del día a día: el primer automóvil fue colocado en el mercado hace 137 años, el computador digital hace 74 años, la internet comercial hace 31 años, y el *smartphone* en el formato que lo conocemos, hace tan sólo 13 años. Todas estas tecnologías formaron la economía y el mercado existentes hoy.

La transformación digital, con un conjunto de tecnologías posibilitadas por las revoluciones en la capacidad computacional, velocidad de transmisión de datos y usabilidad ocurridas en las últimas tres décadas, es el próximo punto de inflexión en la historia.

El aspecto destacado de la transformación digital es la omnipresencia de soluciones técnicamente sofisticadas difundándose en todos los sectores de la economía y redefiniendo los parámetros competitivos y las fronteras de los sectores: como dijo Marc Andreessen: “el *software* está

comiendo el mundo”. Como la electricidad ya lo había hecho a fin del siglo XIX.

El gran desafío de entendimiento de esta dinámica transformadora, y por consiguiente de la formulación de las respuestas corporativas, reside en la capacidad de ver las consecuencias más allá de la simple aplicación de la tecnología.

Benedict Evans, citando una frase atribuida al astrónomo Carl Sagan, hace una observación sagaz sobre este desafío de entendimiento: mirando el Ford T era fácil prever que los automóviles convertirían en bienes de consumo en masa, pero nadie predijo Walmart.

Más que ganancias de productividad, la transformación digital habilita la creación de espacios de negocio enteramente nuevos, con parámetros competitivos y lógicas internas completamente novedosas y, por lo tanto, diferentes de las dominadas por las empresas establecidas.

Por otro lado, no hay gran reto en “prever” la amplia adopción de la Inteligencia Artificial (IA) en la automatización de procesos, del *blockchain* en el registro de transacciones ni de la Internet de las Cosas (IoT) en procesos de inventario físico. Éstas son cuestiones solamente de disponibilidad y costo, que la Ley de Moore va a demostrar finalmente.

El premio está, siguiendo la lógica de Sagan, por ejemplo, para quien logre explotar los estacionamientos en los centros urbanos, que quedarán infrautilizados cuando haya adopción significativa de autos autónomos basados en IA.

Para escapar del ocaso inducido por las olas de creación destructora, las empresas deben ver la transformación digital como una de negocio en un mundo digital.

Esta ola se acentuó con la difusión y la adopción de las tecnologías digitales en la crisis reciente de COVID-19 (momentos como éste siempre terminan reduciendo los costos de transición y las barreras de entrada para soluciones innovadoras). Diversos sectores tuvieron que replantear sus estrategias competitivas por o hacia modelos centrados en tecnologías digitales.

Una ilustración es la penetración del comercio electrónico que, a lo largo de los 12 meses de 2021, tuvo un crecimiento equivalente a los 12 años anteriores, según datos de la empresa de *venture capital* Atlántico. La representación en el mercado de las empresas de tecnología, como participación en el PIB o como relevancia en el mercado de capitales, también tuvo una dinámica semejante. En poco más de un año se concretó la transformación de una década. Y no hay vuelta atrás.

El corolario científico de la frase de la Reina Roja en la biología evolutiva, postulado en el “Principio de la Reina Roja” por el biólogo estadounidense Leigh Van Valen, es que “Para un sistema evolutivo, la mejora continua es necesaria, aunque sea sólo para mantener el ajuste a los sistemas con los que está coevolucionando”.

Las empresas establecidas, con sus modelos enfocados en el cambio incremental y en la estabilidad operativa, enfrentan aquí su gran desafío existencial. La necesidad de rediseñar las formas de trabajo, las relaciones con los consumidores y los modelos económicos al mismo tiempo que mantienen la operación en movimiento.

### ¿Cómo mantener el ajuste adecuado en un sistema tan dinámico? La respuesta pasa por tres ejes de trabajo:

1. **Ambición y visión estratégica:** Hacer una reflexión profunda y orientada a futuro, en vez de basada en la trayectoria establecida, de cuál debe ser su posicionamiento de negocio en un mundo digital.
2. **Construcción de fluidez y capabilities:** Traer al ecosistema de negocio, tanto con recursos internos como externos, conocimiento y dominio no solamente de las nuevas tecnologías, sino también de los casos de uso y sus aplicaciones.
3. **Establecimiento de prontit:** Sistematizar rutinas exploratorias para capturar y probar nuevas tecnologías con el objetivo de aumentar la capacidad de la empresa

para analizar, especificar y aplicar las nuevas tecnologías, especialmente aquellas fuera del contexto de dominio actual.

Estos tres ejes van más allá de la agenda ejecutiva, exigiéndoles a los Directorios una actuación cercana, desafiando visiones y prácticas establecidas y orientando la gestión en el proceso de transformación que no es solo tecnológico, pero, sobre todo, cultural. Por otro lado, estas perspectiva y agenda de trabajo les demandan a los miembros de directorios todo un nuevo cuerpo de conocimientos. De esta forma, los Directorios y sus miembros tienen un rol preponderante como agentes impulsores de las oportunidades seculares de negocio traídas por la Transformación Digital.

#### Aspectos para que el Directorio considere

##### Sobre la prioridad mencionada, EY recomienda las siguientes reflexiones a los miembros del Directorio:

- ▶ ¿Qué componentes del modelo operativo y de negocio se basan en tecnologías en proceso de obsolescencia?
- ▶ ¿Cómo las nuevas tecnologías cambian los parámetros de eficiencia y eficacia del negocio?
- ▶ ¿Cómo habilitan las nuevas tecnologías espacios de oportunidad para competidores no tradicionales, con productos más baratos, propuestas de valor más sofisticadas o mejores experiencias?
- ▶ ¿Cuál es el nivel de fluidez del Directorio y ejecutivos en las tecnologías emergentes y sus principales aplicaciones?
- ▶ ¿Cuál es el nivel de preparación organizacional para aprender y aplicar las tecnologías emergentes?
- ▶ ¿Cómo está vinculada con la transformación digital a la agenda de negocio, traducida en los indicadores e incentivos?





# Cultura y propósito de la compañía

En casi dos años de pandemia, la dinámica de trabajo cambió radicalmente. La activación del mercado de trabajo ha atizado la búsqueda de profesionales cualificados. En este escenario, una gran cantidad de personas cambió de empleo e ingresó a nuevas empresas en el formato remoto. Incorporarse a nuevos equipos, establecer confianza y generar resultados en un contexto en el que las personas no se vieron personalmente pasó a ser un desafío común.

La cultura puede ser difícil de entender y discutir, aún más de administrar, porque parece intangible. Mucho de la cultura está arraigado en comportamientos, mentalidades y estándares sociales implícitos, agregándosele un factor extra de dificultad cuando solamente, o la mayor parte del tiempo, interactuamos de modo virtual.

¿Pero cómo hacer fluir procesos y sistemas de creencias compartidos, valores y formas de trabajo suficientemente capaces de elevar la consciencia y los resultados a largo plazo independientemente de si el modelo de trabajo adoptado es presencial, remoto o híbrido?

En este contexto, es necesario que el Directorio proponga e incluya como estrategia de crecimiento y sustentabilidad del negocio el fortalecimiento y la diseminación de la cultura, de los valores y del propósito organizacional. Diseminar la cultura, no solo a través del respeto a lo escrito en los documentos institucionales, sobre todo, con la propia actitud, con el liderar por el ejemplo, dando vida al concepto “walk the talk”. Esto tiene un papel fundamental sobre cómo la cultura se propaga y termina por tener impacto en toda la organización y, para eso, la alta administración debe estar profundamente involucrada en el proceso.

Más importante que divulgar frases de incentivo en la empresa es hacer que el ambiente de trabajo sea un espacio propicio al desarrollo y crecimiento personal y profesional de individuo, donde la base de las relaciones sea la la confianza para que las personas se identifiquen, se involucren y alinen su propósito personal con el de la organización.

Como afirmó John P. Kotter: “La transformación de una organización requiere sacrificio, dedicación y creatividad”.

La empresa podrá tomar varias acciones con base en las decisiones estratégicas del Directorio, las cuales podrán demandar un cambio cultural empresarial profundo, por ejemplo:

- ▶ Construir una visión clara sobre el propósito organizacional y cómo la empresa se posiciona en el contexto actual.
- ▶ Desarrollar nuevo conocimiento, capacidades y concientización: el Directorio deberá estimular a la organización a invertir en acciones para generar nuevos conocimientos, elevar el nivel de conciencia colectivo sobre un determinado tema y habilitando la organización a asumir nuevos retos.
- ▶ Clarificar los comportamientos deseados: a empezar por los líderes que serán responsables de modelar los comportamientos deseados, sirviendo como embajadores de la cultura viva

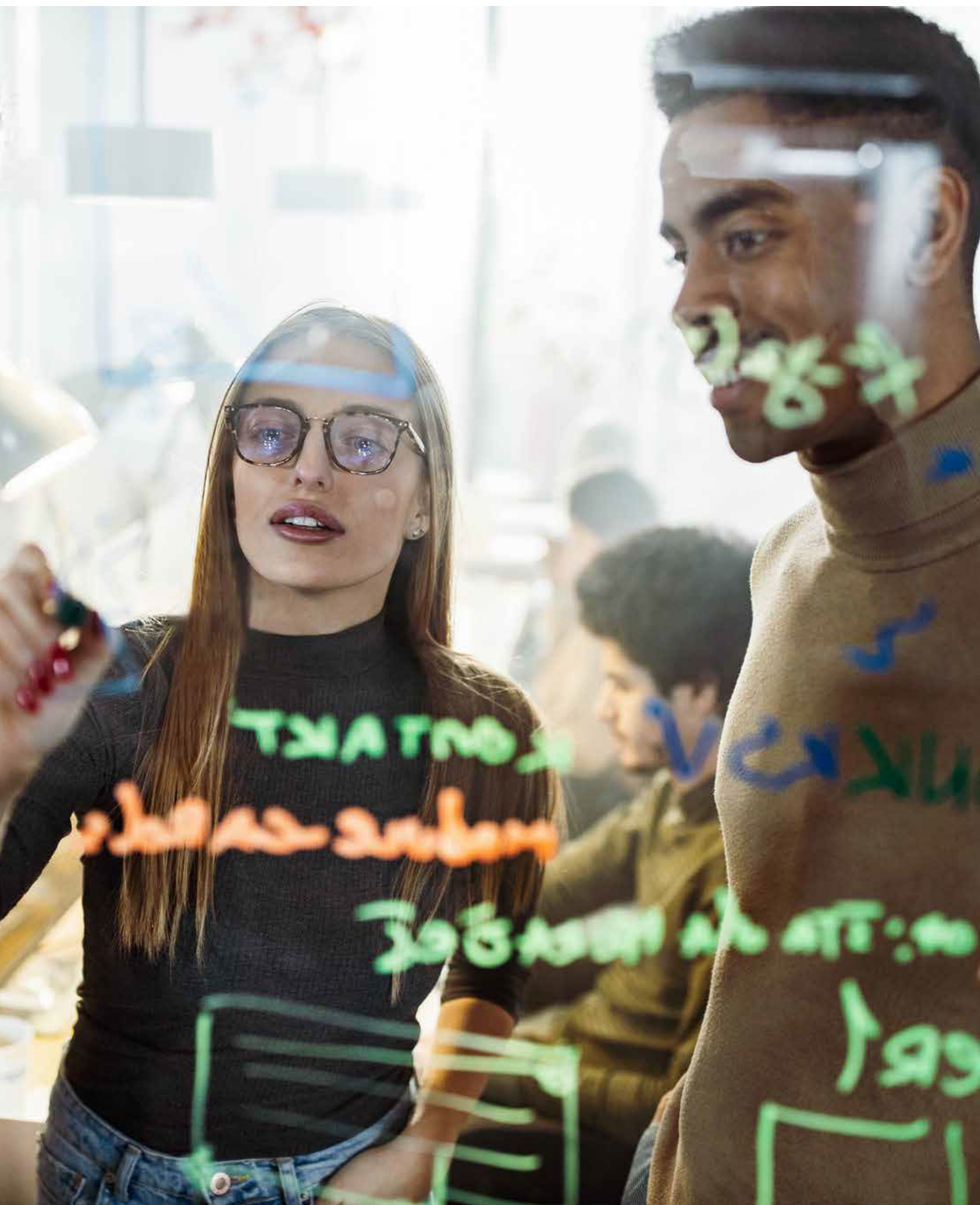
A nivel de equipo ejecutivo encargado de cambios culturales es importante establecer un programa formal que emplee un abordaje de gestión de desempeño al establecer objetivos, incentivando ciertas acciones, reforzando el comportamiento correcto y posibilitando conversaciones sensibles en todos los niveles. Esto trae la propagación de la cultura hasta un nivel operativo, promoviendo el cambio necesario en las rutinas diarias.

La responsabilidad de diseminar la cultura de la organización en primera instancia no es solamente de los miembros de directorios, también es de socios y accionistas, y de todos los ejecutivos de la gestión. Toda la organización, incluyendo los miembros de los órganos de gobernanza, debería vivir los valores y principios y demostrarlo en actitudes y comportamientos y toma de decisión del día a día práctico del negocio. Ello es más importante que tener expresado, publicado o colgado en cuadros los valores de la empresa, pero también es lo más difícil de lograr. La práctica de dichos valores es vital para asegurar la longevidad de la organización.

## Aspectos para que el Directorio considere

### Sobre la prioridad mencionada, EY recomienda las siguientes reflexiones a los miembros del Directorio:

- ▶ ¿Cómo la cultura actual de la empresa logra apoyar la estrategia del negocio? ¿Qué debe cambiar?
- ▶ ¿La cultura de la organización necesitará un cambio significativo en los próximos meses para que sea posible alcanzar el éxito, crecer, retener a las personas?
- ▶ ¿Cómo generar el compromiso de los profesionales con la estrategia de negocio en un escenario de constantes transformaciones?
- ▶ ¿Cuál es el papel del Directorio en diseminar la cultura de la organización?
- ▶ ¿La organización ya tiene un plan de acción para alinear las prioridades de transformación de la empresa con su propósito y los diferentes aspectos de cultura?



# Planeamiento estratégico a largo plazo y asignación de capital

El año 2021 fue el segundo año con el mayor número de IPOs en la bolsa de valores brasileña (B3): 45 ofertas públicas iniciales, 19 menos que el récord histórico de 64 aperturas de capital en 2007. El ritmo acelerado de registros de ofertas, especialmente en el primer semestre del año, reveló una expectativa por parte de los inversionistas de la reanudación del crecimiento económico a partir del inicio de la vacunación en masa contra el COVID-19 y reflejó un escenario de liquidez global que permitió una mayor asignación a renta variable.

El impulso macroeconómico vino aliado a una profunda necesidad de cambio de los modelos de negocio de las compañías, que tuvieron que crear nuevos diferenciales competitivos en un mundo en el que lo físico y lo digital convergían de forma acelerada y los clientes adoptaban nuevos hábitos de consumo con igual velocidad.

Ejemplo de ello, en Brasil, entre todos los cambios de modelo de negocio, dos emergieron de forma prominente en las estrategias declaradas de las compañías recién listadas en la B3 - la participación en ecosistemas y el desarrollo de plataformas. Analizamos los prospectos de IPO de las 45 empresas recién listadas en la bolsa en búsqueda de señales del alcance de estos nuevos modelos de negocio y de organización. De hecho, los resultados atestiguan la preponderancia de estas tendencias; mientras que 27 de las empresas mencionan "ecosistema", 45 traen el tema "plataforma" en su tesis de inversiones. Conjuntamente, las dos palabras aparecen 2.557 veces.

Una lectura atenta de los prospectos muestra que también hay interpretaciones diferentes del concepto de ecosistema y de plataformas por parte de los participantes del mercado. A veces, los términos se confunden y en ocasiones se usan de forma mucho menos rigurosa que la literatura sobre el tema. Semántica aparte, las señales son claras de que las discusiones sobre este tema deberán mantenerse en las reuniones de Directorio y de las comunicaciones con el mercado a lo largo de 2022, y como miembro del directorio es necesario estar preparado diligentemente para evaluar de forma profunda si la dirección correcta para determinada empresa es la participación en ecosistemas o desarrollo de plataformas.

## Estrategia

La experiencia de EY en pensar y diseñar esas jornadas de transformación de los negocios con clientes muestra que las empresas exitosas comienzan las discusiones con la palabra que aparece 3.312 veces en los prospectos analizados: "estrategia". Las elecciones fundamentales que componen una buena estrategia (cuáles son los diferenciales competitivos, cuál es el mejor modelo de negocio, qué capacitaciones son necesarias) se tornan aún más cruciales en un ambiente que requiere mayor coordinación entre las partes y con una gama más amplia de

alternativas y modelos en constante evolución. Por ende, es necesario que se tenga una postura crítica y bien informada con relación a la estrategia de la compañía antes de definir que el futuro será basado en el desarrollo de plataformas y coordinación de ecosistemas. Hay incontables ejemplos de empresas que embarcaron en esta jornada y no obtuvieron el éxito esperado.

Dos puntos son particularmente importantes en estas discusiones de estrategia y nuevos modelos de negocio: la experiencia del cliente y la economicidad de las soluciones.

El delicado equilibrio entre una experiencia diferenciada de la competencia y los costos involucrados siempre fue parte fundamental del diseño de una estrategia pero, si en una estrategia tradicional esa era una decisión de una sola empresa, en un modelo de ecosistema pasa a ser una decisión coordinada de los diversos integrantes (que no son necesariamente empresas). La cuestión central, para ir más allá de los desafíos de coordinación de entidades independientes, pasa a ser cómo alinear el valor generado para cada uno de los participantes de forma que se sientan impelidos a caminar en la misma dirección de la experiencia excepcional al cliente.

En un escenario de potencial reducción de liquidez global con el fin de los estímulos de la FED (banco central estadounidense) y estancamiento económico en varios países de Latinoamérica, el papel del Directorio como guardián de la estrategia pasa a ser aún más crucial. Con el incremento por mayor escrutinio de parte de los inversionistas es importante retar la solidez de la estrategia y reducir el riesgo de tomar decisiones populares, pero que pueden conducir la empresa a un largo ciclo de inversiones para construir algo sin fundamentación mercadológica.

## Aspectos para que el Directorio considere

### Sobre la prioridad mencionada, EY recomienda las siguientes reflexiones a los miembros del Directorio:

- ▶ ¿Cuáles son los aspectos únicos de la experiencia del cliente generados por nuestra plataforma? ¿Qué nos hace creer que estamos atendiendo a una necesidad real de ellos?
- ▶ ¿Por qué la participación o coordinación de un ecosistema es la mejor forma de entregar la propuesta de valor cuando comparado con otros modelos de gobernanza?
- ▶ ¿Cuáles son las inversiones necesarias hasta generar el retorno necesario por los efectos de red y el crecimiento de la base de usuarios?





# Resultado, *performance* y metas económico-financieras

Son diversos los desafíos presentes en las economías de Latinoamérica en los últimos años, un cuadro amplificado por los efectos de la pandemia de COVID-19. Algunas empresas se vieron severamente afectadas, mientras que otras lograron encontrar oportunidades para crecer, a pesar del empeoramiento del escenario macroeconómico. Este hecho refuerza la necesidad de mapear los caminos por los que las empresas son impactadas por la coyuntura económica.

Cuando se pone la lupa sobre los balances de compañías latinoamericanas, se notan buenos resultados en términos de ingresos. Buena parte de las empresas de la región cerrará el año con resultados positivos, regresando a niveles anteriores a la pandemia. Esto no significa que el camino fue y será fácil. Las compañías tuvieron que reinventarse para recuperarse ante las diferentes necesidades que fueron surgiendo desde el inicio de la pandemia. Muchas vieron cambiar el mix de sus ingresos y de sus costos principalmente debido a las nuevas preferencias de los consumidores (por ejemplo, aumento de las ventas por canales electrónicos).

Por lo tanto, el término “destrucción creativa” (concepto del economista Joseph Schumpeter) ganó relevancia en los debates de nivel estratégico. Se trata de nuevas soluciones que “destruyen” los arreglos actuales y los “reconstruyen” para capturar especialmente cambios en la tecnología, en las cadenas de suministro, en las preferencias de los consumidores y en las relaciones de competencia. Un buen ejemplo es el sector de entretenimiento: los consumidores adaptaron sus preferencias y

hoy muchas veces dejan de ir al cine para quedarse en casa viendo las plataformas de *streaming* en su *smart TV* sentados en el sofá y comiendo algo pedido para entrega en casa.

Cuando el tema es la rentabilidad, la reactivación a nivel pre pandemia no es tan evidente como la observada en la línea de ingresos de las compañías. El aumento de costos y gastos viene ejerciendo presión sobre los márgenes financieros. Una de las explicaciones está en los cuellos de botella de oferta industrial y en los consecuentes aumentos de los costos de los insumos, generados por la demanda más activa. También parte de las compañías aumentó sus gastos al reestructurarse para adecuarse a los cambios en el mercado y exigencias sanitarias de prevención y protección. Entonces, el desafío está en trasladar el aumento de costos al precio final, dado el elevado nivel de desempleo y la reducción del poder de compra del consumidor.

En este contexto también está la desvalorización de las monedas latinoamericanas. La dirección y la magnitud de su impacto sobre el desempeño de las compañías dependen de factores como el sector en el que está inserta la empresa, el grado de exposición a la volatilidad cambiaria y su composición de costos. Los precios de los *commodities*, afectados por la alta demanda en el mercado externo y por el efecto cambiario, están desempeñando un papel central en los resultados financieros no sólo de las empresas sino también de los países.

Se le suma a este cuadro la elevación de las tasas de interés con el propósito de contener la escalada de la inflación. Esta

estrechez monetaria debe aumentar la volatilidad en los mercados, afectando especialmente a empresas de capital abierto en economías emergentes. El grado del impacto va a depender principalmente de la estructura de capital de la empresa y del tipo de producto comercializado. Las tasas de interés persistentemente elevadas entorpecen la capacidad de pago de deudas, amplían el apalancamiento y restringen el acceso a las financiaciones, afectando decisiones a mediano y largo plazos.

Un factor macroeconómico más merece ser destacado: el andamiaje fiscal de los países. Después del aumento de los gastos públicos para combatir los efectos de la pandemia, los países de la región tienen como principal desafío estabilizar la deuda pública, teniendo como objetivo anclar las expectativas. Menor recaudación por parte de los gobiernos, elevados costos de financiación y presiones políticas pueden formar una tormenta perfecta sobre las expectativas. Estas incertidumbres sacuden la confianza empresarial, resonando en las inversiones y en la valuación futura de los activos.

De esta forma, el escenario que se diseña para las economías latinoamericanas, de bajo crecimiento económico, inflación e intereses elevados, depreciación de la moneda, mayor desempleo y reducción de los estímulos gubernamentales, puede traducirse en desafíos para algunas empresas y en oportunidades para otras. Un hecho común es que el cuadro económico carga en sí un gran conjunto de variables y sutilezas que deben considerarse de forma integrada y dinámica para la construcción de estrategias y planes de acción.

Conocer a fondo el papel de los agregados macroeconómicos y traducir los cambios de rumbo de la economía para el negocio puede ayudar al Directorio a construir una visión más amplia del porvenir. En ella es verdad que los impactos de la pandemia continuarán reflejándose en los resultados de las empresas y de los países por algún tiempo más, así como las responsabilidades de los miembros de directorios) en el rumbo de las compañías.

#### Aspectos para que el Directorio considere

##### **Sobre la prioridad mencionada, EY recomienda las siguientes reflexiones a los miembros del Directorio:**

- ▶ ¿Cuáles son los principales motores económicos que deben monitorearse? ¿Cómo y cuánto impacta cada uno en el resultado de la empresa?
- ▶ ¿Cómo se incorporaron el contexto económico y las perspectivas de mercado a la construcción de las estrategias económicas-financieras de la empresa?
- ▶ ¿Hay alguna estructura interna diseñada para incorporar los cambios de coyuntura económica a los planes de acción de la empresa?





# Comparación con las prioridades en Estados Unidos

En este inicio de 2022, un año que comienza nuevamente con una desafiante tentativa global de superación de la pandemia, el EY Center for Board Matters trae las cinco prioridades en las agendas de los Directorios de los países de Latinoamérica comparadas con los cuatro temas divulgados en Estados Unidos para atención de los Directorios.<sup>2</sup>

Los temas se divulgaron con diversas preguntas clave que los directorios pueden hacerse a la gestión agrupados por:

- ▶ **Estrategia e innovación.**
- ▶ **Riesgo y resiliencia.**
- ▶ **Supervisión de talentos.**
- ▶ **Gobernanza dinámica.**

2. Disponible en [https://www.ey.com/en\\_us/board-matters/board-priorities-2022](https://www.ey.com/en_us/board-matters/board-priorities-2022).





Temas prioritarios en Estados Unidos	Prioridades detalladas en Latinoamérica
Estrategia e innovación	<p>Las empresas continúan actualizando sus estrategias para fortalecer la agilidad, la resiliencia y la sustentabilidad, e impulsar oportunidades innovadoras que pueden acelerar su desempeño a largo plazo. Asimismo, están replanteando su propósito en la sociedad de manera a atender a las expectativas de sus grupos de interés. Las trayectorias de las empresas que están prosperando y tendiendo a esa redefinición estratégica están un paso más adelante de las que están solamente sobreviviendo.</p> <p>La cadena de suministros global en su forma actual es incapaz de resistir a las fuerzas disruptivas del mañana. Las preferencias del consumidor cambiando constantemente, las rupturas ambientales y alteraciones intrínsecas al orden global y los cambios regulatorios son algunos de los principales impulsores del cambio.</p> <p>En los países latinoamericanos, la preocupación de los miembros de directorios relacionada a estos temas está presente en los resultados de la encuesta regional al seleccionar dos prioridades: <b>“Transformación digital y uso adecuado de nuevas tecnologías” (43%)</b> y <b>“Planeamiento estratégico a largo plazo y asignación de capital” (37%)</b>.</p>
Riesgo y resiliencia	<p>Los cambios climáticos y la pérdida de biodiversidad están amenazando los ecosistemas de los que dependen la economía y la humanidad, exigiendo una nueva evaluación de cómo la estrategia se adapta a estos desafíos, a la vez, ampliar el alcance de la gestión de riesgos para mitigarlos. Con los riesgos climáticos acercándose a puntos más allá de los que puede ser imposible recuperarse, muchos <i>stakeholders</i> creen que es urgente actuar a escala y ritmo adecuados para alcanzar un futuro sustentable de bajo carbono y positivo para la naturaleza.</p> <p>En el caso latinoamericano, la opción <b>“Gestión de riesgos” (30%)</b> no apareció entre las top 5 prioridades en la reciente encuesta regional, como había aparecido en años anteriores, sin embargo, la elección como prioridad máxima de <b>“Ambiente regulatorio y políticas públicas” (44%)</b> indica implícitamente que ese es un riesgo latente a los negocios y que debe de ser gestionado desde el más alto órgano de gobernanza de las empresas, pues muestra aun, que la inestabilidad política y la disminución de la confianza en los gobiernos locales son focos de inquietación para los miembros de directorios. Asimismo, los cambios regulatorios pueden venir desde diferentes frentes, desde cuestiones medio ambientales hasta la complejidad del entorno digital empresarial.</p> <p>A medida que las empresas avanzan tecnológicamente y el trabajo puede hacerse desde cualquier lugar, el escenario para amenazas de seguridad cibernética se amplía con <i>malware</i>, <i>ransomware</i> y otros nuevos ataques sofisticados que continúan perjudicando a la infraestructura crítica de las empresas. Adicionalmente, a medida que los países se separan globalmente por medio del aumento continuo del nacionalismo y del populismo, los riesgos y las oportunidades geopolíticas están desafiando rutinariamente a las organizaciones exigiendo análisis mejorados de escenarios y planeamiento de contingencias para escenarios extremos.</p>
Supervisión de talento	<p>Los avances tecnológicos continúan transformando los modelos operativos y las formas de trabajar y vivir, remodelando las expectativas de los <i>stakeholders</i> e impulsando a que las empresas aceleren sus ambiciones digitales, además de expandir la flexibilidad de los trabajadores para crear ventaja competitiva.</p> <p>Como resultado, las empresas están aumentando y renovando la cualificación de su fuerza de trabajo y poniendo a las personas y la cultura en el centro de la creación de valor. En el ámbito del directorio, la gestión del talento en la composición del órgano no es ajeno a esa prioridad, pues, en una era digital, las cualidades inherentes al ser humano como crear, cuestionar, pensar estratégicamente se tornan cada vez más valoradas en el seno de un Directorio.</p> <p>Esta prioridad se puede observar también en Latinoamérica con una de las top 5 prioridades de la encuesta: <b>“Cultura y propósito de la compañía”</b> con el <b>41%</b> de la elección de los directores entrevistados de la última encuesta.</p>
Gobernanza dinámica	<p>Los Directorios tienen la oportunidad y la responsabilidad de ayudar a orientar a las empresas en esta nueva era. Los miembros de directorios bien capacitados y con un mix diverso de perfiles pueden apoyar a las empresas en la concreción de los planes estratégicos de negocios, así como, a vislumbrar oportunidades de innovación y ventaja competitiva, donde antes se veían riesgos.</p> <p>Ello solo es posible por medio de un modelo de gobernanza renovado y provocador en aspectos como la composición del directorio, la agilidad y dinámica de la toma de decisiones, la conformación de comités, elaboración de agendas estratégicas, liderazgo que permita crear un ambiente propicio a la participación, la evaluación constante de la efectividad del directorio, entre otros factores que permitirán engranar en un proceso de mejora continua de la gobernanza en beneficio del crecimiento y sustentabilidad del negocio.</p> <p>En la encuesta latinoamericana, los directores señalaron que el criterio de gobernanza corporativa es el más debatido (con un 33%) en reuniones de directorios cuando comparado con los criterios ambientales y sociales y otras alternativas de elección.</p> <p>Alineado a ese resultado también se puede observar en: <b>“Resultado, performance y metas económico-financieras” (33%)</b> que, por un año consecutivo más, alcanzar los objetivos corporativos y aportar valor a los grupos de interés depende de una estructura de gobernanza robusta, en la cual las bases sobre la responsabilidad por la concreción de las metas de corto, mediano y largo plazo están bien delimitadas.</p>

# Conclusión

Extender la perspectiva de esta encuesta a más países y sobre todo, a una región con desafíos tan particulares como es Latinoamérica, permite notar que los temas prioritarios para los Directorios son, en su mayoría, recurrentes en el orden del día del órgano colegiado. Las preocupaciones concernientes a los miembros de directorios no están más restringidas a las fronteras de los países, ni son exclusivas de ellos. Los desafíos de la gobernanza corporativa son sistémicos y globales.

No obstante, los directorios deben desarrollar un nuevo *mindset*, contar con nuevas provocaciones y nuevas tecnologías que hagan sentido al negocio. No es en vano que el término “destrucción creativa” de Joseph Schumpeter fue citado más de una vez a lo largo de esta publicación. En éste, según él, las transformaciones que ocurren en el capitalismo jamás serán estáticas y están en constante evolución.

Los Directorios tienen la oportunidad y el deber de liderar esta (r)evolución empresarial. Sin embargo, el debate va más allá de los cinco temas prioritarios que se presentan en este paper. La cruzada de evolutiva y transformadora de las empresas de la región latinoamericana pasa también por velar por la seguridad cibernética, incluir criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en la estrategia de los negocios, gestionar los riesgos (incluyendo los emergentes), cuidar que exista una adecuada gestión de personas, entre otros.

En EY creemos que mejores preguntas conducen a mejores respuestas y, consecuentemente, a la construcción de un mejor mundo de negocios. Para ello, las empresas deben contar con directorios preparados para aportar valor al negocio, para cuestionar y retar el statu quo, para replantear su rol en la sociedad contemporánea y cumplir con su propósito a cabalidad.



# Contactos

## EY Center for Board Matters - Latin America South (EY CBM LAS)

### ARGENTINA

**Javier Leone**

javier.leone@ar.ey.com

**Maria Valeria Alesso**

maria.alesso@ar.ey.com

### BRASIL

**Agnyz Bueno**

agnyz.bueno@br.ey.com

**Carolina Queiroz**

carolina.queiroz@br.ey.com

**Flávio A. Machado**

flavio.a.machado@br.ey.com

### CHILE

**Cristián Lefevre**

cristian.lefevre@cl.ey.com

**Fadua Gajardo Pineda**

fadua.gajardo.pineda@cl.ey.com

**Lucas Contreras**

lucas.contreras@cl.ey.com

**Luz Zambrana**

luz.zambrana@cl.ey.com

### COLOMBIA

**Edgar Sanchez**

edgar.sanchez@co.ey.com

### MÉXICO

**Fabiola Guizar**

fabiola.guizar@mx.ey.com

**Guadalupe Castañeda**

guadalupe.castaneda@mx.ey.com

### PERÚ

**Aracelli De Lima Paulino**

aracelli.paulino@pe.ey.com

**Beatriz Boza**

beatriz.boza@pe.ey.com

**Paulo Pantigoso**

paulo.pantigoso@pe.ey.com



## EY | Construyendo un mejor mundo de negocios

### Acerca de EY

EY existe para construir un mundo de trabajo mejor, ayudando a crear valor a largo plazo para sus clientes, personas y la sociedad y generando confianza en los mercados de capitales.

Al tener datos y tecnología como posibilitadores, equipos diversos de EY en más de 150 países ofrecen confianza por medio de garantía de la calidad y contribuyen al crecimiento, a la transformación y a las operaciones de sus clientes.

Con actuación en assurance, consulting, strategy, tax y transactions, los equipos de EY hacen mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas para las cuestiones más complejas del mundo actual.

EY se refiere a la organización global y puede referirse a una o más afiliadas de Ernst & Young Global Limited, cada una de las que es una persona jurídica independiente. Ernst & Young Global Limited, compañía británica por garantía, no presta servicios a clientes. Información sobre cómo EY colecta y utiliza datos personales, así como una descripción de los derechos individuales de acuerdo con la legislación de protección de datos, están disponibles en [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy). Las afiliadas de EY no ejercen el derecho si esta práctica es prohibida por las leyes locales. Para más información sobre nuestra organización, visite [ey.com](https://ey.com).

Este comunicado fue emitido por EYGM Limited, integrante de la organización global de EY que tampoco presta servicios a clientes.

### Acerca del EY Center for Board Matters

La gobernanza corporativa efectiva es un elemento importante en la construcción de un mundo de negocios mejor.

EY Center for Board Matters apoya a miembros de Directorios y de Comités en sus roles de asesoría, estratégico y de supervisión brindando contenido, insights y educación para ayudar a resolver temas complejos debatidos en sus reuniones. Al usar nuestras competencias profesionales, relaciones, bases de datos e investigación, logramos identificar tendencias y temas emergentes relacionados con la gobernanza corporativa. Esto nos permite brindar insights oportunos, contenido basados en datos y herramientas, además de análisis prácticos a disposición para el uso de los miembros de directorios, inversionistas, accionistas y otros stakeholders del ecosistema de la gobernanza corporativa.

©2022 EYGM Limited. Todos los derechos reservados.

**[ey.com](https://ey.com)**