



Shape the future
with confidence

Prioridades de los directorios en Latinoamérica

2026



The better the question.
The better the answer.
The better the world works.

Acerca de este estudio

Este estudio corresponde a la cuarta versión de una investigación regional orientada a comprender la evolución, prioridades y desafíos de las juntas directivas o consejos de administración en América Latina.

La edición 2026 contó con la participación de cuatro países –Brasil, Chile, Colombia y México– y se construyó a partir de las respuestas de 328 directores y directoras que actualmente forman parte de órganos de gobierno corporativo en organizaciones de diversos sectores.

El propósito central de esta edición es identificar cuáles serán las principales prioridades para los directorios en 2026, así como evaluar en qué medida estos órganos cuentan hoy con la información, herramientas y equipos necesarios para cumplir adecuadamente su rol estratégico. A su vez, el estudio busca anticipar algunos de los cambios que se proyectan hacia el futuro, especialmente en un contexto donde las demandas de gestión, regulatorias y tecnológicas, específicamente de Inteligencia Artificial, evolucionan con velocidad.

Con ello, la investigación aspira a ofrecer una visión comparada y actualizada del estado y la madurez de los directorios en la región, entregando insumos relevantes para fortalecer sus capacidades de toma de decisiones, supervisión y generación de valor.

4 Países participantes

Brasil, Chile, Colombia, México

328 directores encuestados



1 Prioridades de la agenda

Los consejos o juntas directivas de la región se enfrentan a uno de los entornos más desafiantes de la última década y es en este entorno que los resultados de la encuesta revelan cuáles serán los focos que concentrarán la supervisión estratégica en 2026.

Al ordenar los temas de supervisión según la prioridad para la junta en 2026, emergen patrones que reflejan tanto las presiones del contexto macroeconómico como la necesidad de acelerar transformaciones tecnológicas y optimizar el uso del capital.

Las condiciones económicas surgen como la principal prioridad de los directorios (59%), consistente con un escenario global de crecimiento moderado, una trayectoria de inflación crecientemente divergente entre los países y con políticas monetarias aún restrictivas en algunos mercados.

En este contexto, las juntas directivas ven la tecnología como palanca estratégica clave para mejorar la productividad, eficiencia operativa y competitividad en un contexto de bajo crecimiento estructural. Esta visión es consistente con el [EY Board of the Future Study](#) (2025), que identifica a la tecnología y los datos como habilitadores críticos de creación de valor, aunque aún están subintegrados en la gobernanza del directorio.

Los resultados de la encuesta muestran un entorno de inversión más selectivo y cauteloso, por lo que los encuestados colocan la estrategia de asignación de capital en el tercer puesto de sus prioridades.

Prioridades de los directorios¹

P. Ordene los siguientes temas de supervisión según la prioridad para su directorio en 2026

Latinoamérica (Brasil, Chile, Colombia, México)



Fuente: Proridades de los directorios 2026, Latinoamérica, EY.

1. Las prioridades están ordenadas por porcentaje del número de menciones.

¿Qué factores están detrás de las cinco prioridades para los directorios?

#1 Condiciones económicas

1	Inflación, alza en los costos y poder en la definición de precios
2	Costos laborales, disponibilidad de talento y productividad
3	Perspectivas económicas globales variables
4	Alzas en el costo de capital y deuda

Dentro de las condiciones económicas, la inflación se consolida como el principal reto para Latinoamérica, explicada en gran medida por la persistencia que ha mostrado en algunos países de la región y los temores a que los conflictos internacionales la vuelvan a impulsar.

Los costos laborales, disponibilidad de talento y productividad ocupan el segundo puesto. Los directorios reconocen que la presión sobre los costos no es solo macroeconómica, sino también estructural, vinculada a salarios, escasez de talento y baja productividad.

En este orden de ideas, la administración debe enfocarse en una gestión rigurosa de los costos y en el seguimiento continuo del impacto de la inflación. A su vez, los miembros de la junta cumplen un papel clave al orientar las decisiones, analizar escenarios de presión sobre los márgenes y evaluar alternativas que permitan proteger la rentabilidad y cumplir los objetivos estratégicos.

#2 Innovación y tecnologías en evolución

1	Preparación para la transformación digital (automatización, cultura de innovación, sistemas, gestión de proyectos, resistencia al cambio)
2	Cambios en el modelo de negocio y crecimiento a partir de la tecnología y la innovación
3	Eficiencias operativas e impacto en el modelo operativo
4	Riesgos legales y éticos, incluidos los problemas de sesgo y propiedad intelectual

En cuanto a la innovación y tecnologías en evolución, la preparación para la transformación digital se encuentra dentro los desafíos más importantes a nivel regional.

Los cambios en el modelo de negocio y crecimiento a partir de la tecnología y la innovación es el siguiente subtema clave para las juntas directivas que lo deben abordar en un contexto en que se están redefiniendo las industrias.

Frente a la acelerada evolución tecnológica, la administración enfrenta el reto de convertir la innovación en resultados concretos. En este proceso, los directores juegan un rol clave al orientar prioridades, acompañar la transformación del modelo operativo y asegurar que las iniciativas tecnológicas generen impacto en el negocio.

#3 Estrategia de asignación de capital

1	Sostenibilidad financiera y estructura de capital
2	Disponibilidad de capital
3	Retorno de capital a los accionistas mediante dividendos y recompras
4	Fusiones y adquisiciones, reestructuraciones y desinversiones

#4 Riesgos políticos y geopolíticos

1	Riesgos domésticos específicos derivados de la política nacional
2	Riesgos geopolíticos, como las relaciones entre las principales potencias (ej., Estados Unidos, China, Rusia), tensiones regionales, sanciones y políticas comerciales o de inversión restrictivas
3	Riesgos sociales y descontento derivados del activismo público o de las actividades políticas corporativas y de <i>lobbying/cabildeo</i>
4	Desarrollos regulatorios internacionales, como regulaciones relacionadas con la privacidad y/o localización de datos, ambientales, financieras o de otro tipo

La tercera prioridad de los directorios es la estrategia de asignación de capital. En este aspecto, la sostenibilidad financiera y estructura de capital es el subtema más importante para Latinoamérica.

Este enfoque es consistente con una mayor disciplina en la asignación de recursos en contextos de incertidumbre ya que se busca asegurar la estabilidad financiera.

Le sigue la disponibilidad de capital como uno de los principales retos. El deber con los accionistas, se encuentra también tras este tema, a través del retorno de capital mediante dividendos y recompras.

En este contexto, la estrategia se centra en asegurar la sostenibilidad financiera y una estructura de capital adecuada, mientras las juntas cumplen un rol clave en la asignación eficiente del capital, la evaluación de alternativas de retorno para los accionistas y la definición de decisiones de crecimiento, desinversión y reorganización del portafolio.

Dentro del ámbito de riesgos políticos y geopolíticos, en primera instancia están los riesgos domésticos específicos derivados de la política nacional. Tanto en Brasil como en Colombia se preparan para elecciones presidenciales, mientras que México atraviesa reformas internas y en Chile un nuevo gobierno está asumiendo.

Las tensiones regionales, sanciones y políticas comerciales o de inversión restrictivas cobran cada vez más relevancia en un contexto de crecientes riesgos geopolíticos que deben ser monitoreados por la junta.

Frente al aumento de los riesgos políticos y geopolíticos, la administración enfrenta el desafío de anticipar impactos derivados de la política nacional y del entorno internacional, en tanto el directorio debe aportar criterio, experiencia y visión de largo plazo para enfrentar estos cambios.

#5 Desarrollos regulatorios

1	Legislación fiscal
2	Requisitos regulatorios en materia de ciberseguridad y privacidad de los datos, incluyendo divulgación de información
3	Requisitos regulatorios en materia de clima, incluyendo divulgación de información
4	Otra

La cuarta prioridad de los directorios son los desarrollos regulatorios. En materia regulatoria, la legislación fiscal es el foco principal para las juntas. Reformas tributarias frecuentes, cambios en incentivos y presión fiscal estructural afectan directamente la toma de decisiones.

A medida que se expande la superficie digital y que las normativas se vuelven más estrictas a nivel internacional, los requisitos regulatorios en materia de ciberseguridad y privacidad de los datos, incluyendo divulgación de información, se han posicionado dentro de las preocupaciones más importantes para las juntas.

En este contexto, la administración debe reforzar sus capacidades de cumplimiento frente a un entorno regulatorio cada vez más exigente, mientras las juntas cumplen un rol clave en la supervisión de los riesgos regulatorios, el aseguramiento del cumplimiento normativo y la adopción de marcos sólidos en materia de ciberseguridad y protección de datos.

¿Cómo los directores jerarquizaron las temáticas de la agenda?

Los encuestados ordenaron cada uno de los temas revisados anteriormente, asignándoles prioridad desde la primera hasta la quinta posición. Esta visualización permite identificar rápidamente los patrones de elección y entender qué temas realmente están ganando –o perdiendo– espacio en la agenda de los directorios, tanto a nivel agregado como por país.

En el total, y por amplio margen, la primera y segunda prioridad de los directorios son las condiciones económicas.

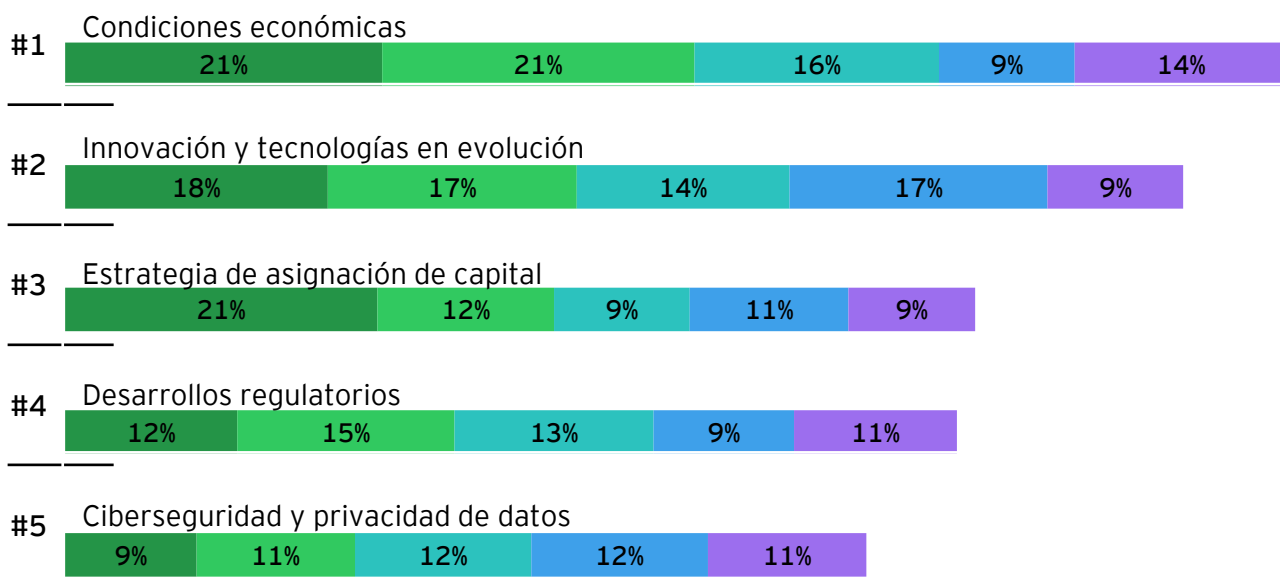
Innovación y tecnologías en evolución se posiciona en segundo lugar en la suma de la primera y segunda prioridad, así como en el porcentaje total de menciones. Sin embargo, un porcentaje superior de encuestados (21%) eligió la estrategia de asignación de capital como primera prioridad por encima de innovación y tecnologías en evolución (18%).

La priorización de desarrollos regulatorios así como ciberseguridad y privacidad de datos muestran una mayor dispersión, esto demuestra que muchas juntas tratan estos temas como parte del paquete de riesgo y continuidad.

Priorización de los temas

P. Ordene los siguientes temas de supervisión según la prioridad para su directorio en 2026

Latinoamérica

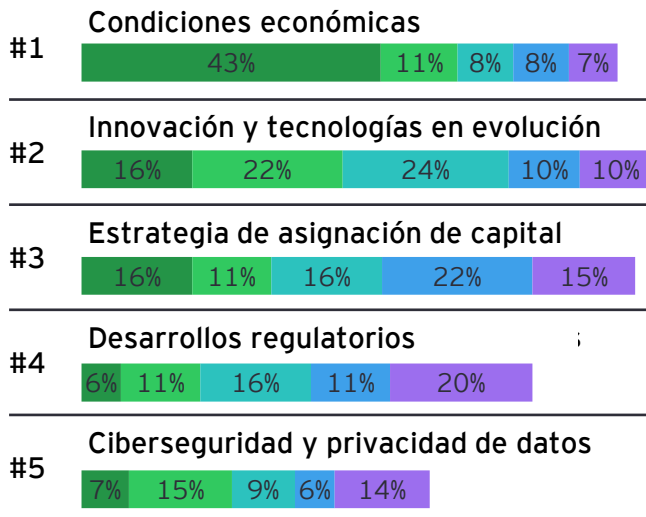


Fuente: Prioridades de los directorios 2026, Latinoamérica, EY.

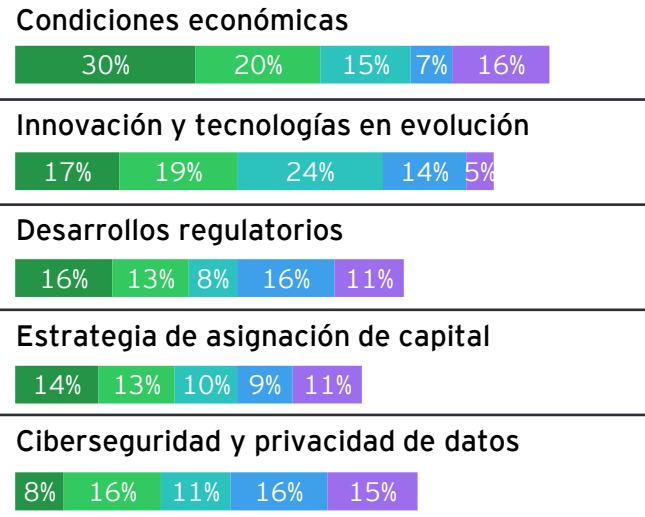
Priorización por país

P. Ordene los siguientes temas de supervisión según la prioridad para su directorio en 2026

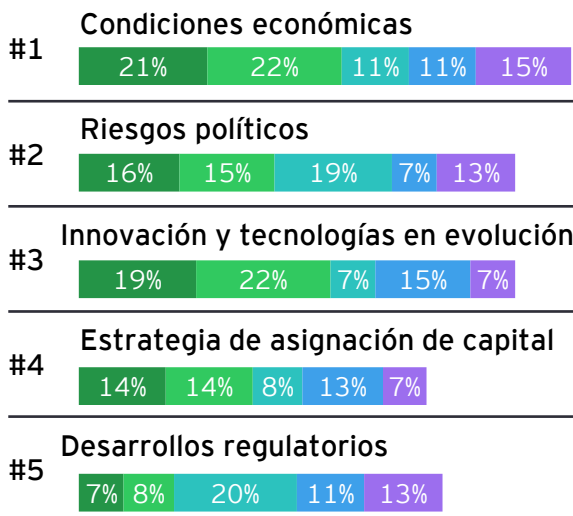
Brasil



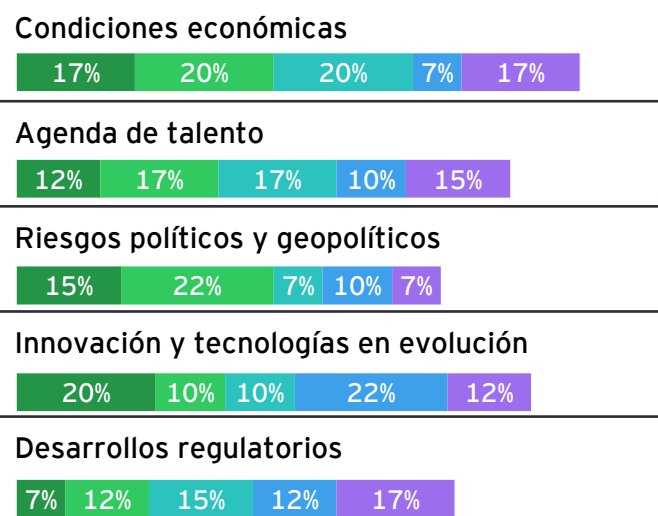
Chile



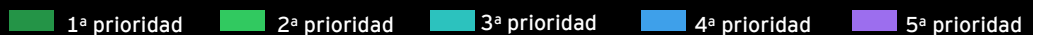
Colombia



México



Porcentaje de respuestas por nivel:





Tiempo y recursos del directorio

La calidad de la información determina la capacidad real de un directorio para tomar decisiones estratégicas, entender cuán bien equipados están los directores en distintos ámbitos se vuelve clave. Los resultados de esta pregunta permiten observar no solo dónde existen fortalezas informativas consolidadas, sino también las brechas que podrían limitar la supervisión futura, especialmente en materias tecnológicas y de ciberseguridad.

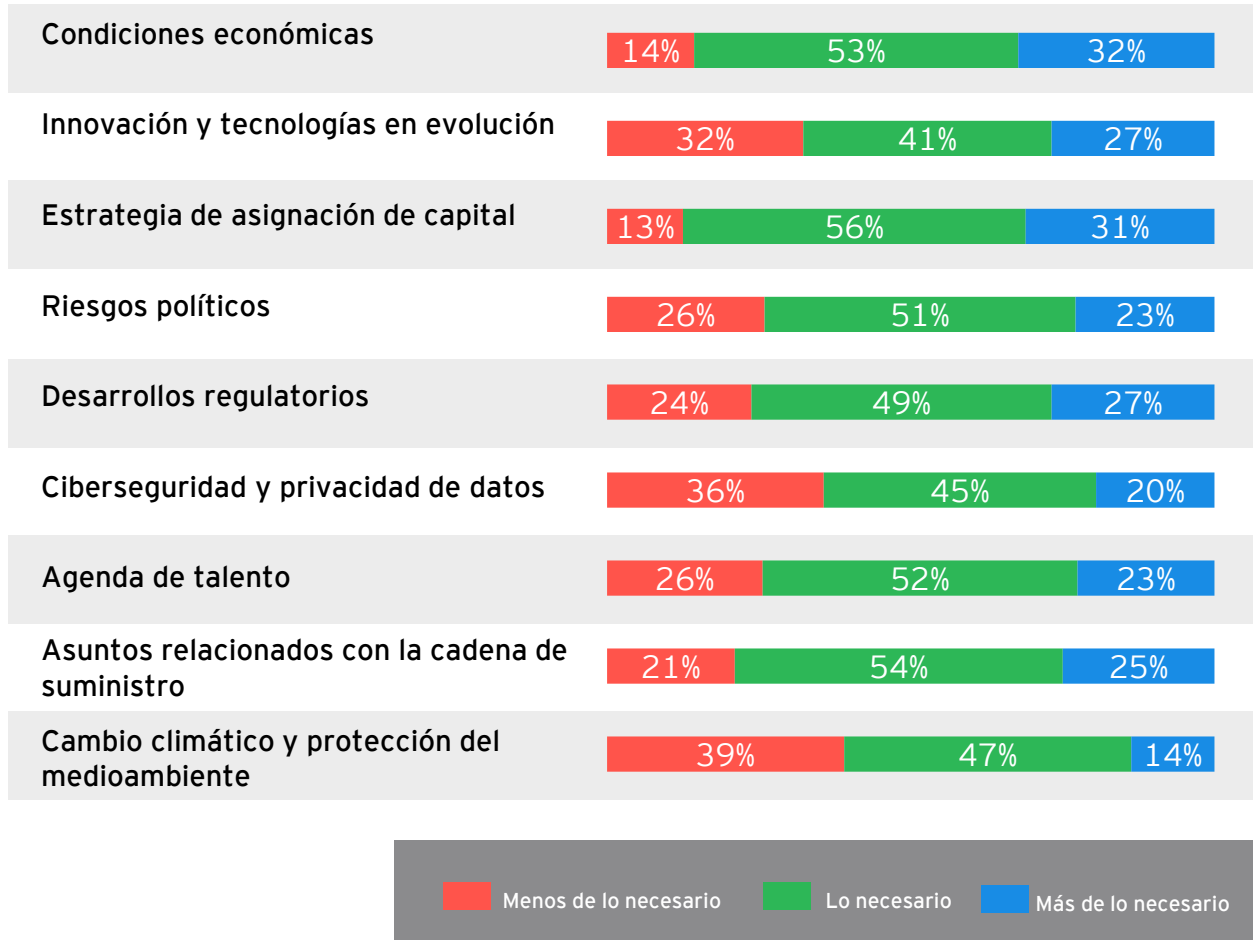
La mayoría de los directorios considera que cuenta con información y recursos suficientes para supervisar las condiciones económicas y la estrategia de asignación de capital, donde el 85% de los encuestados señala disponer de “lo necesario” o “más de lo necesario”. Esto es consistente con un contexto en el que los directorios han fortalecido sus capacidades de monitoreo financiero y macroeconómico frente a un escenario de mayor volatilidad.

En innovación y tecnologías en evolución, si bien una proporción relevante de directorios declara contar con información adecuada, persiste una brecha significativa (32% señala contar con menos de lo necesario). Esto refleja que, a pesar del reconocimiento de la tecnología como prioridad estratégica, aún existen desafíos para traducirla en información clara.

La ciberseguridad y privacidad de datos emerge como uno de los ámbitos con mayores brechas informativas para los directorios en la región. Más de un tercio de los encuestados considera contar con menos información de la necesaria.

Información adecuada

P. ¿Cuenta el directorio con la información y los recursos (tanto internos como externos) apropiados?



Fuente: Prioridades de los directorios 2026, Latinoamérica, EY.

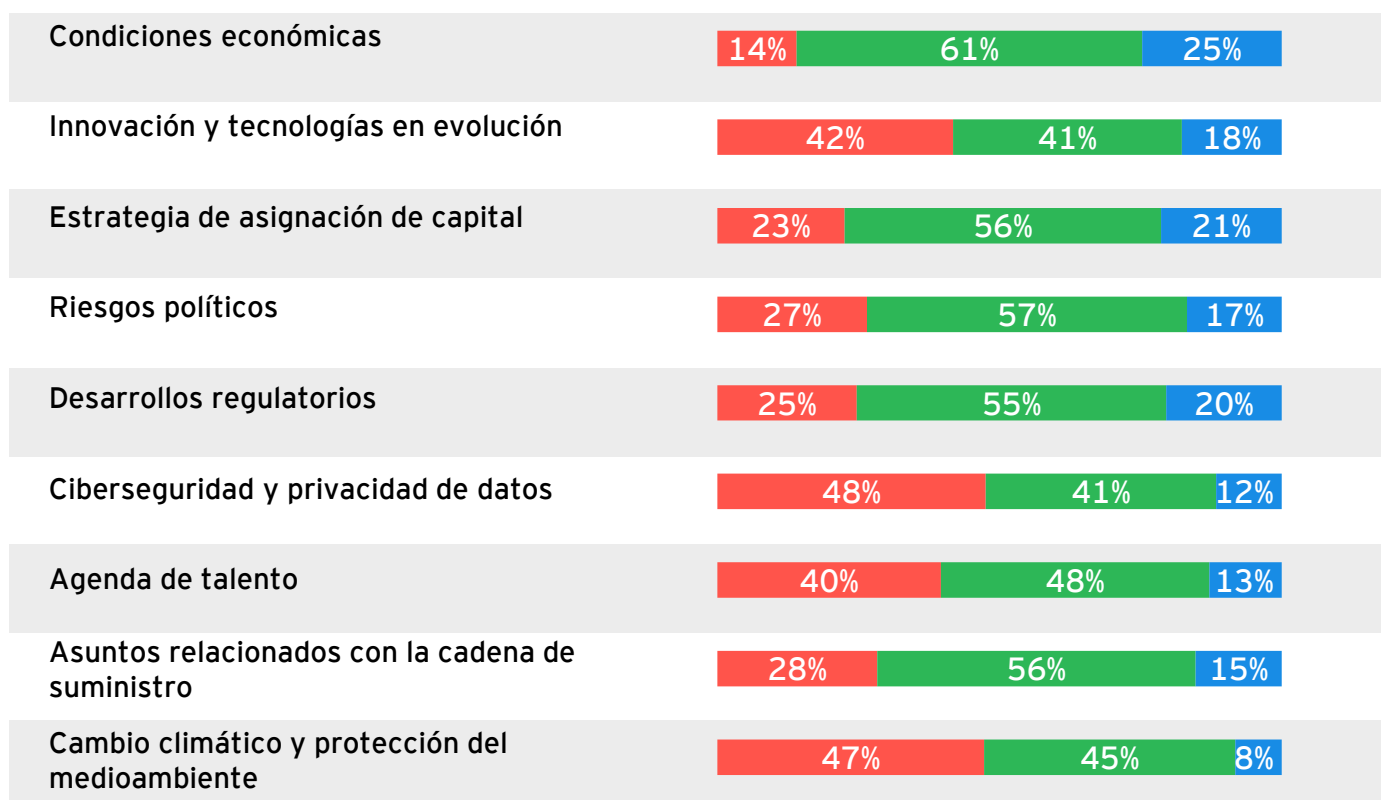
Innovación y tecnologías en evolución presentan una de las mayores brechas de tiempo en la región. Una proporción significativa de los miembros de las juntas directivas percibe que dedica menos tiempo del necesario, lo que evidencia una tensión entre la creciente importancia estratégica de la tecnología, particularmente digitalización e inteligencia artificial, y el espacio efectivo que ocupa en la discusión a nivel de gobierno corporativo.

La ciberseguridad y privacidad de datos se posiciona como el ámbito con mayor percepción de tiempo insuficiente en Latinoamérica. Este resultado es consistente con los déficits informacionales previamente identificados.

El cambio climático también presenta brechas tanto en tiempo como recursos e información.

Tiempo adecuado

P. ¿El tiempo que dedica el directorio a los siguientes temas es apropiado?



Cambios en la estrategia y estructura de la junta

Los cambios acelerados del entorno de negocio han impulsado a que muchas empresas se planteen un cambio en su estrategia.

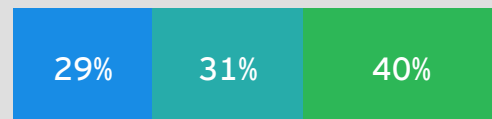
En Latinoamérica, un 40% de los directores está de acuerdo con que su estrategia actual seguirá siendo la misma durante los próximos tres años, un 29% está en desacuerdo y un 31% se mantiene neutral. Este resultado de muestra que, aunque aún hay un porcentaje importante que se mantiene firme con su estrategia, casi un tercio está abierto a un posible cambio.

La dispersión de respuestas refleja un entorno caracterizado por incertidumbre, en el que las empresas operan en entornos NAVI (no lineales, acelerados, volátiles e interconectados), donde las estrategias rígidas pueden no ser las más adecuadas.

Cambios en la estrategia

P. ¿Qué tan de acuerdo está con la siguiente aseveración?

Nuestra estrategia actual seguirá siendo la misma durante los próximos tres años.



■ En desacuerdo ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ■ De acuerdo

Los que esperan que la estrategia cambie durante los próximos tres años lo hacen por una serie de razones, entre las más importantes está la Inteligencia Artificial (IA) con un 25%, lo que da cuenta del impacto profundo de esta tecnología.

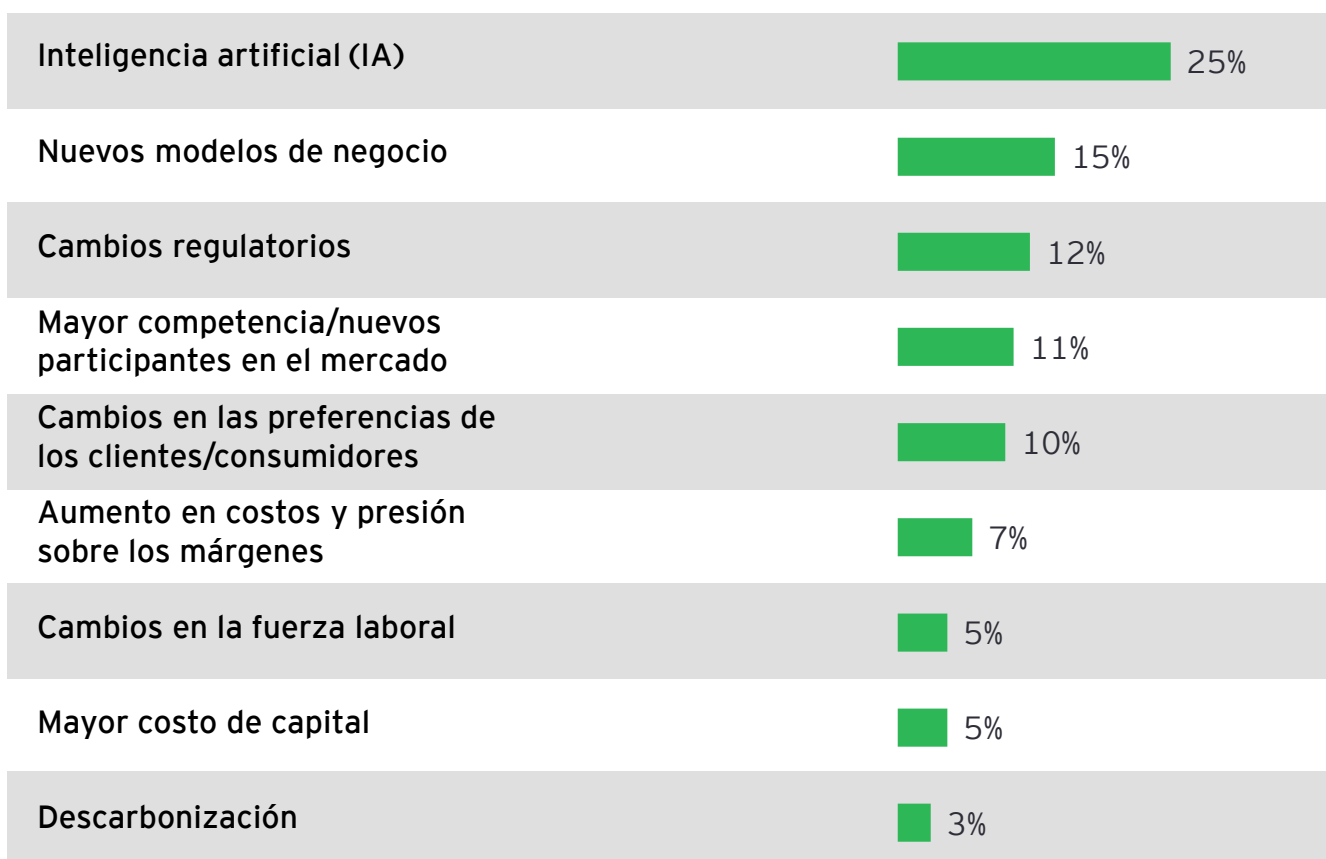
En un segundo nivel aparecen los nuevos modelos de negocio con un 15%, reflejando que los directorios anticipan que algunos factores como la disrupción tecnológica y digital, entre otros, impulsarán cambios estructurales en la forma de capturar valor.

Los cambios regulatorios y la mayor competencia o entrada de nuevos participantes conforman un tercer bloque de aspectos relevantes, indicando que las juntas reconocen un entorno más exigente y competitivo.

Factores que influirán más en el cambio de estrategia

P. ¿El tiempo que dedica el directorio a los siguientes temas es apropiado?

Pregunta no obligatoria con un total de 43 en Colombia



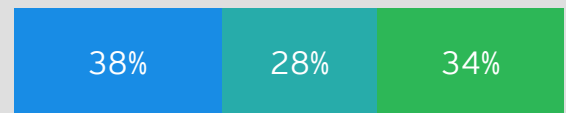
Una mayor dispersión se observa respecto de la necesidad de cambiar estatutos o crear nuevos comités. Un 34% de los directorios está de acuerdo con esta afirmación, un 38% está en desacuerdo y un 28% permanece neutral.

Los directores en la región reconocen cada vez más la necesidad de adaptarse para mejorar su supervisión.

Cambio en la estructura de la junta

P. ¿Qué tan de acuerdo está con la siguiente aseveración?

Para seguir siendo efectivo, el directorio necesitará cambiar los estatutos de los comités y/o añadir un nuevo comité en los próximos tres años.



■ En desacuerdo ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ■ De acuerdo

La importancia de la Inteligencia Artificial

La IA ha emergido como una fuerza que obliga a repensar varios aspectos del negocio, incluyendo la estrategia. Las juntas están consientes de su importancia y perciben que deben dedicar más tiempo y recursos a hablar de tecnologías disruptivas.

Los directorios en Latinoamérica tienden a iniciar la adopción de IA desde casos de eficiencia operativa, priorizando optimización de procesos y reducción de costos antes que evaluar las transformaciones profundas en su industria y mercado. En este sentido, han avanzado más en la identificación de los impactos en el modelo de negocio y especialmente, en la optimización de procesos y reducción de costos.

Identificación de ámbitos de impacto

P: En qué etapa se encuentra su empresa respecto a la identificación de los impactos de la Inteligencia Artificial (IA)

Los principales ámbitos en los que la IA puede generar una disrupción en el mercado e industria



Ya la realizamos

Los principales ámbitos en los que la IA puede generar una disrupción en el modelo de negocio



Estamos en proceso

La tenemos planificada

No la hemos hecho ni la tenemos planificada

Optimización de procesos y reducción de costos



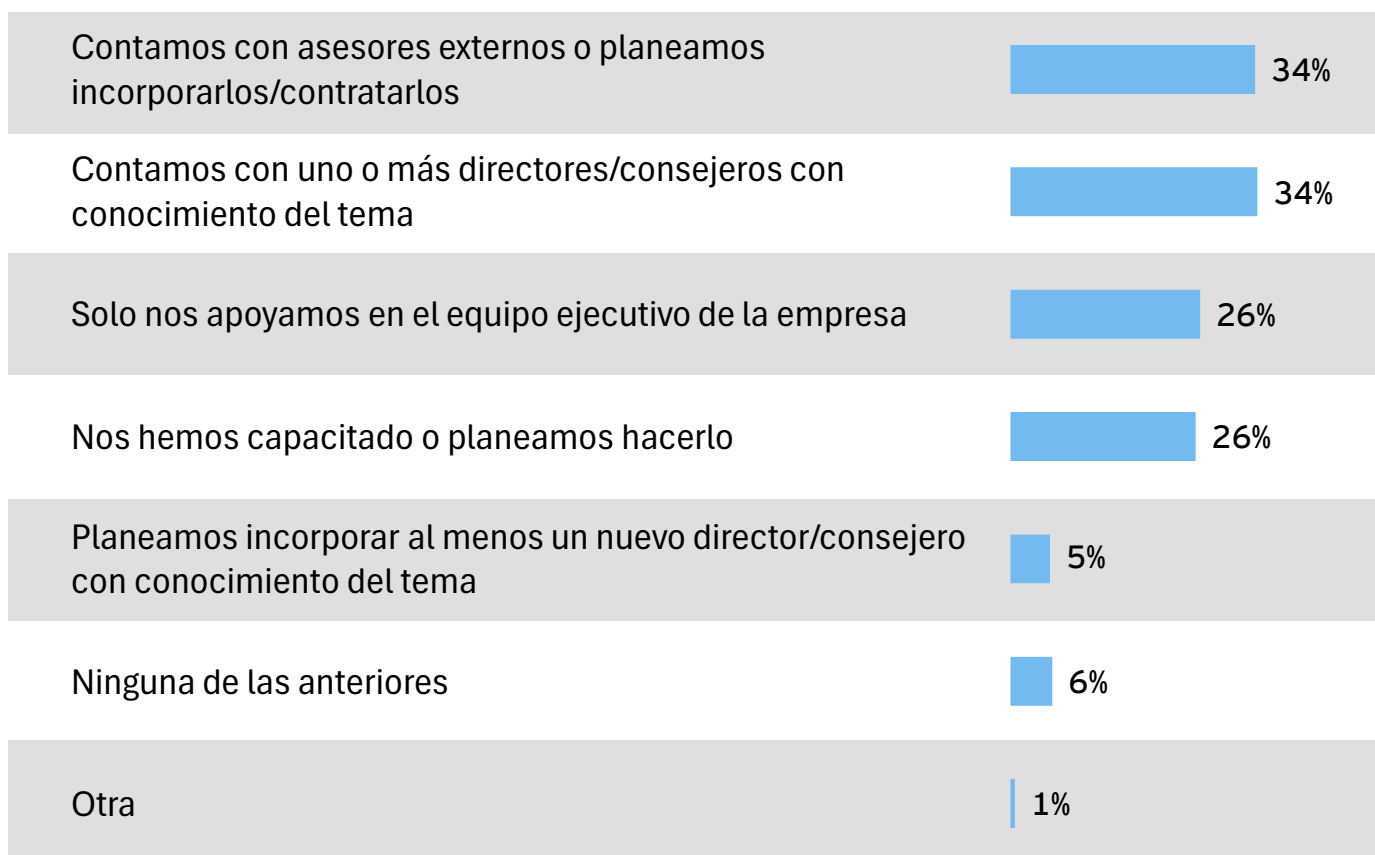
No la haremos

Las tecnologías disruptivas plantean un desafío para la supervisión de la junta, ya que no suelen estar dentro de las competencias más tradicionales de sus miembros. Sin embargo, esto está progresivamente cambiando. Mientras que un 34% de los directorios afirma que depende de asesores externos, otro 34% dice que ya cuenta con uno o más miembros con conocimiento en IA.

El 26% que se apoya exclusivamente en el equipo ejecutivo, refleja la asimetría de conocimiento entre el directorio y la administración en temas digitales y de IA, lo que reduce la capacidad de la junta para desafiar, priorizar y orientar estratégicamente esta tecnología.

Competencias de supervisión

P: Su Junta Directiva/Consejo de Administración, ¿cuenta con las competencias para supervisar la estrategia respecto de la Inteligencia Artificial y su implementación?



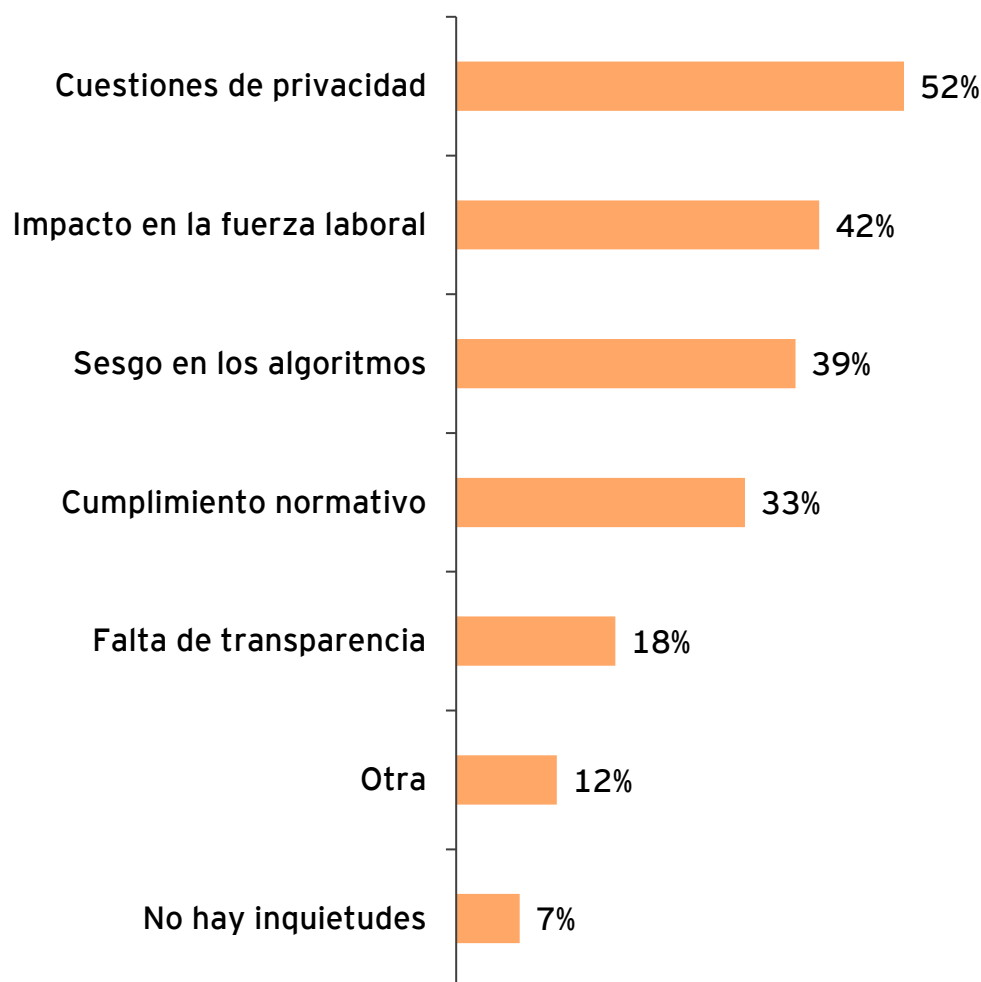
La introducción de la IA en el entorno de negocios plantea una serie de desafíos y riesgos que deben ser abordados por la junta. En este sentido, las cuestiones de privacidad se posicionan como la principal preocupación de los directorios, reflejando el impacto creciente de la IA sobre el uso, protección y gobernanza de los datos.

Asimismo, anticipan efectos relevantes de la IA sobre el empleo y las capacidades, posicionando el impacto en la fuerza laboral como su segunda inquietud. El sesgo en los algoritmos aparece en el tercer puesto, lo que indica un creciente interés sobre los riesgos del uso de la IA por parte del directorio.

Finalmente, uno de los aspectos que concierne a la junta es el cumplimiento normativo de la IA -que está todavía en evolución-, por lo que plantea un reto adicional a la hora de su supervisión.

Inquietudes respecto del uso de IA

P: ¿Cuáles son las principales inquietudes de la Junta Directiva/Consejo de Administración respecto al uso de Inteligencia Artificial en la organización?





Resumen

Los directorios en Latinoamérica enfrentarán el 2026 con un fuerte énfasis en las condiciones económicas, impulsadas por los riesgos de inflación, el aumento de costos y la necesidad de proteger la rentabilidad.

Junto con ello, la innovación tecnológica y la transformación digital, especialmente la irrupción de la Inteligencia Artificial, se consolidan como prioridades estratégicas, aunque persisten brechas relevantes en información y capacidades para su adecuada supervisión.

En contraste, temas más tradicionales como la administración del capital cuentan con mayores recursos y tiempo de análisis.

La agenda regulatoria –incluyendo legislación fiscal, requisitos de ciberseguridad y privacidad de datos– se vuelve cada vez más exigente, mientras que los riesgos políticos y geopolíticos continúan condicionando el entorno operativo de las organizaciones.

Aunque la IA es vista como un motor clave de cambio en la estrategia y en los modelos de negocio y eficiencia, muchos directorios aún dependen de asesores externos o de la administración para comprender sus impactos, y muestran inquietudes sobre privacidad, sesgos y cumplimiento normativo.

EY | Building a better working world

EY está construyendo un mejor mundo de negocios al crear nuevo valor para los clientes, las personas, la sociedad y el planeta, mientras genera confianza en los mercados de capital.

Impulsados por datos, IA y tecnología avanzada, los equipos de EY ayudan a los clientes a dar forma al futuro con confianza y desarrollar respuestas para los problemas más urgentes de hoy y mañana.

Los equipos de EY trabajan en un espectro completo de servicios en Auditoría y Finanzas, Consultoría, Fiscal-Legal, Estrategia y Transacciones. Impulsados por conocimientos sectoriales, una red globalmente conectada y multidisciplinaria, y socios de ecosistemas diversos, brindamos soluciones en más de 150 países y territorios.

All in to shape the future with confidence.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas integrantes de Ernst & Young Global Limited, cada una de las cuales es una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía de responsabilidad limitada constituida conforme a las leyes del Reino Unido, 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 www.ey.com/es_mx.

© 2026 EY.
Integrante de Ernst & Young Global
Derechos Reservados