

EY Center for Board Matters

Prioridades de los directorios para 2021 - Argentina, Brasil y Chile

Marzo/2021

The EY logo consists of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font. Above the 'Y' is a yellow chevron shape pointing to the right.

Building a better
working world

Índice

04	Introducción
08	Prioridades de los directorios para 2021 - Argentina, Brasil y Chile
09	Gestión de riesgos
11	Innovación y disrupción
12	Criterios ambientales, sociales y de gobiernos corporativos (ASG)
14	Transformación digital y nuevas tecnologías
15	Planificación estratégica y asignación de capital a largo plazo
17	Resultado, desempeño y metas económico-financieras
20	Comparativo con las prioridades en los Estados Unidos
23	Conclusión

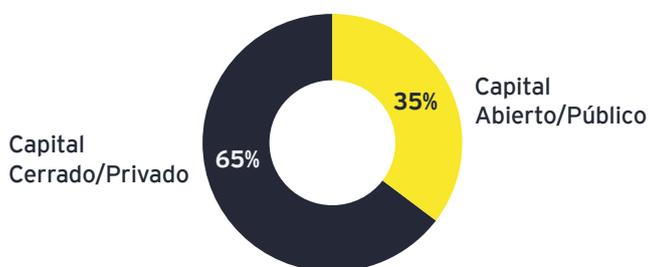
Introducción



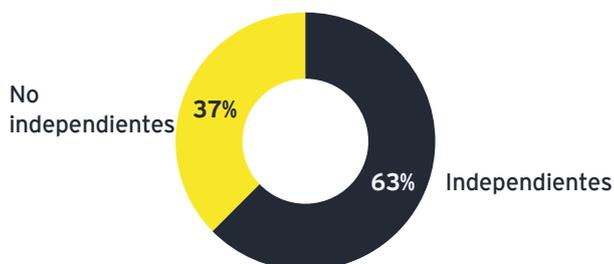
El **EY Center for Board Matters (CBM) Latam South** concluyó su tercera encuesta con miembros de directorios, esta vez realizada simultáneamente en Argentina, Brasil y Chile. Las respuestas se recibieron entre finales de 2020 y principios de 2021. Los resultados obtenidos orientan esta publicación anual, llevando la “voz del mercado” sobre lo que debe orientar las discusiones en las reuniones de directorio, especialmente de organizaciones con sede en estos tres países sudamericanos.

Encuestados generales

Empresas representadas:



Perfil de los miembros:



2020 fue un año ajetreado para los directorios, con la pandemia de Covid-19 obligando a los órganos de gobierno corporativo a navegar en un entorno empresarial desconocido y con considerables dificultades operativas, además de la necesidad de reaccionar de manera oportuna ante escenarios inesperados. Más del 95% de nuestros encuestados dijo que la grave crisis de salud del nuevo coronavirus tuvo un impacto en la dinámica de las reuniones del directorio y el 51% de ellos cree que se requirieron nuevas habilidades y competencias de sus miembros debido a los eventos.

Si bien, en 2021, deben continuar en modo de gestión de crisis, los directorios también deben considerar otros temas que impactan fuertemente en sus organizaciones, entre ellos los relacionados a criterios ambientales, sociales y de gobiernos corporativos (ASG), la transformación digital (incluida la ciberseguridad) y los resultados financieros (indicadores y desempeño).

Esta es, sin duda, una de las mayores crisis en generaciones, un momento extremadamente delicado y al mismo tiempo bastante interesante para la carrera de los directorios. Todos estamos bajo una enorme presión para salvaguardar el bienestar de los empleados y la longevidad de las empresas, además de satisfacer las crecientes demandas de los distintos stakeholders.

En este sentido, en la última edición de nuestra encuesta, se identificaron las siguientes prioridades de los directorios para este año que comienza, en los tres países mencionados (Argentina, Brasil y Chile), en este orden:

- ▶ Gestión de riesgos
- ▶ Innovación y disrupción
- ▶ Criterios ambientales, sociales y de gobiernos corporativos (ASG o ESG, por sus siglas en inglés)
- ▶ Transformación digital y nuevas tecnologías
- ▶ Planificación estratégica y asignación de capital a largo plazo
- ▶ Resultados, desempeño y metas económico-financieras

Este material aborda, pero no agota, los temas antes mencionados, los cuales deben estar presentes en las agendas de los directorios a lo largo del año, buscando apoyar la preparación de sus miembros para las discusiones con los comités asesores y con la administración de las organizaciones en las que ellos operan.

Aspectos destacados de la encuesta:

- ▶ En 2020, los temas que dominaron las agendas de los directorios en la región fueron:
 - ▶ Estrategias, Desempeño y Proyecciones **(32%)**
 - ▶ Personas **(25%)**
 - ▶ Financiero y contable **(16%)**
 - ▶ Ambiental, Social y Gobiernos Corporativos (ASG) **(12%)**
 - ▶ Operacional **(8%)**
 - ▶ Normativa, cumplimiento y riesgos **(7%)**
- ▶ El **65%** informó que su empresa participa en acciones de relacionamiento con partes interesadas externas (por ejemplo, conferencias telefónicas con inversores).
- ▶ El **72%** afirmó que en las reuniones del consejo participaron asesores externos (p. Ej. Abogados, consultores, analistas de mercado, etc.).
- ▶ El **92%** consideró que la participación de asesores externos en las reuniones es positiva.

En el contexto de la pandemia, agregamos algunas preguntas nuevas al cuestionario sobre Diversidad e Inclusión (D&I), Ciberseguridad y ESG, tres temas muy actuales y relativamente desafiantes para los directorios.

Diversidad e Inclusión

Los 3 grupos de diversidad más presentes:

- ▶ 50+ (personas mayores de 50 años) en el **83,6%** de los directorios de las empresas representadas.
- ▶ Mujeres en el **65,5%** de los directorios de las empresas representadas.
- ▶ Varias etnias (incluyendo pueblos originarios) en el **11,8%** de los directorios de las empresas representadas.

Los 3 grupos que se verían más afectados positivamente por una mayor diversidad en el mundo empresarial:

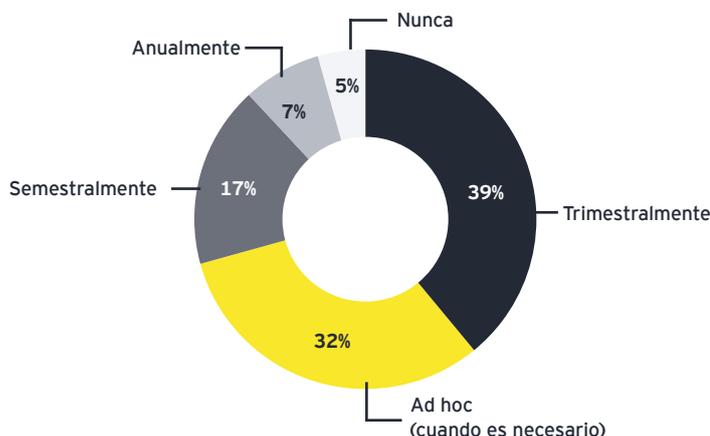
- ▶ Mujeres en el **33,8%** de las respuestas obtenidas.
- ▶ Varias etnias (incluidos los pueblos originarios) en el **19%** de las respuestas obtenidas.
- ▶ 50+ (personas mayores de 50 años) en el **16,5%** de las respuestas obtenidas.

Las otras opciones incluyen LGBTQI +, PwD (personas con discapacidades), religiones minoritarias y otras.

Cabe mencionar también que la gran mayoría de empresas de la región aún no cuenta con un Comité de D&I (**78%**), ni un presupuesto específico para el tema (**82%**).

Ciberseguridad

Frecuencia del tema de ciberseguridad y posibles amenazas que se tratan actualmente en la agenda de los directorios representados:



EY entiende que este es un tema que se aceleró con la pandemia y que debe crecer en la agenda de los directorios, ya que las empresas se digitalizan cada vez más y dependen de procesos seguros para garantizar sus operaciones, así como para proteger la información que tienen o de la que son responsables.

Criterios ASG

Preguntamos si el tema ASG (criterios medioambientales, sociales y de gobernanza) ya estaba en la agenda de las reuniones del directorio de las empresas en las que participan. La gran mayoría respondió que sí (**82%**), con diferentes justificaciones.

Respuesta	Porcentaje
Sí, desde mucho antes de la pandemia.	75%
Sí, desde el comienzo de la pandemia.	7%
No, estará en la agenda a partir de 2021.	12%
No, nunca fue un tema en la agenda y no está previsto.	5%
No sé.	2%

Finalmente, nos preguntamos si, alguno de los criterios ASG (ambiental, social y de gobiernos corporativos) ha sido más relevante en las discusiones de la administración. La mayoría de las respuestas se dividieron entre los aspectos ambientales (**35%**) y los de gobernanza (**30%**) como los dos más relevantes.

Respuesta	Porcentaje
Sí, los criterios ambientales.	35%
Sí, los criterios de gobiernos corporativos.	30%
No, los tres criterios tienen la misma relevancia.	18%
No sé.	14%
Sí, el criterio social.	4%

Esperamos que tenga éxito en lograr que su organización avance en tiempos difíciles como el que vivimos. ¡Cuente con nosotros en este viaje!



Prioridades de los directorios para 2021 - Argentina, Brasil y Chile

Gestión de riesgos

Gestión de riesgos en un entorno donde Covid-19 todavía está presente

Durante el año 2020, tuvimos la materialización de un riesgo inesperado, pero no totalmente impredecible. Desde la crisis del virus del SARS en 2003, muchos expertos han predicho que la aparición de una nueva epidemia era cuestión de tiempo. La diferencia es que casi nadie predijo que esta amenaza podría tener un impacto tan abrumador como el visto el año pasado.

Todos los países, así como sus respectivas sociedades, economías y empresas, se vieron afectados por Covid-19 durante este período, en diversos grados de gravedad. Dado que no estábamos preparados para responder a un riesgo de tan alto impacto, ¿cómo podemos prepararnos para mitigar los riesgos provocados por esta crisis? ¿Y cómo pueden las empresas considerar estos factores en sus estructuras y procesos de gestión de riesgos?

El Foro Económico Mundial (WEF) publicó recientemente, como parte de la agenda del Foro de Davos 2021, una lista que incluye los principales impulsores de riesgo para 2021¹ en un mundo que aún sufre la pandemia y que vivirá sus efectos por un tiempo aún incierto:

- ▶ Riesgos políticos
- ▶ Riesgos tecnológicos
- ▶ Riesgos demográficos y sociales

En la categoría de riesgos políticos, durante el último año hemos observado la importancia de la colaboración entre los sectores público y privado en la respuesta a la crisis. Esta debería ser una tendencia continua para 2021. Además, las decisiones políticas tomadas por los gobiernos para combatir la crisis, como cambios en normas tributarias y subsidios,

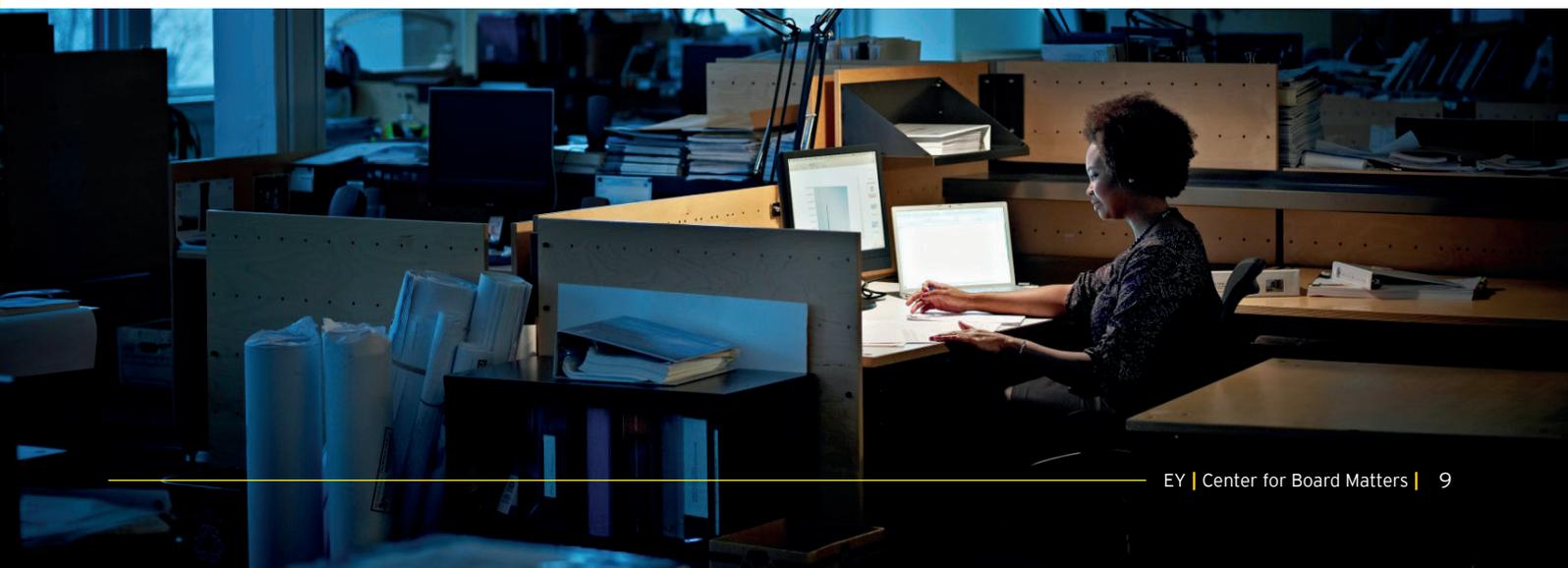
además de las decisiones sobre los niveles de confinamiento, afectan directamente el desempeño empresarial. Nuevamente, estos son puntos que conviene revisar a lo largo de este año.

En cuanto a los riesgos tecnológicos, la ciberseguridad sigue estando en el foco de la agenda de respuesta al riesgo de las organizaciones. Desde la propagación de Covid-19 por todo el mundo, el número de ciberataques ha aumentado considerablemente, tanto en cantidad como en gravedad. En muchos sectores y localizaciones, las empresas ya no piensan “si se producirá un ataque”, sino “cuándo sucederá”, preparándose no solo para minimizar la posibilidad de uno de estos eventos, sino también para responder de manera satisfactoria, rápida y robusta. El propio Foro Económico Mundial (WEF), mencionado anteriormente, en un estudio publicado el pasado enero², considera que la ciberamenaza sigue siendo uno de los cinco principales riesgos que afectarán a las organizaciones en 2021.

El año pasado, también vimos una aceleración en el proceso de digitalización. Los que ya estaban preparados para afrontar el mundo digital reforzaron esta estrategia. Muchas organizaciones que estaban aún en pañales con el tema tuvieron que comenzar a correr para digitalizarse, así como para satisfacer la demanda de servicios digitales de sus clientes, proveedores y empleados. El aspecto de la protección de datos también ha ganado un espacio relevante, ya que la privacidad y el uso irrestricto de la información han sacado a la luz exposiciones no deseadas en opinión de los titulares de los datos. La aceleración de este proceso revela riesgos que no se limitan solo a la ciberseguridad, sino que también incluyen riesgos operativos, estratégicos, reputacionales y de continuidad del negocio.

¹ Disponible en <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021>.

² Ídem.



Desde un punto de vista demográfico y social, la pandemia amplió la distancia entre niveles socioeconómicos, fue mucho más dura con la población de bajos ingresos y aumentó la insatisfacción social. Como vimos en Chile en 2019, la insurgencia social provocada por el descontento de la población es un riesgo por considerar y su impacto en los negocios puede ser alto. Desde el punto de vista del crecimiento empresarial, se abren oportunidades para atender a clientes con perfiles sociodemográficos menos

atendidos por las grandes empresas (riesgos alcistas). Por otro lado, las organizaciones que no están preparadas pueden tener sus negocios directamente impactados de manera negativa por tales problemas.

Además de las áreas descritas anteriormente, los riesgos relacionados con los aspectos ambientales deben seguir siendo monitoreados de cerca. Más adelante abordamos el tema ASG, también prioritario para 2021.

Temas que debe considerar el directorio:

Respecto de "Gestión de riesgos", EY recomienda las siguientes reflexiones a los miembros del directorio:

- ▶ ¿La organización ha mapeado las principales decisiones políticas que pueden tomarse en el corto, mediano y largo plazo y que afectan a su negocio? Específicamente, ¿está monitoreando posibles decisiones políticas relacionadas con la pandemia? ¿Se consideran estos escenarios en el mapa de riesgos y la respuesta al riesgo de la organización?
- ▶ Considerando el entorno de ciberseguridad y los ataques que ocurrieron en todo el mundo durante la pandemia, ¿cómo utilizó la organización ejemplos de otras empresas para fortalecer su propia seguridad? ¿Qué ha cambiado en la política de respuesta a incidentes de ciberseguridad de la organización en los últimos 12 meses para responder a este escenario?
- ▶ ¿Se considera el riesgo de insurgencia social en el mapa de riesgos de la organización? ¿Se han considerado las lecciones aprendidas de eventos recientes (fuera de Brasil) al preparar respuestas a estos riesgos?
- ▶ ¿La organización ha monitoreado los principales riesgos del negocio, considerando la dinámica, frecuencia y foros de discusión adecuados? ¿La administración ha dado visibilidad al directorio sobre los riesgos y necesidades de inversión, apoyando la toma de decisiones?



Innovación y disrupción

“El cambio no es necesario, la supervivencia es opcional”. La frase provocativa, atribuida al gurú de la calidad W. Edwards Deming, nunca ha sido más actual y significativa que ahora. Los cambios más profundos en el entorno empresarial de los últimos 100 años se han producido debido a una convergencia secular de un conjunto de movimientos tectónicos en cuestiones regulatorias, tecnológicas, económicas y de consumo, un tema que se explora en profundidad en la serie de estudios de Megatendencias de EY, inclusive en el más reciente de 2020.

Sin embargo, en los últimos meses, la pandemia global Covid-19 provocó una aceleración en el cambio, con una consecuencia crucial para las empresas. Si bien al inicio, en marzo de 2020, las discusiones eran sobre el perfil de la recuperación económica -en V, U, L o W- ahora se observa, prácticamente un año después, que el perfil que emerge es en K. Algunas empresas se recuperan rápida y bruscamente, mientras que otras claramente se quedan atrás y pasan rápidamente al olvido.

La innovación siempre ha sido un tema crucial para la diferenciación empresarial, con la generación de nuevos productos, exploración de nuevos mercados y mejoras en los procesos. Sin embargo, en un momento como el actual, la innovación, especialmente en su modalidad radical y disruptiva, adquiere un carácter imperativo. La innovación ya no es un elemento de diferenciación, sino de continuidad empresarial.

El formato de recuperación K es un sello distintivo de las revoluciones industriales anteriores. En este fenómeno, existe una gran divergencia entre las empresas establecidas, que se basan en estrategias, operaciones y modelos de negocio probados y bien establecidos, y los nuevos participantes que, en otras condiciones competitivas,

tendrían dificultades para crear una diferenciación competitiva significativa. Ésta es la esencia de la disrupción tan discutida.

Con la reconfiguración de las cadenas de valor y el cambio sustancial en las barreras de entrada, el éxito pasado se convierte en una trampa, ya que los costos hundidos, el diseño organizacional y el sistema de incentivos de las empresas exitosas las convierten en rehenes de una lógica de decisión, en la que cualquier cambio estructural se percibe como una distracción en la búsqueda de la eficiencia o incluso como resultados que destruyen el valor. En esta situación, la agenda de innovación se limita a incrementos. Como consecuencia, la ventaja se le da al disruptor, que no tiene un legado que defender y está en el juego para cambiar las reglas, no para jugar mejor en las reglas establecidas.

Pero lo que parece ser una condición innata en la propia naturaleza de las organizaciones es un falso dilema. El mismo tema central, el legado y la historia, esconden la clave para desbloquear la transformación. Comprender el propósito y la propuesta de valor ayuda a la empresa a ver no sólo lo que es importante mantener, sino que mucho de lo que se da por sentado (modelos de negocio, sistemas de gestión y activos) se vuelve esencial.

El imperativo de la innovación, en este contexto emergente, es buscar una nueva respuesta a la pregunta central de todas las organizaciones: ¿cuál es el propósito inmutable y cómo puede la empresa reinventarse por completo sin perder este propósito?

El Directorio tiene un papel fundamental en este momento de extrema incertidumbre. Como máximo guardián de la agenda de perpetuidad de la compañía, le corresponde a la mesa directiva provocar la reflexión sobre una agenda de transformación que abrace la destrucción creativa, teniendo el propósito, y nada más, como un elemento inmutable.

Temas que debe considerar el directorio

Respecto la prioridad mencionada, EY recomienda las siguientes reflexiones a los miembros del directorio:

- ▶ Si la empresa terminara hoy, ¿quién se lo perdería y por qué?
- ▶ ¿Cómo afectan los cambios tecnológicos, económicos, regulatorios y de comportamiento de los consumidores a la forma en que se resuelven los problemas?
- ▶ ¿Qué cambios estratégicos importantes están siendo atrapados por el costo hundido y la trampa del pensamiento incremental?
- ▶ ¿Cómo se puede utilizar el legado de la empresa como palanca, en lugar de barrera, para explorar los caminos de la transformación?

Criterios ambientales, sociales y de gobiernos corporativos (ASG)

Durante años, los temas ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) han ido adquiriendo líneas específicas. Entre ellas está la comprensión de cómo la resiliencia ambiental puede afectar los procesos de producción; cómo las estructuras sociales reaccionan al desequilibrio y evolucionan con el tiempo; cómo las organizaciones capturan valor a largo plazo; cómo la prosperidad de una economía cambia su perspectiva con el tiempo; la iniciativa privada, las esferas gubernamentales y los reguladores del mercado de capitales avanzan hacia esta adaptación.

En la última década, tuvimos la consolidación del concepto ASG y, en definitiva, su absorción por los mercados. Pasó de una lógica de maximizar las ganancias a maximizar el valor³.

En particular, el “Cambio climático” es, entre los temas de ASG, lo que está en el centro del debate. La capacidad que tiene el clima de nuestro planeta para modificar los procesos económicos, sociales y ambientales es enorme, y el desafío de adaptar o mitigar este efecto también.

ASG y sus efectos prácticos:

- ▶ El mercado de consumo ahora es consciente de los problemas de ASG y fuerza el cambio cultural en sus mercados.
- ▶ Los inversores perciben el riesgo relacionado con los asuntos ASG de una forma más tangible y evalúan sus inversiones teniendo en cuenta estos criterios. Una encuesta realizada por EY en 2020, con alrededor de 300 inversores de todo el mundo⁴, mostró que el **91%** de ellos tiene en cuenta el desempeño no financiero de las empresas a la hora de tomar decisiones de inversión.
- ▶ Existe una tendencia regulatoria de progresión en el aumento de los requisitos para cumplir con los estándares ASG, con énfasis en la crisis climática.
- ▶ Debido a la necesidad de incorporar elementos ASG en los procesos de gestión, existe una demanda de medición de resultados no financieros a través de protocolos comparables y datos confiables. Medir y reportar ASG es esencial.

³ Más información en el artículo “How long-term value is being redefined and communicated”, disponible en https://www.ey.com/en_us/board-matters/how-long-term-value-is-being-redefined-and-communicated.

⁴ Disponible en https://www.ey.com/en_gl/assurance/how-will-esg-performance-shape-your-future.



Después del posicionamiento de varios fondos de inversión en temas ASG - con énfasis en "Cambio Climático" -, vimos a lo largo de 2020 un gran movimiento del sector privado hacia la neutralidad de carbono. Durante este período, las estrategias de inversión de ASG superaron por primera vez⁵ el trillón de dólares. El papel del inversor en este nuevo escenario es muy claro; Los procesos de transición a una economía baja en carbono ya demandan mucha inversión y se sabe que el costo de la inacción es mayor.

Las inversiones se realizan en base al análisis. Ya sean riesgos u oportunidades, el inversor adopta métricas para su toma de decisiones. Pero ¿y si el objeto de análisis aún no se mide? Aquí es donde surge la necesidad de indicadores ASG. En septiembre de 2020, el Foro Económico Mundial (WEF) publicó un documento recomendando métricas que extraen y amplifican los estándares y estructuras existentes para la difusión de ESG⁶, resultado de un proyecto desarrollado por el International Business Council (IBC), una comunidad de más de 120 CEO globales y cuyo presidente es Brian T. Moynihan (CEO de Bank of America).

Las empresas necesitan reconstruir la confianza con la sociedad y ser vistas colectivamente como parte de la solución a los principales desafíos que enfrenta nuestro planeta y la sociedad. Es necesario aumentar la confianza entre los accionistas y otros stakeholders a través de una mayor transparencia de los informes ASG, de manera coherente y comparable.

El papel del Directorio en la dirección estratégica

Guiar a una organización sin considerar los aspectos ASG que la tocan puede representar un gran riesgo e incluso generar pérdida de grandes oportunidades.

Un concepto fundamental para entender la organización desde el punto de vista ASG es la "materialidad". Más que metodológico o normativo, la materialidad es la capacidad de la organización para ampliar su horizonte para incorporar la visión de sus stakeholders y comprender sus palancas de generación y protección de valor.

La materialidad es fundamental para que los directorios entiendan la organización y puedan apoyarla en una orientación estratégica.

Temas que debe considerar el Directorio

Respecto de la prioridad mencionada, EY recomienda las siguientes reflexiones a los miembros del directorio:

- ▶ ¿Cómo monitorea el Directorio las tendencias regulatorias y del mercado relacionadas con ASG para percibir los riesgos y oportunidades de sustentabilidad de la próxima generación en relación con el negocio? ¿Cómo se incorporan estos elementos al Directorio?
- ▶ ¿Tiene el Directorio visibilidad sobre cómo el mercado y los inversores evalúan las prácticas y el desempeño de ASG de la empresa, y cómo la empresa se ve afectada por las tendencias actuales de inversión y gestión de ASG?
- ▶ ¿Cómo la estrategia de la empresa y la gestión de riesgos corporativos satisfacen las necesidades de los stakeholders clave, abordando factores ambientales y sociales financieramente importantes y generando una ventaja competitiva?
- ▶ ¿Tiene la empresa una narrativa coherente de valor para los stakeholders que está vinculada a la estrategia, respaldada por métricas relevantes y conectada a los principales resultados de desempeño?
- ▶ ¿La empresa está planeando escenarios para probar la sostenibilidad de su modelo de negocio en relación con los riesgos y oportunidades de ASG? ¿Cómo estos escenarios siguen su proceso de asignación de capital?
- ▶ ¿La empresa tiene objetivos y compromisos ASG claros que se comunican interna y externamente? ¿Cómo se alinean estos objetivos con los líderes de la industria y empresas similares, y cómo el programa de compensación para ejecutivos ayuda a obtener resultados?
- ▶ ¿La empresa está adoptando el mismo enfoque con respecto a los datos financieros y no financieros en relación con el proceso de divulgación, los controles y la obtención de verificación externa?

⁵ Fuente: <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/painelsa/2020/12/fundos-dedicados-a-empresas-que-valorizam-sustentabilidade-acumulam-us-13-trilhao.shtml>

⁶ Disponible en <https://www.weforum.org/reports/measuring-stakeholder-capitalism-towards-common-metrics-and-consistent-reporting-of-sustainable-value-creation>.

Transformación digital y nuevas tecnologías

“Ser digital”, la nueva realidad súper acelerada. El futuro es ahora.

Si bien muchas organizaciones proyectaban su transformación digital para un período de tres a cinco años, la realidad se ha impuesto y ha acelerado estos planes. La crisis del Covid-19 y el cambio en el comportamiento del consumidor impusieron una dura realidad que afrontar: la necesidad de adoptar soluciones digitales mucho más rápido de lo esperado para responder a los nuevos comportamientos de los clientes. Esto ocurre tanto en el mundo de las relaciones con los consumidores finales como entre empresas. Las organizaciones se enfrentan a un nuevo modelo de negocio, en el que las relaciones, las soluciones y los productos deben suministrarse de forma remota, digital y prácticamente sin contacto físico.

En esta cinta de correr súper acelerada, EY cree que varias dimensiones necesitan un tratamiento adecuado. Estas incluyen: garantizar que los empleados tengan las herramientas adecuadas para actuar digitalmente; adquirir habilidades y conocimientos de nuevas tecnologías; entender cómo poner al consumidor en el centro de la empresa; y adoptar modelos ágiles para transformar productos y servicios. En resumen, un cambio de cultural a técnico, impactando horizontalmente todas las funciones comerciales. “Ser digital” significa repensar tus procesos, buscar competitividad diferenciada, aplicando nuevos conceptos y formas de trabajar.

Todos los sectores están experimentando ahora esta necesidad de “ser digitales”. Prácticamente en todos ellos

hay cambios importantes. Desde gobierno digital hasta ciudades inteligentes, pasando por empresas privadas. Está ocurriendo tanto en B2C (“Business to Consumer” - negocio al consumidor final) como aún más en B2B (“Business to Business” - negocio entre empresas), en el que vemos organizaciones que realizan inversiones masivas en digitalización. Desde el supermercado, que tuvo que adaptarse a mayores cantidades de pedidos online y entregas al consumidor final con trazabilidad de procesos, hasta empresas energéticas, que debieron reinventarse en contacto con sus consumidores a través de aplicaciones, soluciones de mensajería online y robots de servicio.

Por lo tanto, entendemos que las organizaciones están reconsiderando su asignación de capital. Los nuevos modelos de adopción de tecnologías digitales presuponen nuevas formas de invertir para la transformación, apoyados en la reducción constante de los costos totales de tecnología y la adopción de tecnologías “nube” (en la nube), afectando directamente los factores económicos de transformación. La forma en que se trataron las inversiones hace cinco años ya no se aplica hoy. Es necesario comprender cómo las nuevas tecnologías y su implementación ágil definitivamente han impactado la forma en que se asigna el capital en esta nueva realidad. Los enormes costos y los tiempos extendidos para obtener retornos ya no son aplicables y soluciones como los servicios han sido el nuevo tono para la transformación digital.

Temas que debe considerar el directorio

Respecto de la prioridad mencionada, EY recomienda las siguientes reflexiones a los miembros del directorio:

- ▶ ¿Tiene la organización un plan integral de transformación digital? ¿No es una cartera de proyectos, sino un viaje para “ser” digital?
- ▶ ¿La organización está proporcionando las herramientas y el conocimiento necesarios para lograr esta transformación para sus empleados? ¿Cuál es el plan de formación y preparación para la transformación digital?
- ▶ ¿El directorio está considerando un cambio cultural y ampliando los horizontes de transformación de la organización? ¿Existen asociaciones y alianzas para el desarrollo de nuevos productos y servicios digitales?
- ▶ ¿La planificación de la transformación considera métodos ágiles y colaborativos para definir productos y servicios? ¿Existe un modelo para buscar cambios y corregir de rápidamente cualquier problema?
- ▶ ¿Cuál es la planificación capaz de trasladar las soluciones de la organización en la “nube” y cuáles son los nuevos modelos financieros que se producirán con este movimiento?

Planificación estratégica y asignación de capital a largo plazo

En un entorno de constante cambio, el Directorio debe asumir un papel activo en las decisiones estratégicas de las empresas. Los ejecutivos necesitan la experiencia de los miembros de la mesa directiva a la hora de decidir dónde asignar el capital, lo que decidirá si la empresa estará entre los disruptores o los obsoletos.

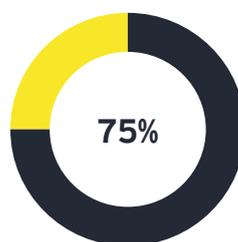
Según una encuesta de EY con ejecutivos de varios sectores⁷, el **99%** de las empresas que se desempeñaron significativamente mejor que sus competidores ya realizan ejercicios disruptivos.

Las empresas pueden estar preparadas para competir e incluso vencer a sus competidores conocidos actualmente. Pero ¿qué tan preparados están para la entrada de nuevos competidores? Estos futuros competidores serán disruptivos, pueden estar fuera del mercado tradicional y es posible que ni siquiera existan todavía. Como director, ¿ha pensado en eso?

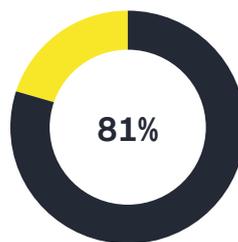
La competencia puede venir de cualquier parte. Una buena estrategia requiere una atención constante a los movimientos de los diferentes stakeholders. Sea proactivo y no reactivo para convertirse en su futuro competidor o socio. Según la misma encuesta de EY⁸, el **43%** de las empresas se vieron obligadas a destinar capital para la innovación en 2020.

Las fusiones y adquisiciones (M&A), las empresas conjuntas, las asociaciones estratégicas, el intercambio de tecnología y otros movimientos corporativos son formas de incorporar competencias rápidamente y hacer que los planes despeguen. No permita que las experiencias previas, la complejidad y las primeras dificultades sean obstáculos para el desarrollo de una cultura de M&A o alianzas estratégicas. Es necesario elegir objetivos e invertir tiempo en perseguirlos. Es importante realizar un primer trato. Las asociaciones y adquisiciones son opciones atractivas para, por ejemplo, ingresar a nuevos mercados, desarrollar capacidades y adoptar nuevas tecnologías, minimizando costos y limitando riesgos.

El Directorio tiene un rol protagónico en el diseño de la estrategia, especialmente en empresas con alto desempeño. Según la encuesta de EY a ejecutivos⁹:



Afirmar que su directorio tiene una influencia significativa en la formulación de la estrategia



De aquellos que superaron significativamente a los competidores, dice que su directorio tiene una influencia significativa (vs 72% para el resto)

El Directorio tiene el desafío de estar con los ejecutivos pensando no sólo en la estrategia de largo plazo y la asignación de capital, sino también en definir los objetivos de corto plazo, con formas claras de medirlos.

Una práctica que ha ido ganando adeptos es la creación de comités temáticos para aportar innovación. Utilice el concepto de cometer errores rápidamente para implementar cambios. No sólo para revisar dónde se asigna el capital, sino también para reevaluar las políticas y los supuestos de asignación de capital con frecuencia para dejar espacio para la innovación. Una buena práctica de mercado es evaluar la cartera de inversiones cada seis meses. En un estudio de EY sobre la crisis financiera de 2008¹⁰, las empresas que revisaron su cartera y se deshicieron de activos no estratégicos obtuvieron 24 puntos más en el rendimiento total de los accionistas (TSR, por sus siglas en inglés) que las empresas que no se deshicieron en un período de siete años después de la crisis.

⁷ EY, junto con a Economist Intelligence Unit (EIU), llevó a cabo, con ejecutivos (C-Level), una de las encuestas de estrategia global más completas de la última década. Disponible en https://www.ey.com/en_my/strategy/four-ways-to-rethink-how-you-develop-strategy.

⁸ Ídem.

⁹ Ídem.

¹⁰ Disponible en www.ey.com/en_no/divestment-study.

En este escenario, el Directorio tiene un papel fundamental en la anticipación de las demandas de los stakeholders, cuyo activismo ya es una realidad. Estas demandas, bajo la presión de las empresas y sus asesores, tienden a aumentar. Comprender los factores desencadenantes y las métricas que utilizan para cobrar los resultados es fundamental para anticipar el posicionamiento de la empresa y responder preguntas.

El paquete de indicadores que debe monitorear el Directorio incluye los indicadores financieros tradicionales (precio de la acción, márgenes operativos, ingresos futuros, retorno a los accionistas) y capital (posición de caja y nivel de deuda).

Nuevos indicadores como, por ejemplo, estructura corporativa (múltiples unidades de negocio y su desempeño individual y autónomo, estrategia para activos no esenciales) y gobernanza (composición del Directorio, porcentaje de miembros independientes, derechos de los accionistas).

Es decir, un Directorio con diversidad, que trae y comprende las nuevas tendencias, que está presente en las discusiones estratégicas y que cuestiona las estructuras actuales (antes que los stakeholders lo hagan), ciertamente apoyará a los ejecutivos para que mantengan sus empresas saludables y competitivas en el mercado actual y futuro.

Temas que debe considerar el directorio

Respecto de la prioridad mencionada, EY recomienda las siguientes reflexiones a los miembros del directorio:

- ▶ ¿La composición del Directorio tiene una visión amplia para comprender diferentes puntos de vista del mercado, por ejemplo, tener experiencia en mercados adyacentes, innovación y tecnologías emergentes?
- ▶ Al evaluar el uso de capital, ¿existe una medida clara del éxito de la inversión?
- ▶ ¿Se destina una parte del capital de la empresa a la innovación, aceptando un alto grado de riesgo en busca de retornos disruptivos?





Resultado, desempeño y metas económico-financieras

La observancia de los resultados, desempeño y metas económicas y financieras de una empresa siempre ha sido parte de la dinámica del desempeño de los miembros de su Directorio como forma de garantizar el objetivo principal del enfoque corporativo: generar rentabilidad en el capital invertido por encima del costo de oportunidad de sus accionistas.

A través del análisis de los resultados y desempeño de una empresa, es posible evaluar las decisiones de inversión y financiamiento, su riesgo de liquidez, su rentabilidad y analizar si la empresa se está volviendo más o menos eficiente. A partir del análisis de estos indicadores a lo largo de los años, se pueden elaborar criterios y metas a corto y largo plazo que orientarán la planificación estratégica, incidiendo en las medidas operativas, administrativas, tributarias, de inversión y de financiamiento, certificando el cumplimiento de la empresa con su objetivo.

Sin embargo, a la hora de analizar el desempeño y los indicadores de una empresa, es necesario tener en cuenta no sólo su historial, sino el entorno en el que se inserta. Las tendencias sectoriales, macroeconómicas y globales son fundamentales a la hora de examinar los resultados de una empresa y establecer nuevos objetivos. Empresas de diferentes tamaños, sectores y ubicaciones geográficas requieren diferentes interpretaciones. No se puede esperar que una microempresa del sector retail en Brasil muestre los mismos indicadores y los mismos márgenes que presenta una multinacional del sector tecnológico. Además, no es recomendable fijarse objetivos de crecimiento ambiciosos cuando el sector, o incluso el país donde se ubica la empresa, atraviesa una crisis económica como la actual. Finalmente, no es posible estimar inversiones con base en años anteriores cuando las tendencias mundiales indican la demanda de altas inversiones en tecnología, investigación y sustentabilidad. Así, para hacer una inferencia exitosa, es necesario relacionar la información y la historia de la empresa con el contexto económico, sectorial y las tendencias globales.

En 2020, la pandemia provocada por el nuevo coronavirus introdujo una crisis sanitaria, humanitaria y económica sin precedentes. Las empresas tuvieron que reinventarse, crear nuevas dinámicas, enfrentar caídas de la demanda y adaptarse al trabajo remoto, todo para enfrentar el período de incertidumbre. Así, la crisis del Covid-19 trajo un momento de discontinuidad o quizás, en ciertos casos, de ruptura.

La nueva realidad no invalida la importancia del análisis del desempeño de una empresa, pero lo hace extremadamente desafiante. ¿Cómo evaluar y definir parámetros de rentabilidad y margen para un momento sin precedentes como es la pandemia actual? Después de todo, no existen criterios pasados que reflejen las circunstancias que enfrenta el mundo después de la propagación del nuevo coronavirus y se espera que el escenario siga siendo bastante incierto en 2021.

Como contrapartida a este nuevo nivel de incertidumbre, es necesario un estricto seguimiento de la demanda, liquidez, rentabilidad y endeudamiento. Es importante abandonar la expectativa de linealidad y definiciones estáticas, ya que las posibilidades son numerosas. Las empresas deben estar preparadas para diferentes escenarios y para el constante cambio de objetivos. Los miembros del directorio deberán exigir a la gerencia planes de contingencia, pruebas de estrés, simulación de escenarios, fortalecimiento de las relaciones con proveedores, clientes y acreedores, así como la creación de un modelo de operación flexible. La creatividad será clave. Todos debemos seguir trabajando juntos para buscar apoyo a los cambios, establecer prioridades, monitorear riesgos y oportunidades imprevistas, así como actualizar el modelo de negocio adecuado a la reacción global para superar la crisis, obteniendo así posibles ventajas competitivas que pueden ser cruciales en un momento de incertidumbre. No se puede perder de vista el análisis de los parámetros de liquidez, la demanda de su producto / servicio y, externamente, el entorno empresarial y la política fiscal.

Temas que debe considerar el directorio

Respecto de la prioridad mencionada, EY recomienda las siguientes reflexiones a los miembros del directorio:

- ▶ ¿Cuál es el riesgo de liquidez de la empresa? ¿Cuáles son los índices de liquidez actuales (ILC), liquidez seca (ILS), liquidez inmediata (ILI) para el año 2021? ¿Necesitará la empresa acceder a capital de terceros para cumplir con sus obligaciones a corto plazo?
- ▶ ¿Cómo afectó la pandemia a los indicadores de volumen y margen de la empresa? ¿Son estos cambios temporales o reflejan una nueva tendencia del mercado?
- ▶ ¿Cuál es el grado de apalancamiento de la empresa? ¿Cuál es el ratio general de deuda y solvencia? ¿Cuál es la capacidad para cubrir intereses y capital de la deuda? ¿Existe alguna deuda en moneda extranjera? ¿Qué es el riesgo cambiario? ¿Cuál es la política de mitigación del riesgo cambiario?
- ▶ ¿Cuáles son los principales factores externos y macroeconómicos que influyen en los resultados y el desempeño de la empresa? ¿Cuáles son las proyecciones de estos factores y cuál es su expectativa de influencia en los resultados de la compañía para los próximos años y meses? ¿Cuál es la expectativa de interferencia de las últimas proyecciones de los principales índices financieros sobre las proyecciones de la empresa y su planificación estratégica?
- ▶ ¿Cuáles son las oportunidades previstas en este momento? Si la crisis sanitaria y económica se agudiza, ¿se ha previsto un plan de contingencia que garantice la supervivencia de la empresa?



Comparativo con las prioridades en Estados Unidos



Después de uno de los años más desafiantes en décadas, el **EY Center for Board Matters** ha verificado y comparado las prioridades en las agendas de los directorios para 2021, tanto en Estados Unidos (EE.UU.) como en América del Sur (específicamente Argentina, Brasil y Chile).

Directores en Estados Unidos destacaron los siguientes aspectos como foco de este año¹¹:

- ▶ Supervisar la estrategia para crear valor a largo plazo;
- ▶ Promover la resiliencia empresarial frente a la incertidumbre;
- ▶ Centrarse en transformar la fuerza laboral y nuevas formas de trabajar;
- ▶ Liderar en diversidad, equidad e inclusión;
- ▶ Guiar una estrategia ASG que impulse el compromiso y el valor de las partes interesadas; y
- ▶ Desafiar la composición y efectividad del Directorio.

Si bien la investigación realizada en América del Sur (Argentina, Brasil y Chile) señala, en muchos casos, otros desafíos acordes con la realidad regional, existe una fuerte correlación entre las dos listas de prioridades para este año. Muchos de los temas son transversales y se abordan explícita e implícitamente en ambos.

Las siguientes tablas muestra la comparación de las prioridades identificadas en los tres países sudamericanos y sus efectos en EE.UU.:

¹¹ Disponible en https://www.ey.com/en_us/board-matters/six-priorities-for-boards-in-2021.

1. Gestión de riesgos

Prioridad en América del Sur (Argentina, Brasil y Chile)

La importancia de monitorear y mitigar riesgos a través de una buena gestión ha aumentado y, hoy, esta percepción se refleja en el hecho de que el **51%** de los encuestados, a nivel regional, lo considera prioritario, ubicándolo como el tema de mayor relevancia para los Directorios este año.

Prioridad en Estados Unidos

La gestión de riesgos es transversal a todos los desafíos en EE.UU., pero se encuentra principalmente en dos de las prioridades enumeradas para este año: "supervisar la estrategia para crear valor a largo plazo" y "promover la resiliencia empresarial ante la incertidumbre".

2. Innovación y disrupción

Prioridad en América del Sur (Argentina, Brasil y Chile)

La innovación ha dejado de ser una alternativa y se ha convertido en un imperativo para las empresas en estos tiempos de incertidumbre y cambios acelerados. Por esta razón, esta es la segunda prioridad, mencionada por el **49%** de los encuestados en Argentina, Brasil y Chile.

Prioridad en Estados Unidos

Los Directorios en EE.UU. no identificaron específicamente la innovación como uno de sus principales enfoques para este año, pero está en el centro de muchas de sus prioridades, desde la estrategia y la creación de valor, pasando por la transformación de la fuerza laboral, hasta el liderazgo en diversidad e inclusión.

3. Criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG)

Prioridad en América del Sur (Argentina, Brasil y Chile)

Este es el tercer aspecto más importante de la agenda 2021 de los directorios de la región, siendo señalado como prioritario por el **48%** de los encuestados. Existe un consenso creciente de que, tras la pandemia, puede surgir una recuperación verde, en la que estos factores estén alineados y formen parte de la propia estrategia de las empresas.

Prioridad en Estados Unidos

El creciente reconocimiento de que la gestión de los factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) es fundamental no solo para la sostenibilidad del negocio, sino también beneficiosa desde el punto de vista financiero, la convierte en una de las prioridades de los Directorios en Estados Unidos y Sudamérica.

4. Transformación digital y nuevas tecnologías

Prioridad en América del Sur (Argentina, Brasil y Chile)

La adopción urgente de nuevas tecnologías es un problema que se ha intensificado con la llegada de la pandemia. Convertir la virtualidad en un modelo de trabajo y vinculación social fue el desafío enfrentado y resuelto con agilidad por las empresas y la sociedad en general en 2020. Mantener a todos conectados generó nuevos riesgos que debían ser evaluados e incluidos por los Directorios en el mapa de riesgos. El **39%** de los encuestados dijo que revisa temas relacionados con las amenazas de ciberseguridad trimestralmente y el **32%** indicó que revisa cuando sea necesario (ad-hoc).

Prioridad en Estados Unidos

En Estados Unidos, la pandemia provocó un cambio en el presupuesto hacia el uso de tecnología nueva o mejorada, disponible para diferentes sectores. Los directorios de EE.UU. observaron un aumento en la manifestación y evaluación de los riesgos asociados con los cambios tecnológicos. De la misma forma, se inició el debate sobre el efecto de la privacidad debido a la transformación digital, así como sobre la modificación del entorno y la forma de trabajar.

Planificación estratégica a largo plazo y asignación de capital

Prioridad en América del Sur (Argentina, Brasil y Chile)

El punto de inflexión y el mayor diferencial de la región fue su capacidad para responder a los cambios. Para algunos sectores, la reorganización de la estrategia y el modelo operativo tomó más tiempo, tanto que el **35%** de los encuestados ubicaron la planificación estratégica en el quinto lugar de importancia en la agenda de los Directorios de sus organizaciones para este año.

Prioridad en Estados Unidos

Adaptar su visión para hacer más robusta la estrategia y crear valor a largo plazo fue una prioridad para los directores y directoras de las principales empresas norteamericanas; las finanzas, el capital humano, los clientes y los valores sociales se convirtieron en temas de revisión periódica durante esta pandemia. Las empresas han estado trabajando para fortalecer su credibilidad y posición en la sociedad.

6. Resultados, desempeño y metas económico-financieras

Prioridad en América del Sur (Argentina, Brasil y Chile)

El **27%** de los asesores de la región confirmaron que pasaron gran parte de 2020 revisando las necesidades de liquidez, estabilidad financiera, solidez de la cadena de suministro y flexibilidad del modelo operativo. Las proyecciones y la evolución de los negocios se ensamblaron en varios escenarios e incluyendo planes de contingencia.

Prioridad en Estados Unidos

Uno de los mayores desafíos para los Directorios de Estados Unidos es imaginar un mundo para sus organizaciones después de la pandemia. El análisis continuo de la información, la revisión de megatendencias, repensar el clima laboral, validar la necesidad de mantener los espacios físicos y sus costos asociados, priorizar la salud de los empleados, son temas que se trabajan a diario para generar impactos positivos en los resultados, desempeño y metas de las organizaciones.



Conclusión

Las prioridades enumeradas anteriormente demuestran que 2021 seguirá siendo un año con muchos desafíos. Estos son temas que requieren profundas transformaciones en las organizaciones, aunque ya han estado en la agenda del directorio será necesario abordar los problemas con una visión holística, involucrando múltiples disciplinas y habilidades.

Esta mirada más cercana será necesaria para abordar los temas tratados durante las reuniones, así como para observar y evaluar si es necesario modificar la propia dinámica del directorio para adaptarse a nuevas demandas. Reflexionando también sobre qué nuevas competencias deberán desarrollar sus miembros para poder aportar más en este nuevo escenario.

Esperamos que, en este contexto, los temas aquí presentados sirvan de guía para iniciar discusiones más profundas y estructuradas, asegurándose de que sean sólo el comienzo del viaje.

Contactos

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

EY CBM LAS Leader

Flavio Machado

flavio.a.machado@br.ey.com

+55 11 2573 6955

EY CBM LAS Manager

Agnyz Bueno

agnyz.bueno@br.ey.com

+55 11 2573 6654

Contribuyó a la elaboración de este material

Carolina Queiroz (Coordinadora)

Business Consulting

carolina.queiroz@br.ey.com

Denis Balaguer

Innovation

denis.balaguer@br.ey.com

Denise Giffoni

Business Consulting

denise.giffoni@br.ey.com

Fabio Schmitt

Strategy and Transactions

fabio.schmitt@br.ey.com

Fadua Gajardo Pineda

People Advisory Services

fadua.gajardo.pineda@cl.ey.com

Helcio Bueno

Business Consulting

helcio.bueno@br.ey.com

Henrique C Silva

Business Consulting

henrique.c.silva@br.ey.com

Italo Melo

Business Consulting

italo.melo@br.ey.com

João Pissutto

Business Consulting

joao.pissutto@br.ey.com

Juliana Barboza

Strategy and Transactions

juliana.barboza@parthenon.ey.com

Leonardo Dutra

Business Consulting

leonardo.dutra@br.ey.com

Lucas Contreras

Brand, Marketing and Communications

lucas.contreras@cl.ey.com

Lucio Teixeira

Strategy and Transactions

lucio.teixeira@br.ey.com

Luz Zambrana

Brand, Marketing and Communications

luz.zambrana@cl.ey.com

Manoela Ribeiro

Strategy and Transactions

manoela.ribeiro@br.ey.com

M. Valeria Alesso

Business Consulting

maria.alesso@ar.ey.com

Natalia Moreno

Business Consulting

natalia.moreno@ar.ey.com

Sobre a EY

EY existe para construir un mejor mundo de negocios, ayudando a crear valor a largo plazo para los clientes, las personas y la sociedad, y construir confianza en los mercados de capital.

Mediante el uso de los datos y la tecnología, los diversos equipos de EY en más de 150 países brindan confianza a través de la seguridad y ayudan a los clientes a crecer, transformarse y operar.

Trabajando en auditoría, consultoría, leyes, estrategia, impuestos y transacciones, los equipos de EY formulan mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los complejos problemas que enfrenta nuestro mundo hoy.

EY hace referencia a la organización internacional y podría referirse a una o varias de las empresas de Ernst & Young Global Limited y cada una de ellas es una persona jurídica independiente. Ernst & Young Global Limited es una sociedad británica de responsabilidad limitada (company limited by guarantee) y no presta servicios a clientes. La información sobre cómo EY recopila y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos que tienen las personas según la legislación de protección de datos están disponibles en ey.com/privacy. Las firmas miembro de EY no ejercen la abogacía donde lo prohíban las leyes locales. Para obtener más información sobre nuestra organización, visite ey.com.br, ey.com/es_ar y ey.com/es_cl.

Este anuncio fue emitido por EYGM Limited, parte de la organización global de EY que también brinda servicios a los clientes.

Acerca del EY Center for Board Matters

Un gobierno corporativo eficaz es un elemento importante en la construcción de un mejor mundo de negocios. El EY Center for Board Matters apoya a los miembros de directorios y comités en sus funciones de supervisión al proporcionar contenido, conocimientos y educación para ayudarlos a resolver preguntas complejas que se debaten en las reuniones. Además de utilizar nuestras habilidades profesionales, relaciones y bases de datos, identificamos tendencias y problemas emergentes relacionados con los gobiernos corporativos. Esto nos permite brindar información oportuna, basada en datos y herramientas, además de análisis prácticos para directores, inversionistas y otros stakeholders.

©2021 EYGM Limited. Todos los derechos reservados.

Site	ey.com.br	ey.com/es_ar	ey.com/es_cl
Facebook	EYBrasil	EYArgentina	EY Chile
Instagram	eybrasil	EYArgentina	ey_chile
Twitter	EY_Brasil	EY_Argentina	eychile
LinkedIn	EY	EY	EY
YouTube	EYBrasil	ErnstandYoungAR	EYChile