

EY Center for Board Matters

# Temas de Directorio

Publicación trimestral basada en la versión **Board Matters Quarterly** de EE.UU.



Building a better  
working world



# Temas de Directorio

## 03 Directores independientes: la nueva clase de 2017

Las compañías continúan incorporando ejecutivos con perspectivas nuevas y diversas, mejorando la alineación de la composición de sus directorios con estrategias vanguardistas. Analizamos la información corporativa pública para destacar cinco aspectos clave sobre los directores elegidos para las juntas de empresas de la lista Fortune 100 en 2017.

## 07 Anticipando y planificando cambios geopolíticos y regulatorios.

El aumento de las tensiones geopolíticas es una preocupación para las empresas y el directorio desempeña un papel importante al establecer el tono para enfrentar estos problemas complejos e impredecibles. Revisamos la información y las preguntas que los directores deben considerar en este aspecto.



# Directores independientes: la nueva promoción de 2017

Las compañías continúan incorporando ejecutivos con perspectivas nuevas y diversas, mejorando la alineación de la composición de sus directorios con sus estrategias.

Por segundo año consecutivo, realizamos un análisis de los directores independientes que fueron seleccionados por primera vez para un directorio de una compañía perteneciente al Fortune 100, lo que en esta ocasión llamamos la “nueva promoción de 2017”.

Examinamos las comunicaciones de las empresas para ver qué aptitudes y características primaron en la elección de los candidatos, mostrando lo que esta nueva promoción de directores brinda a la sala de juntas. Nuestra investigación se basó en una revisión de informes anuales de compañías pertenecientes a la lista Fortune 100 de 2017. También revisamos a los directores de las mismas 83 compañías de la “promoción de 2016”, para asegurar la coherencia en las comparaciones interanuales.

## Nuestra perspectiva

Lo que escuchamos en el mercado es que los directorios están buscando listas de candidatos que entreguen una perspectiva diversa y una gama de experiencias funcionales, incluso en ámbitos complejos y en evolución, tales como transformación digital, comercio electrónico, política pública, regulaciones y la gestión de talentos. Producto de ello, se están considerando cada vez más a candidatos no tradicionales y altamente calificados, tales como personas que no han sido gerentes generales e individuos con una mayor variedad de procedencias. Estas nuevas tendencias están expandiendo las listas de posibles candidatos a directores.

Al mismo tiempo, las empresas están ampliando las revelaciones voluntarias en torno a la composición del directorio. En nuestra revisión de lo informado por estas organizaciones, descubrimos que:

	2018	2017
Un 72% identificó específicamente el género y la raza o el origen étnico como una consideración al identificar candidatos a directores, en comparación con un 64 % en 2016.	<b>72%</b>	<b>64%</b>
Un 63% utilizó gráficos, tablas o infografías para destacar algunos elementos de la diversidad del directorio, tales como género, edad, permanencia en un cargo, habilidades, origen étnico, nacionalidad, lugar de nacimiento, orientación sexual y otros, lo que se compara con un 48 % del año anterior.	<b>63%</b>	<b>48%</b>
Un 23% incluyó una matriz de habilidades de directorio, más que el 20% de 2016.	<b>23%</b>	<b>28%</b>

Aunque se están produciendo cambios relacionados con la composición de los directorios, estos avances pueden manifestarse lentamente. Por ejemplo, si consideramos que un directorio de Fortune 100 cuenta normalmente con 10 puestos, es poco probable que la incorporación de un solo director cambie drásticamente los promedios en términos de diversidad de género, edad, permanencia en el cargo u otras consideraciones.

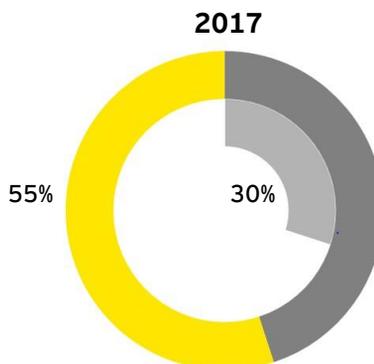
Dicho esto, el ritmo de cambio de un directorio depende de las circunstancias específicas de una compañía y las necesidades de supervisión de los directorios. Éstos deben cuestionar su actualización, preguntándose si están cumpliendo con las necesidades de diversidad, estrategia y supervisión de riesgos de la compañía. Esperar por un puesto disponible para nominar a un candidato puede significar atrasar el valor que la diversidad pueda brindar.

## Hallazgos clave

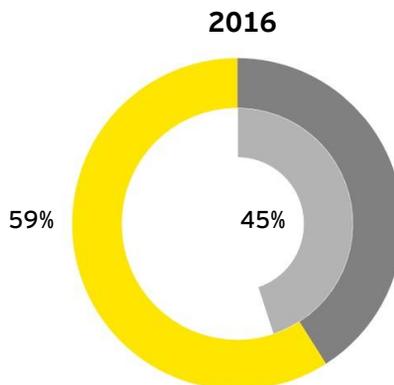
### 1. La mayoría de las compañías de Fortune 100 recibieron a un nuevo director independiente en 2017

El año pasado, más de la mitad de las compañías de Fortune 100 que revisamos, incluyeron, por lo menos, un director independiente. Esta cifra es un poco más baja que el año anterior, pero, en general, durante el periodo bienal de 2016 a 2017, más del 80% de las empresas añadieron, por lo menos, a un director independiente. Considerando las salidas de directores, ya sea por retiros, reestructuración corporativa, búsqueda de nuevas oportunidades u otras razones, descubrimos que casi todas las compañías experimentaron algún tipo de cambio en la composición de su junta durante este lapso de tiempo.

Para 2018 anticipamos que las compañías continuarán ofreciendo más revelaciones voluntarias sobre la composición del directorio, mostrando cómo sus miembros representan la mejor combinación de personas para la compañía y dando cuenta de sus múltiples dimensiones, las que incluyen una diversidad de antecedentes, conocimientos especializados, conjuntos de habilidades y experiencias.



El 55 % de las compañías incorporó al menos un director. De éstas, el 30% añadió dos o más.



El 59% incorporó al menos un director. De esta cifra, el 45 % agregó dos o más.

## 2. La “promoción de 2017” aporta a la junta mayores habilidades financieras, contables, de política pública, regulatorias y operacionales

Contabilidad y finanzas corporativas fueron las cualificaciones de directores más solicitadas por las compañías en 2017, lo que se compara con el quinto lugar que obtuvieron las mismas en 2016. Un par de áreas vieron notables aumentos: gobierno y política pública, operaciones y manufactura, y finanzas transaccionales. Este año, algunas áreas empataron en el ranking y en un vuelco, las referencias corporativas al conocimiento especializado en estrategia<sup>7</sup> cayeron de un tercer lugar en 2016 a por debajo de las 10 categorías más citadas.

## 3. La mayoría de la promoción entrante de 2017 fue asignada a comités de auditoría

La fortaleza de las especialidades en finanzas corporativas y en contabilidad de los que entraron en 2017<sup>7</sup> también fue clave a la hora de designar a los comités. De los tres “comités clave”: auditoría, compensación, y nominación y gobernanza, el que más recibió nuevos integrantes fue el de auditoría. Una mirada más en profundidad a las revelaciones<sup>7</sup> muestra que un 63% de los nuevos directores que fueron asignados a los comités de auditoría<sup>7</sup> son citados formalmente como expertos financieros. En comparación, la cifra correspondiente al año anterior fue de un 59%.

Principales miembros del comité	2017	2016
Auditoría	44 %	41 %
Compensación	24 %	25 %
Nominaciones y gobernanza	33 %	34 %

Mientras que la experiencia como gerente general frecuentemente se cita como un primer corte tradicional para las empresas de reclutamiento, el 54-% de la promoción entrante ha trabajado en otros cargos.

Ranking de las 10 principales habilidades y conocimientos especializados de la promoción de 2017

Área de experiencia	2017	2016
Finanzas corporativas, contabilidad	1	5
Negocios internacionales	2	1
Gobierno, política pública, regulaciones	3	8
Tecnología	4	4
Marketing, desarrollo de negocios	5	6
Operaciones, manufacturas, cadena de suministro	6	10
Finanzas transaccionales (Fusiones y Adquisiciones, capital privado, etc.)	7	11
Industria*	7	7
Servicio de directorio, gobierno corporativo	7	2
Supervisión de riesgos	8	9

\* Algunas definiciones de la industria por parte de las compañías pueden incluir referencias a sectores adyacentes.

## 4. La “promoción de 2017” de Fortune 100 incluye a más personas que no fueron Gerentes Generales

Mientras que la experiencia como gerente general se cita a menudo como un primer corte tradicional para las empresas de reclutamiento, un 54% de la promoción entrante trabajó en otros puestos, los que incluyen cargos ejecutivos y perfiles no corporativos (academia, organizaciones científicas, organizaciones sin fines de lucro, gobierno, defensa, etc.). Esto representa un leve aumento desde 2016, con la mayor parte del cambio procedente de personas que ocupan o han ocupado otros puestos ejecutivos sénior. Aproximadamente, un 30% se unió a un directorio de una compañía pública de Fortune 100 sin haber trabajado previamente en un directorio de una compañía abierta en bolsa, lo que es similar al año 2016.

Principales miembros del comité	2017	2016
Gerentes generales	46 %	49 %
Otros ejecutivos	32 %	28 %
Gerentes de Finanzas*	8 %	9 %
Otros antecedentes no corporativos	14 %	14 %

\*Excluye a aquellos que luego trabajaron como Gerentes Generales u otros puestos ejecutivos.

Por segundo año consecutivo, más de la mitad de la clase entrante es menor de 60 años.

### 5. La clase de 2017 se compone en un 40% por mujeres

Como en el año anterior, 40% de la clase entrante fueron mujeres, pero los porcentajes generales se mantuvieron en gran medida sin cambios, con un promedio de 28% de representación de mujeres directoras, en comparación con un 27% en 2016. También hubo una mínima diferencia de edad, con un promedio de 57 años de las ejecutivas en comparación con 58 años para los hombres. Las mujeres representan más de un tercio de los directores que cuentan con alguna de las principales categorías de especialización que comunican las empresas. En algunos casos, este porcentaje sube a más de la mitad.

Representación femenina en las revelaciones de las especializaciones de los directores

Más de un tercio	Más de la mitad
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gobierno, política pública, regulaciones</li> <li>▶ Industria</li> <li>▶ Operaciones, manufactura, cadena de suministro</li> <li>▶ Tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Finanzas corporativas, contabilidad</li> <li>▶ Marketing, desarrollo de negocios</li> <li>▶ Supervisión de riesgos</li> </ul>

### 6. La clase de 2017 tiende a ser más joven

Parece haber un cambio continuo hacia directores más jóvenes. En la clase de 2017 de directores entrantes, la edad promedio fue de 57 años, en comparación con 63 años de los titulares y 68 de los directores en retiro. De los entrantes, un 15% tenía menos de 50 años, un aumento de 6 puntos porcentuales respecto del año anterior. Por segundo año consecutivo, observamos que más de la mitad de los nuevos ejecutivos tiene menos de 60 años. Los directores existentes siguen teniendo, en gran medida, 68 años o más.

Distribución de cargos directivos por edad

Grupo etario	2017	2016
Más de 68	0 %	2 %
De 60 a 67	48 %	42 %
De 50 a 59	37 %	47 %
Menos de 50	15 %	9 %

### Preguntas para considerar por el directorio:

- ¿De qué manera la compañía está alineando las habilidades de sus directores (y las del conjunto del directorio) con la estrategia a largo plazo, a través de iniciativas como renovación y planificación de la sucesión? ¿Cómo la empresa proporciona revelaciones voluntarias sobre su enfoque en estas áreas?
- El grupo de candidatos a director de la empresa, ¿desafía las normas de búsqueda tradicionales, tales como título, edad, industria y geografía?
- ¿Cómo está abordando la compañía la creciente atención por parte de los inversionistas y de las partes interesadas respecto de la diversidad del directorio? ¿La empresa está proporcionando revelaciones sobre la diversidad del directorio (definido como la inclusión de consideraciones tales como edad, género, raza, origen étnico y nacionalidad), además de las habilidades y los conocimientos especializados?



# Anticipación y planificación de los cambios geopolíticos y normativos

A finales de 2017, el EY Center for Board Matters enfatizó la importancia de anticipar y planificar los cambios geopolíticos y regulatorios en nuestro informe “Principales prioridades para los directorios estadounidenses en 2018” (del inglés Top priorities for US boards in 2018). Esta prioridad se ha intensificado desde entonces. En los primeros meses de este año, los índices bursátiles de EE.UU. experimentaron los niveles de volatilidad más altos desde 2014.

Acuerdos comerciales de larga data, sistemas regulatorios y de impuestos y tratados de defensa están siendo renegociados, transformados o descartados. Y el Fondo Monetario Internacional ha advertido que las crecientes restricciones comerciales entre Estados Unidos y China amenazan con desestabilizar el crecimiento y debilitar la confianza.

El incremento de las tensiones geopolíticas y el aumento de la participación electoral de los partidos populistas son una preocupación para los negocios. Con una política cada vez más difícil de predecir, muchos ejecutivos ven la incertidumbre, las tensiones geopolíticas, los cambios en la política comercial y el proteccionismo, como riesgos clave para su negocio. Al mismo tiempo, los empresarios están optimistas respecto de las perspectivas a corto plazo de EE.UU., en parte debido a la desregulación y a la aprobación de la reforma fiscal estadounidense. De hecho, el último informe de Fronteras vs. Barreras (del inglés Borders vs. Barriers) de EY, Zurich Insurance y Atlantic Council, indica que a pesar de las preocupaciones acerca de las políticas que restringen la capacidad de transportar bienes y aumentar el capital, los gerentes de finanzas a nivel global están tremendamente optimistas respecto de invertir en EE.UU. y un 71% espera una mejora continua en el ambiente de negocios estadounidense en los próximos uno a tres años.

Estas dinámicas enfatizan la necesidad de las compañías de abordar las oportunidades estratégicas y riesgos derivados de los cambios geopolíticos y regulatorios de manera proactiva. Para que el directorio proporcione una supervisión efectiva en esta área, es imperativo que comprenda el escenario geopolítico y regulatorio, y cómo se identifican y evalúan los acontecimientos relevantes en el proceso de establecimiento de la estrategia de su compañía, en el marco de la Gestión de Riesgos Empresarial (ERM, por sus siglas en inglés). Además, los directorios deben considerar si tienen acceso a la información correcta y a los conocimientos especializados necesarios para supervisar eficazmente este espacio.

¿Cuál cree que es el mayor riesgo a corto plazo para el crecimiento de su negocio principal?



Capital Confidence Barometer Abril 2018

---

## Examen de la complejidad de la geopolítica

El término “geopolítica” abarca una amplia gama de temas frecuentemente interconectados, dentro de los que se incluyen:

- Economía global
- Asuntos normativos y de legislación tributaria
- Incertidumbre en los mercados financieros y de proveedores
- Fluctuaciones y precios de los commodities
- Fluctuaciones de los tipos de cambio, incluidas las políticas monetarias
- Alteración civil y laboral
- Diplomacia y seguridad

Un análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) descrito a continuación, junto con un amplio marco de ERM, puede ayudar a las empresas a identificar las amenazas y oportunidades geopolíticas más relevantes para su estrategia, operaciones, desempeño financiero y cumplimiento de las normativas.

Debido a que este tipo de asuntos son complejos y pueden ser impredecibles, es tentador ver a la geopolítica como algo imposible de planificar o controlar. Mientras que la naturaleza fundamental de la geopolítica puede ser volátil, la mayoría de las organizaciones comprenden que no es un problema que resolver, sino que una fuerza externa que debe entenderse y manejarse. El directorio debe marcar la pauta para enfrentar el desafío.

### Entender el esquema de trabajo de la administración para analizar y gestionar las amenazas y oportunidades geopolíticas

En términos generales, la forma en que las compañías evalúan y responden al desarrollo geopolítico y normativo está cambiando continuamente y probablemente cada compañía tiene un enfoque específico. Sin embargo, dada la creciente complejidad e incertidumbre, las organizaciones deben considerar un enfoque más deliberado para comprender e incorporar estos riesgos y oportunidades, en el establecimiento de su estrategia y en el proceso de gestión de riesgos.

Para el directorio es crucial entender el enfoque de la administración para abordar los posibles impactos geopolíticos y normativos que, en su esencia, debe implicar un proceso para comprender, preparar y actuar.

#### ▪ Comprender

Abordar la evolución geopolítica y reglamentaria requiere que las compañías reconozcan todo el universo de estas fuerzas, además de su probabilidad de ocurrencia -lo que puede afectar significativamente el negocio-, y tener un enfoque disciplinado para evaluar tales exposiciones.

Esto incluye cambios geopolíticos que pueden tener un impacto en las fuentes de ingresos para la organización basados en su presencia global (por ej., barreras comerciales, políticas fiscales), además de cualquier posible mercado nuevo o alternativo para su expansión. Las compañías deben considerar los posibles efectos en su cadena de suministro (por ej., cómo los acuerdos comerciales o los conflictos militares podrían afectar las operaciones), el capital humano (por ej., cómo las leyes de inmigración pueden impactar la capacidad para atraer y retener talento), las funciones corporativas (por ej., cómo los cambios en las normativas pueden cambiar el costo del capital) y las partes interesadas (por ej., los efectos sociales y medioambientales en las comunidades en las que opera la compañía). Sin una revisión exhaustiva y prioritaria de todas las fuentes razonables de posibles impactos geopolíticos y normativos, algunos riesgos u oportunidades clave, pueden pasarse por alto.

Una herramienta comúnmente utilizada por las organizaciones para capturar y seleccionar mejor el macro entorno al que se enfrentan es el análisis PESTEL, que la actualización del marco COSO 2017 ERM<sup>7</sup> ofrece como un enfoque para categorizar y analizar el entorno comercial externo.

Utilizar el marco PESTEL puede permitir que las compañías identifiquen mejor cómo las fuerzas externas y los posibles cambios en el escenario pueden tener un impacto en el crecimiento del mercado, las estrategias comerciales, el desempeño operativo actual y futuro, y el cumplimiento de las normativas. Luego, los resultados del análisis PESTEL pueden utilizarse para determinar las amenazas y las oportunidades que pueden incorporarse en un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que puede ayudar aún más a las organizaciones a evaluar sus capacidades internas (fortalezas y debilidades) en relación con el ambiente externo (oportunidades y amenazas).

## Esquema de trabajo del análisis PESTEL

Categorías <sup>1</sup>	Consideraciones e implicaciones <sup>1</sup>
Política	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los factores políticos y avances cruciales? ¿Cuáles son los cambios e implicaciones de las elecciones o los resultados electorales pendientes?</li> <li>• ¿Cuál es la naturaleza y el alcance de la intervención e influencia del gobierno?</li> <li>• Los temas por considerar incluyen: estabilidad gubernamental, impuestos y políticas fiscales, cooperación intergubernamental, niveles de gasto gubernamental, relaciones de comercio exterior (balance de comercio entre países, restricciones comerciales, tarifas).</li> </ul>
Económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el ambiente económico actual y el proyectado?</li> <li>• ¿La diversificación de mercados ofrecería estabilidad en el crecimiento y desempeño de la compañía?</li> <li>• ¿Existen barreras significativas de entrada?</li> <li>• Los temas por considerar incluyen: política monetaria (tasas de interés), política fiscal, inflación, tipos de cambio, disponibilidad de crédito, crecimiento del PIB, crecimiento de las economías en desarrollo, tasas de desempleo, oferta de mano de obra y tasas salariales.</li> </ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué aspectos culturales, demográficos y tendencias de consumo son importantes y cómo están evolucionando?</li> <li>• Los temas por considerar incluyen: las necesidades o expectativas de los clientes, la demografía de la población (por ejemplo, edad, niveles educativos, distribución de la riqueza), los cambios en los estilos de vida y las tendencias.</li> </ul>
Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué innovaciones tecnológicas están surgiendo y cómo afectarán a la empresa y a la sociedad en general?</li> <li>• ¿Es la empresa capaz de mantener la calidad de sus productos o la entrega de sus servicios?</li> <li>• ¿Existen oportunidades para mejorar los sistemas de gestión de la compañía para dar un mejor soporte a los distintos procesos de negocio?</li> <li>• Los temas por considerar incluyen: actividad de I+D, incentivos para la automatización y la tecnología, ritmo de cambio tecnológico o disrupción, velocidad de transferencia e innovación.</li> </ul>
Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué legislación actual, inminente y propuesta podría afectar a la compañía y a su industria?</li> <li>• ¿Se aplica el estado de derecho?</li> <li>• Los temas por considerar incluyen: leyes (protección de datos y privacidad, empleo, contratos, consumidor, salud y seguridad), regulaciones de la industria.</li> </ul>
Ecológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las consideraciones ambientales y éticas?</li> <li>• Los temas a considerar incluyen: catástrofes naturales o causadas por el hombre, prácticas comerciales éticas y justas en las jurisdicciones locales, cambio climático constante, cambios en las regulaciones de consumo energético, normas sobre eliminación de residuos, actitudes hacia el medioambiente y otros asuntos de sostenibilidad.</li> </ul>

1 Adaptado de COSO 2017 ERM Framework Update

---

El directorio puede ayudar desafiando a la administración para comprender plenamente los riesgos inherentes a sus estrategias comerciales y para descubrir posibles oportunidades en el escenario geopolítico cambiante.

### Ejercer influencia

Algunas compañías pueden buscar influir proactivamente en los desarrollos políticos y regulatorios, lo que puede incluir el trabajo a través de organizaciones de comercio y gremios industriales, el relacionamiento con las partes interesadas y los responsables de la formulación de políticas a nivel local y nacional, la identificación y el establecimiento de relaciones con los defensores (y opositores) de la política y la promoción de enfoques normativos que sirvan a los intereses de la compañía. La práctica principal incluye el desarrollo de una perspectiva política integral mediante el seguimiento sistemático de los macroindicadores y el establecimiento de una sólida estrategia de política pública que esté alineada con la posición de la compañía en temas clave y el perfil de riesgo.

Y lo que es más importante, las compañías que buscan de manera proactiva dar forma al escenario de riesgos geopolíticos a través del lobby o el gasto político deben entender los riesgos financieros y de reputación relacionados con dichos gastos, especialmente en el actual clima político conflictivo y divisivo. Este gasto puede estar sujeto al escrutinio de algunos inversores, consumidores y otras partes interesadas.

Muchas empresas realizan un análisis PESTEL antes de establecer la estrategia, con el objetivo de que la misma sea informada por factores externos. Los riesgos y oportunidades identificados a través del esquema de trabajo del PESTEL pueden cambiar rápidamente, requiriendo un proceso dinámico para monitorear, comunicar y actualizar el perfil de riesgo de una organización. El monitoreo de los niveles de amenaza para muchos riesgos geopolíticos y regulatorios relacionados puede requerir un análisis profundo de las tendencias (por ejemplo, tendencias e indicadores predictivos identificados a través de data analytics, incluidas las métricas de redes sociales), el seguimiento de los indicadores complejos principales o rezagados (por ejemplo, la macroeconomía) y los informes cualitativos y cuantitativos de inteligencia empresarial. La administración también debe explorar tendencias subyacentes más profundas (incluyendo la velocidad a la que evolucionan dichas tendencias) que puedan ayudar a anticipar y explicar ciertos eventos geopolíticos (por ejemplo, cambios en el gobierno a mediano plazo) y desarrollos normativos.

Los indicadores clave también deben ser identificados y rastreados para monitorear los cambios que puedan invalidar los supuestos estratégicos subyacentes de la compañía, o que puedan abrir nuevas oportunidades o prospectos.

Puede ser valioso para el directorio revisar los factores geopolíticos y regulatorios identificados por la administración como potencialmente relevantes y proporcionar ideas. Con su perspectiva independiente y su combinación única de conocimientos especializados, el directorio puede ayudar desafiando a la administración para comprender plenamente los riesgos inherentes a sus estrategias comerciales y a descubrir oportunidades potenciales en el escenario geopolítico cambiante.

#### ▪ Preparar

Una vez que se hayan identificado las fuentes de las oportunidades o riesgos geopolíticos y regulatorios, la administración necesita evaluar los posibles escenarios, incluyendo el posible impacto del evento, el tiempo necesario para la concreción de éste y la probabilidad de que ocurra el cambio. La evaluación debe tomar en cuenta los temas clave y destacarlos, y también debe proporcionar información para una revisión de la estrategia de la compañía. ¿Está la empresa dispuesta a aceptar estas exposiciones al riesgo con respecto a la estrategia de negocio? ¿Está bien posicionada para capitalizar las posibles oportunidades? ¿Está monitoreando eficazmente los indicadores para el aumento y la disminución del riesgo?

Este proceso de evaluación debería revisarse para incorporar cambios relevantes para la estrategia de la compañía y su presencia global. También debe incluir conocimientos específicos externos cuando sea apropiado.

Es importante que el proceso de evaluación considere la cultura de la compañía y los intereses de los stakeholders como los inversionistas, los empleados, los consumidores y las comunidades en las que opera la compañía. Tomar ventaja de las oportunidades presentadas por los cambios geopolíticos o regulatorios, puede traer consecuencias y potenciales impactos en las relaciones con las principales partes interesadas, en su reputación e incluso en su licencia social para operar.



## El papel del directorio en la supervisión de las oportunidades y los riesgos geopolíticos



### Actuar

Una vez que se han identificado y evaluado los riesgos y las oportunidades, las empresas pueden responder aceptando, mitigando, eliminando o transfiriendo el riesgo o moviéndose estratégicamente para aprovechar las oportunidades, evitando al mismo tiempo las reacciones instintivas. Las compañías necesitan crear y evaluar sus opciones para abordar los diversos escenarios que pueden resultar e integrar las respuestas en su estrategia de negocio para crear resiliencia. En otras palabras, necesitan una geoestrategia que las posicione para navegar por la incertidumbre con planes de contingencia predecibles que aprovechen las oportunidades y minimicen el riesgo.

La planificación de contingencias para factores geopolíticos debe centrarse en el diseño y en las pruebas de controles sensibles. Éstos pueden incluir una serie de ejercicios como pruebas de estrés (stress-test), incluidos tableros, cuarentenas y un sinnúmero de planes de resiliencia, como el despliegue rápido de activos, capacidades, líneas de crédito, etc.

En las regiones volátiles, las empresas deben establecer medidas operativas alternativas para emplearlas en caso de disturbios.

Es importante que las compañías reconozcan que, como se ha revelado una y otra vez en los recientes acontecimientos globales, los pronósticos políticos no siempre son confiables, y las pruebas de respuesta deben tener en cuenta una amplia gama de escenarios, incluyendo los de largo plazo. Aunque no podemos predecir el futuro, una respuesta es generalmente más fácil de predecir.

Es crucial centrarse en las personas y los procesos y crear una cultura abierta de flexibilidad y resiliencia. La administración también debe contar con un proceso para llevar a cabo análisis posteriores y de "lecciones aprendidas" durante un período de tiempo relevante previo, para evaluar lo que faltó y qué tan bien respondió la compañía.

## ¿Cómo pueden los directorios cultivar mejor la competencia, la preparación y disposición en torno a la geopolítica?

Como punto de partida, los directorios necesitan asegurarse de que cuentan con las personas adecuadas en la sala de juntas para supervisar eficazmente las oportunidades y los riesgos geopolíticos a los que se enfrenta la compañía. Para algunos directorios, esto puede significar tener un miembro con conocimientos específicos en regulaciones o políticas públicas, o con conocimientos especializados relevantes en regiones o mercados volátiles donde la compañía opera o planea hacerlo en el futuro. Para otros, significa consultar con un experto en temas relevantes.

Los directorios también necesitan considerar su proceso para obtener información y mantenerse al día sobre cómo está evolucionando el escenario geopolítico y regulatorio en relación con la estrategia de la compañía, los supuestos críticos y el cumplimiento de sus operaciones y regulaciones. Es importante que se actualicen con las personas adecuadas, que conozcan el entorno geopolítico y puedan proporcionar al directorio información oportuna y valiosa que facilite un diálogo enriquecedor. También necesitan tener mayor exposición a los puntos de vista externos para asegurarse de contar con la competencia para cuestionar a la administración y ofrecer aportes informados. Los directorios y la administración necesitan estar abiertos a diferentes interpretaciones de los eventos y las tendencias, y se debe prestar atención al valor de la opcionalidad asociada con la inversión en proyectos en zonas geográficas políticamente arriesgadas y en emprendimientos de negocio.

En general, la realidad es que, incluso con toda la planificación del mundo, las compañías aún pueden perder una oportunidad o no ver un riesgo geopolítico clave, especialmente en el entorno actual de eventos políticos cambiantes e inesperados. Pero eso no debería paralizar a los equipos de administración o a los directorios para que no aprovechen las oportunidades estratégicas clave. Al igual que con otras prioridades en la agenda del directorio, tener un directorio y un equipo de administración que conozcan bien el contexto comercial externo, comprendan a fondo la estrategia de la compañía y los supuestos que la sustentan, y que puedan ser ágiles a la hora de ejecutar los movimientos estratégicos, es la clave para sobrellevar cualquier evento "cisne negro" (sorpresivo e impactante) y para la creación de valor en el largo plazo.

## Preguntas que el directorio debe considerar:

- ¿Se consideran las oportunidades y riesgos geopolíticos y regulatorios como parte del proceso de establecimiento de la estrategia y se incorporan al proceso y los controles de gestión de riesgos de la compañía?
- ¿Utiliza el equipo de administración un marco sólido para identificar y evaluar los factores geopolíticos y normativos relevantes?
- ¿Tiene el directorio completa visibilidad en torno a los posibles impactos geopolíticos y regulatorios a los que se enfrenta la compañía? ¿La compañía se acerca a tales impactos sólo desde una perspectiva de "evento" o como parte de un análisis sociopolítico más amplio que es actualizado con un monitoreo dinámico e integral?
- ¿El directorio comprende el proceso de la administración para mitigar los riesgos geopolíticos y regulatorios a través del análisis de escenarios y pruebas de estrés?
- Si el cambio en los riesgos geopolíticos o regulatorios desafía los supuestos de riesgos críticos de la administración, ¿está la compañía preparada para efectuar un giro estratégico? ¿El directorio ha revisado y dado su opinión al respecto?
- Para las operaciones en jurisdicciones de alto riesgo, ¿la organización dispone de procesos y controles sólidos para protegerse del soborno y la corrupción? ¿La administración tiene el conocimiento suficiente de los factores geopolíticos y psicológicos que impulsan y facilitan comportamientos corruptos, así como de los controles para prevenir y mitigar dichos comportamientos?
- ¿El directorio cuenta con los directores, la estructura de comités y el acceso a la información adecuados para supervisar los riesgos geopolíticos y regulatorios clave?

## Contacto

### Cristián Lefevre

Presidente EY Chile

[cristian.lefevre@cl.ey.com](mailto:cristian.lefevre@cl.ey.com)

Teléfono: +56 (2) 2676 1165

### Departamento de Estudios

[estudios@cl.ey.com](mailto:estudios@cl.ey.com)

EY Chile

Assurance | Impuestos | Consultoría |  
Transacciones | Legal | BPO  
[www.eychile.cl](http://www.eychile.cl)

I Santiago

EY Chile

Avda. Presidente Riesco 5435

piso 4, Las Condes, Santiago

Teléfono: +56 (2) 2676 1000

I Viña del Mar

I Concepción

I Puerto Montt

### Acerca de EY

EY es líder mundial en auditoría, impuestos, transacciones, consultoría y asesoría legal y tributaria. Los puntos de vista y servicios de calidad que ofrecemos ayudan a construir confianza, en los principales mercados y economías donde estamos presentes. Desarrollamos líderes excepcionales que trabajan en equipo para lograr cumplir nuestros compromisos con nuestros distintos grupos de interés. Al hacerlo, jugamos un papel fundamental en la construcción de un mejor mundo laboral; para nuestros colaboradores, clientes y comunidades.

EY se refiere a la organización global y/o uno o más de las empresas de Ernst & Young Global Limitada, cada una de las cuales es una entidad legal individual. Ernst & Young Limited, una compañía del Reino Unido limitada por garantía, no proporciona servicios a clientes. Para obtener más información acerca de nuestra organización, por favor visita [www.eychile.cl](http://www.eychile.cl).

© 2018 Ernst & Young

Todos los derechos reservados.

## ¿Quiere saber más?

Acceda a información adicional y pensamiento líder en el Centro EY de Temas de Directorio:

[ey.com/boardmatters](http://ey.com/boardmatters)