



Perspectiva del Directorio sobre la IA generativa

KPMG Board Leadership Center



Acerca de esta encuesta

Esta encuesta del Board Leadership Center (BLC) de KPMG, realizada a 93 miembros de juntas directivas de EE. UU., se llevó a cabo entre el 21 de enero y el 23 de febrero de 2025.

KPMG Board Leadership Center



© 2025 KPMG Soc Cap I Sec IV Ley 19.550, una sociedad argentina y firma miembro de la organización global de firmas independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Conclusiones clave

Comenzando a escalar:

Algunas empresas han integrado la IAG en su estrategia, pero un número creciente está comenzando a escalar, ofreciendo capacitación en IAG a toda la empresa y han adoptado pautas de uso responsable de la IAG.

Obstáculos y vacilaciones:

Talento y cultura, calidad y seguridad de los datos, cumplimiento legal. Las empresas siguen enfrentando interrupciones significativas, obstáculos y riesgos en la implementación de la IAG, que incluyen talento, cultura, calidad y seguridad de los datos, y cumplimiento legal.

El uso de marcos de riesgo y gobierno reconocidos está rezagado:

Muchas empresas están adoptando, o exploran la adopción de, formas emergentes de IA, incluida la IA Agentiva, para automatizar y rediseñar flujos de trabajo.

En aumento: Habilidades de tecnología/IA en el Directorio:

La mayoría de los encuestados dijeron que sus directorios incluyen directores con habilidades generales de tecnología/datos, pero menos informaron tener experiencia en IAG a nivel del Directorio.



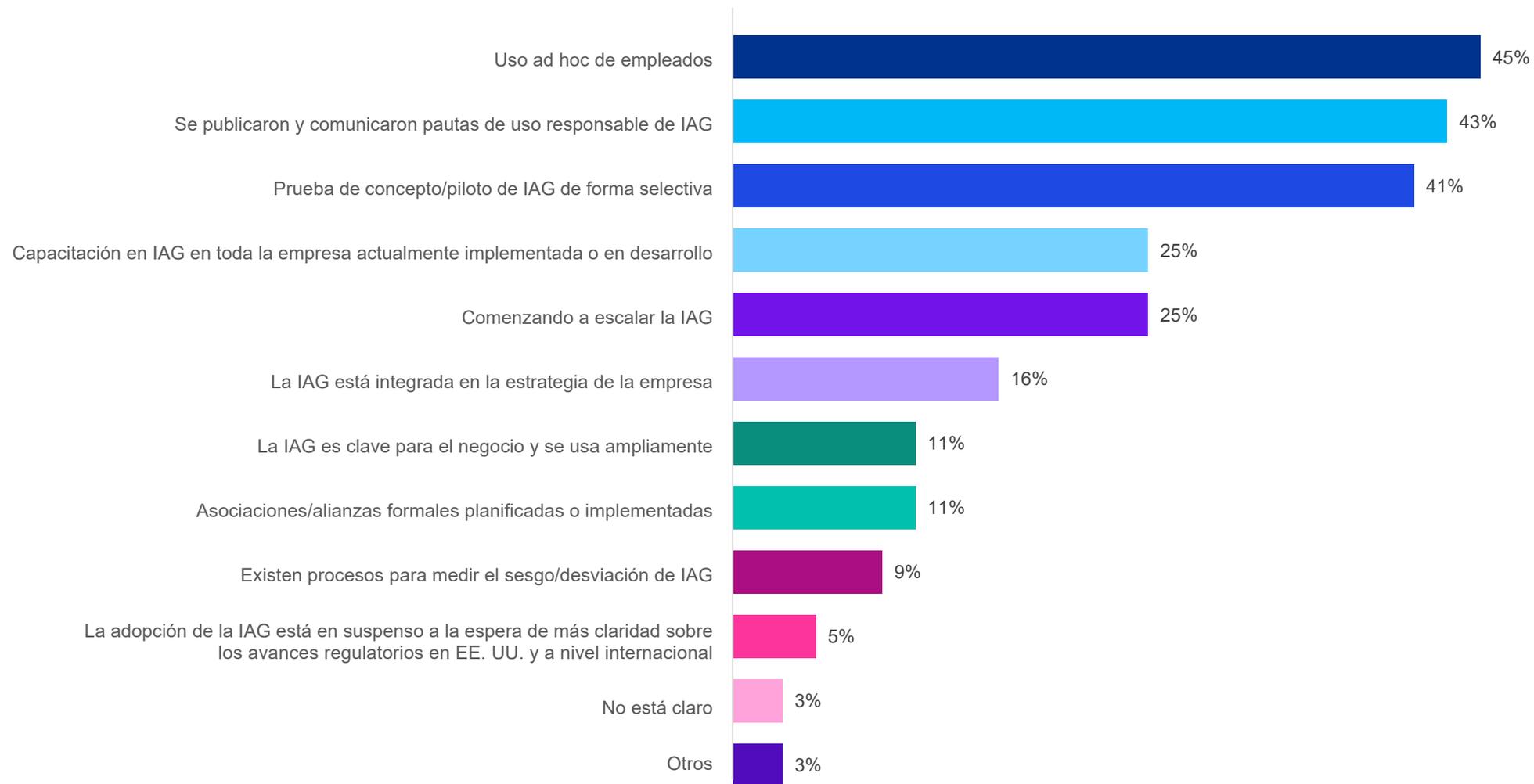
Resultados

KPMG Board Leadership Center

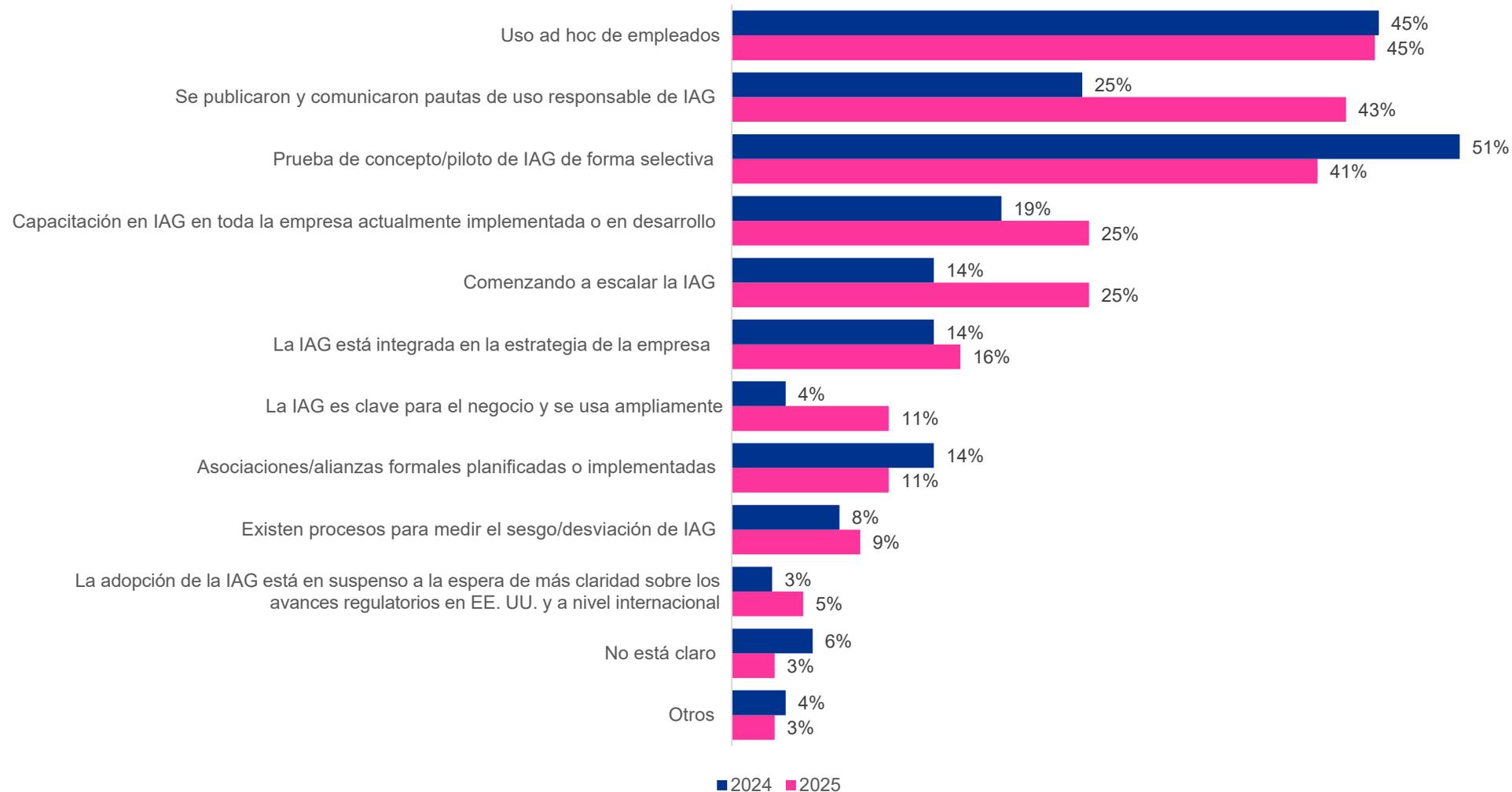


© 2025 KPMG Soc Cap I Sec IV Ley 19.550, una sociedad argentina y firma miembro de la organización global de firmas independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

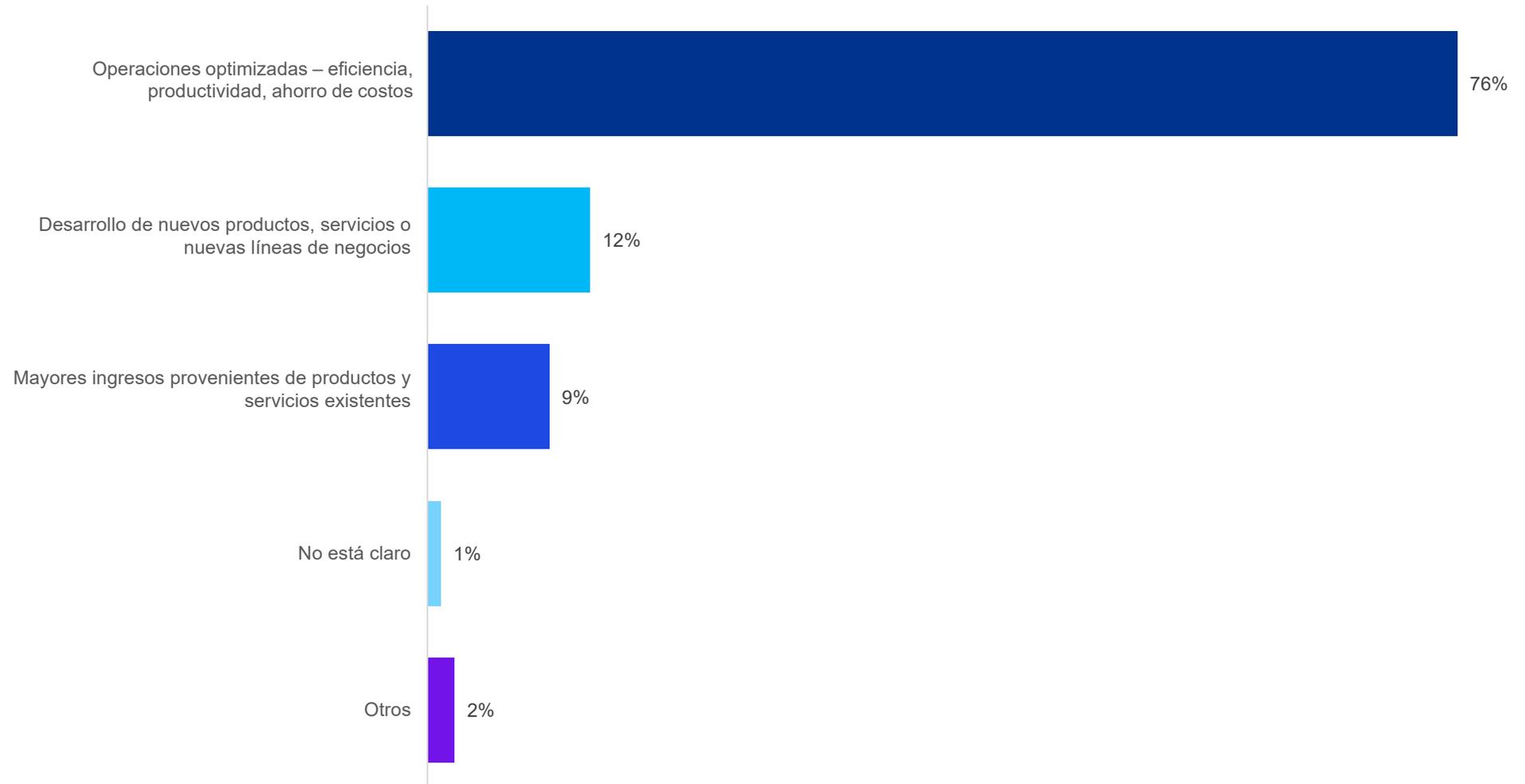
¿Cuál es el estado de adopción de la IA generativa en su compañía? (Seleccionar todas las opciones aplicables)



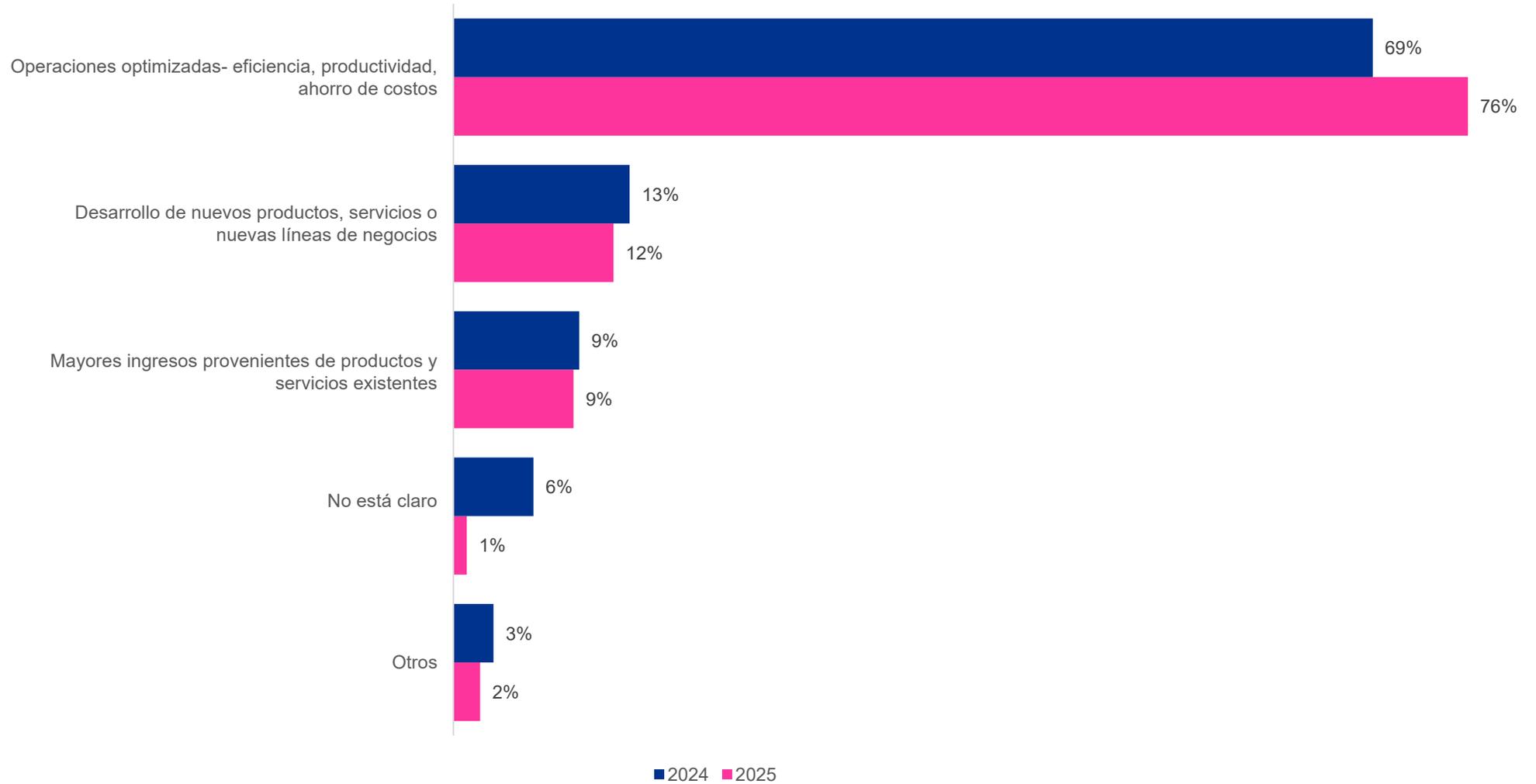
¿Cuál es el estado de adopción de la IA generativa en su compañía? (Seleccionar todas las opciones aplicables)



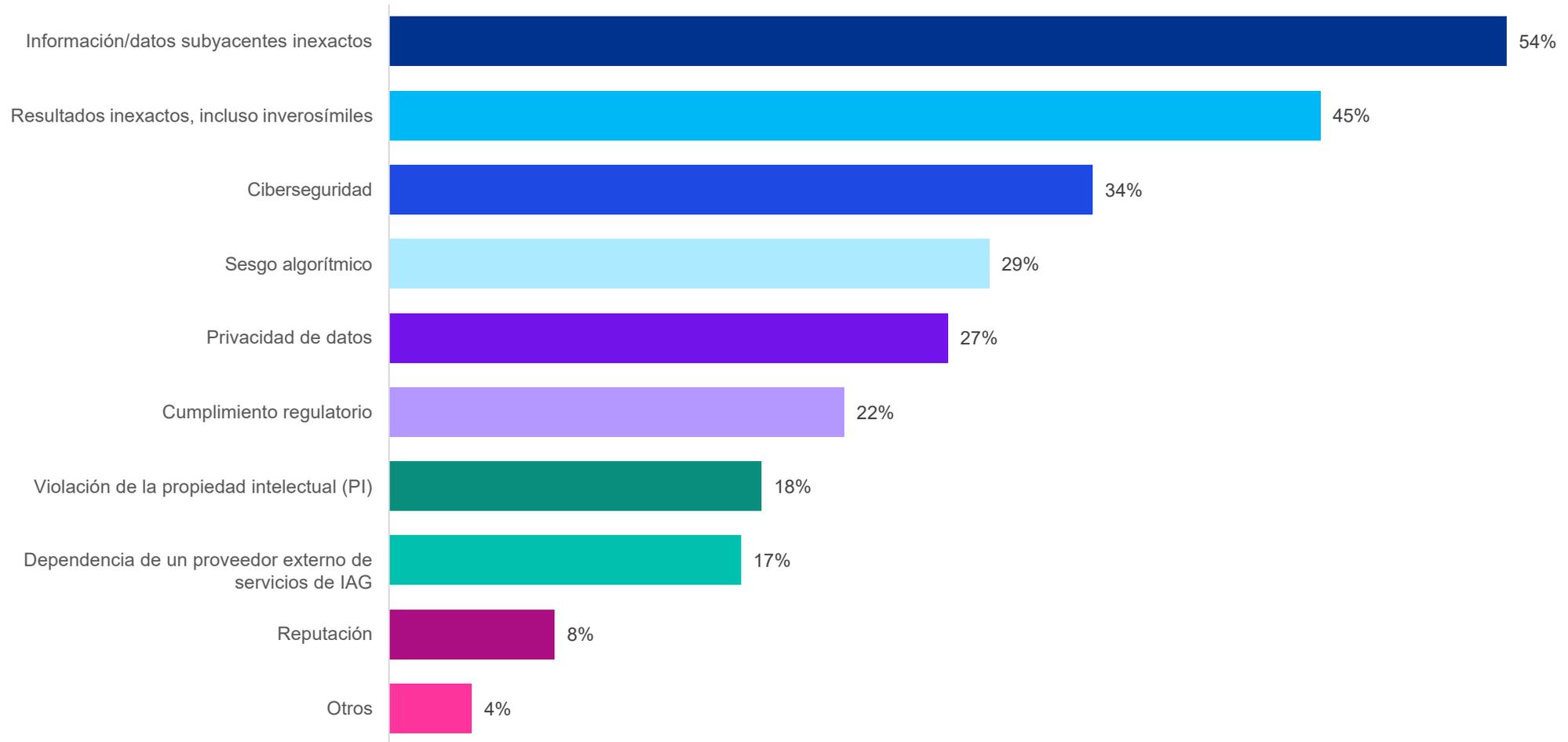
En su opinión, ¿cuál es el principal beneficio que obtiene la compañía al adoptar/utilizar la IA?



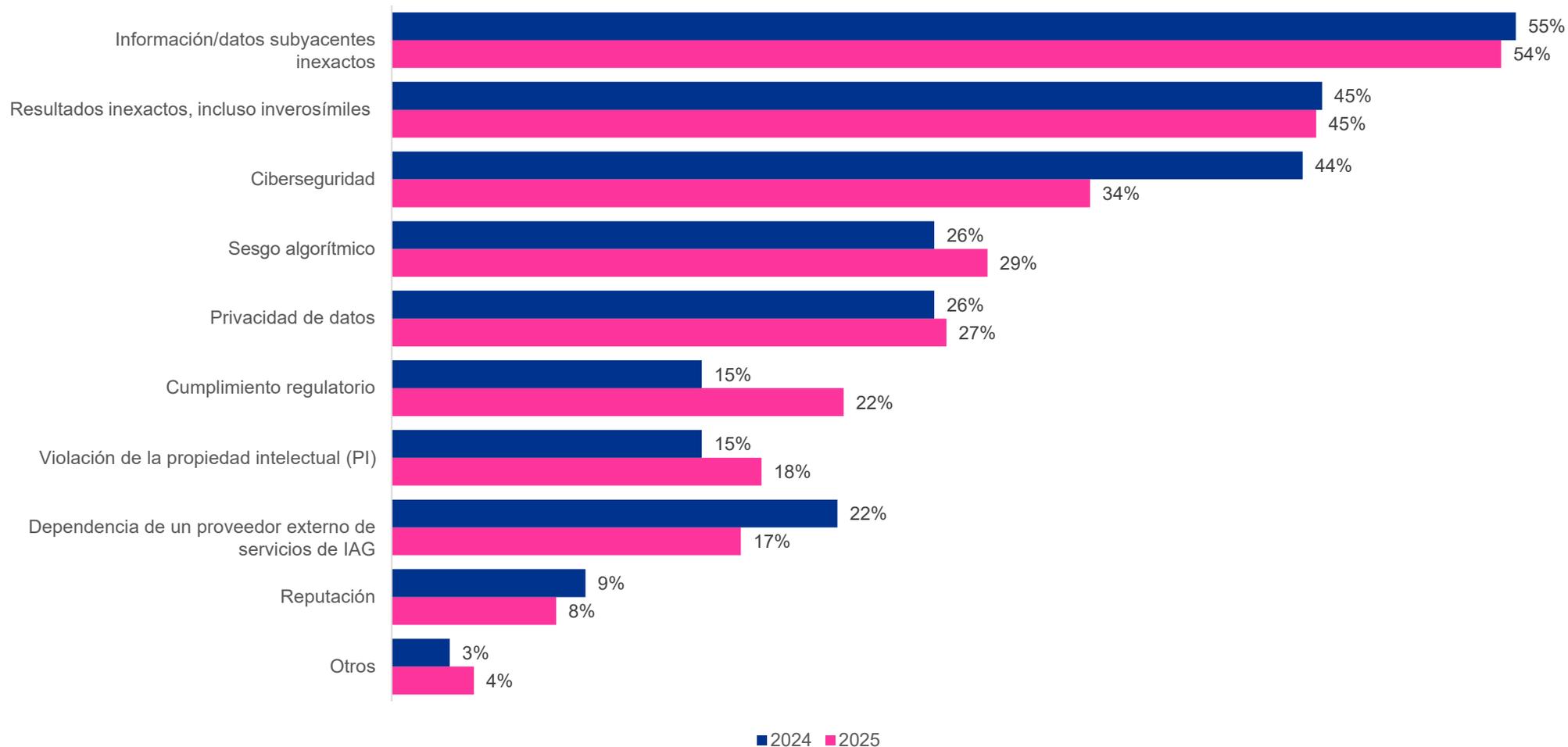
En su opinión, ¿cuál es el principal beneficio que obtiene la compañía al adoptar/utilizar la IA?



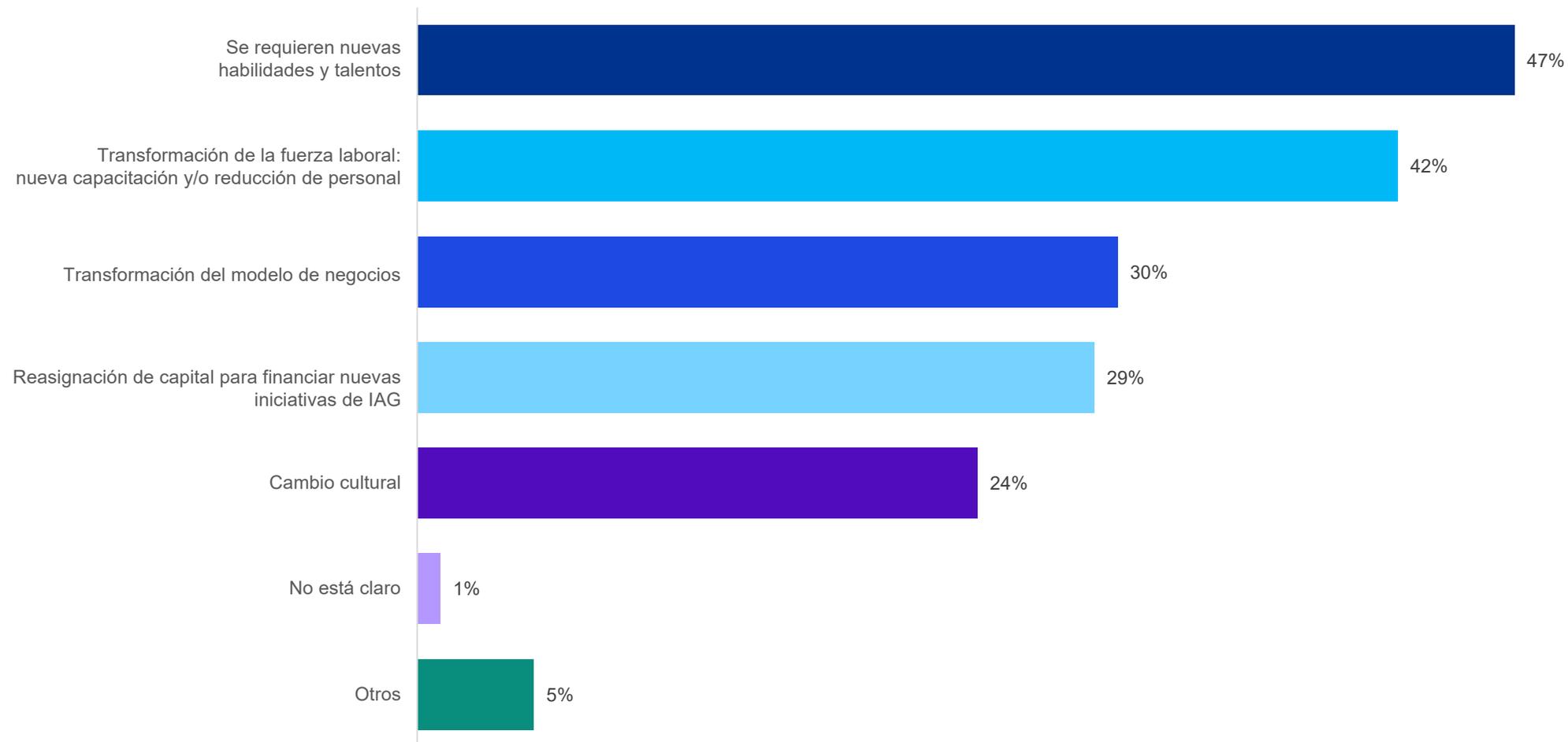
¿Cuáles de los siguientes riesgos que conlleva la adopción de la IA generativa por parte de la compañía son los más preocupantes? (Seleccionar hasta tres opciones)



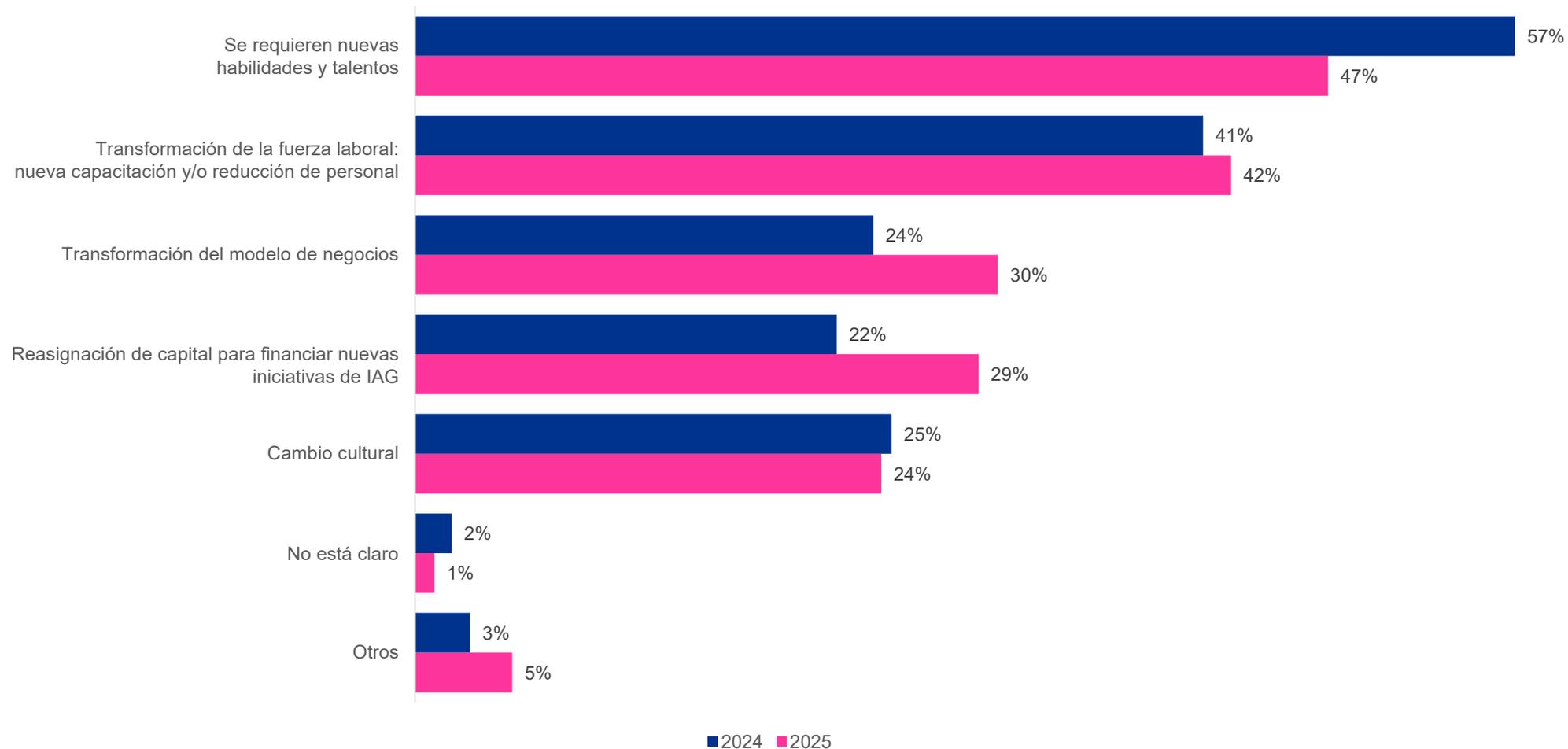
¿Cuáles de los siguientes riesgos que conlleva la adopción de la IA generativa por parte de la compañía son los más preocupantes? (Seleccionar hasta tres opciones)



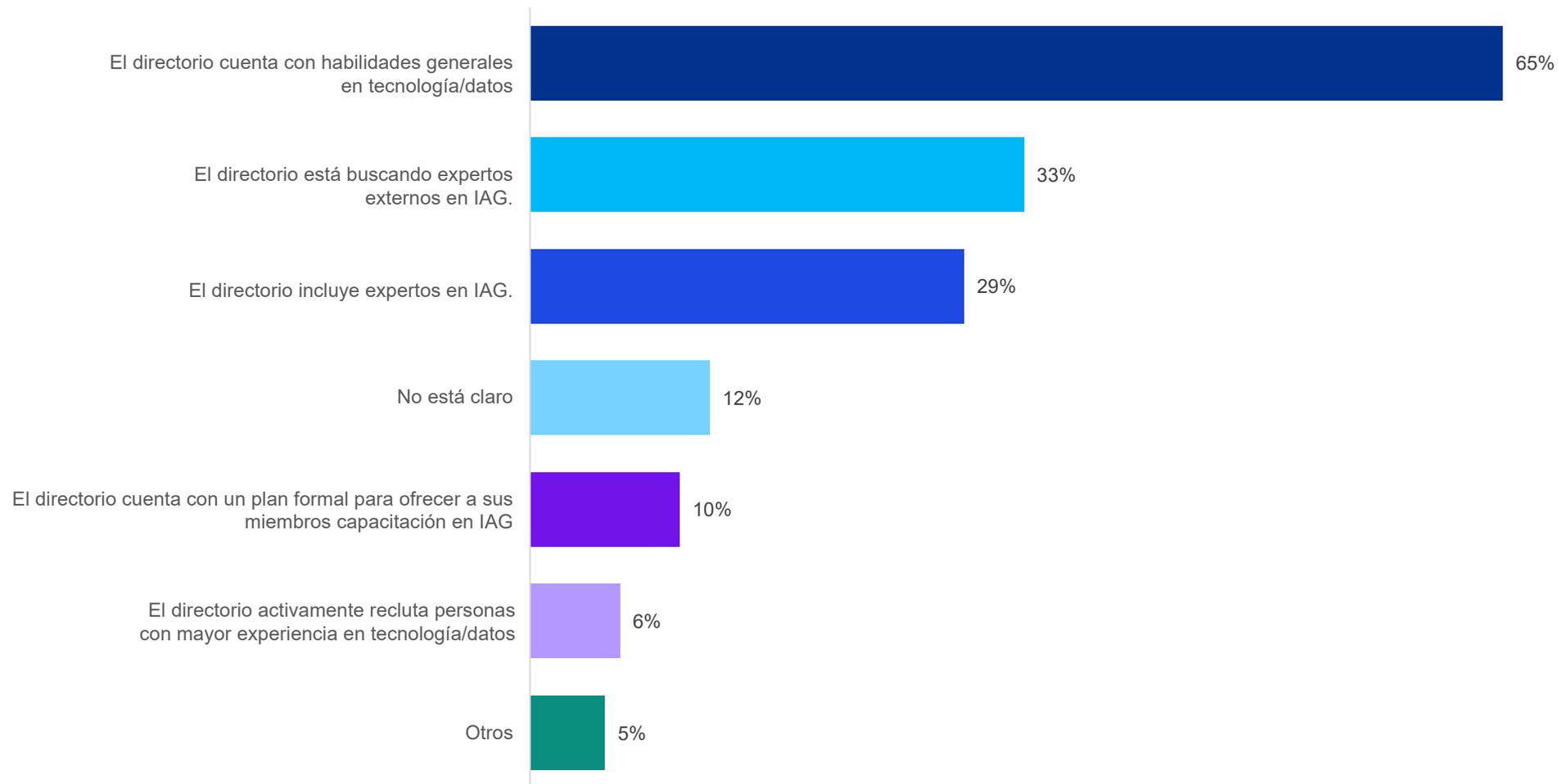
En su opinión, ¿cuáles son las interrupciones más significativas que enfrenta la compañía al adoptar la IA generativa? (Seleccionar hasta dos opciones)



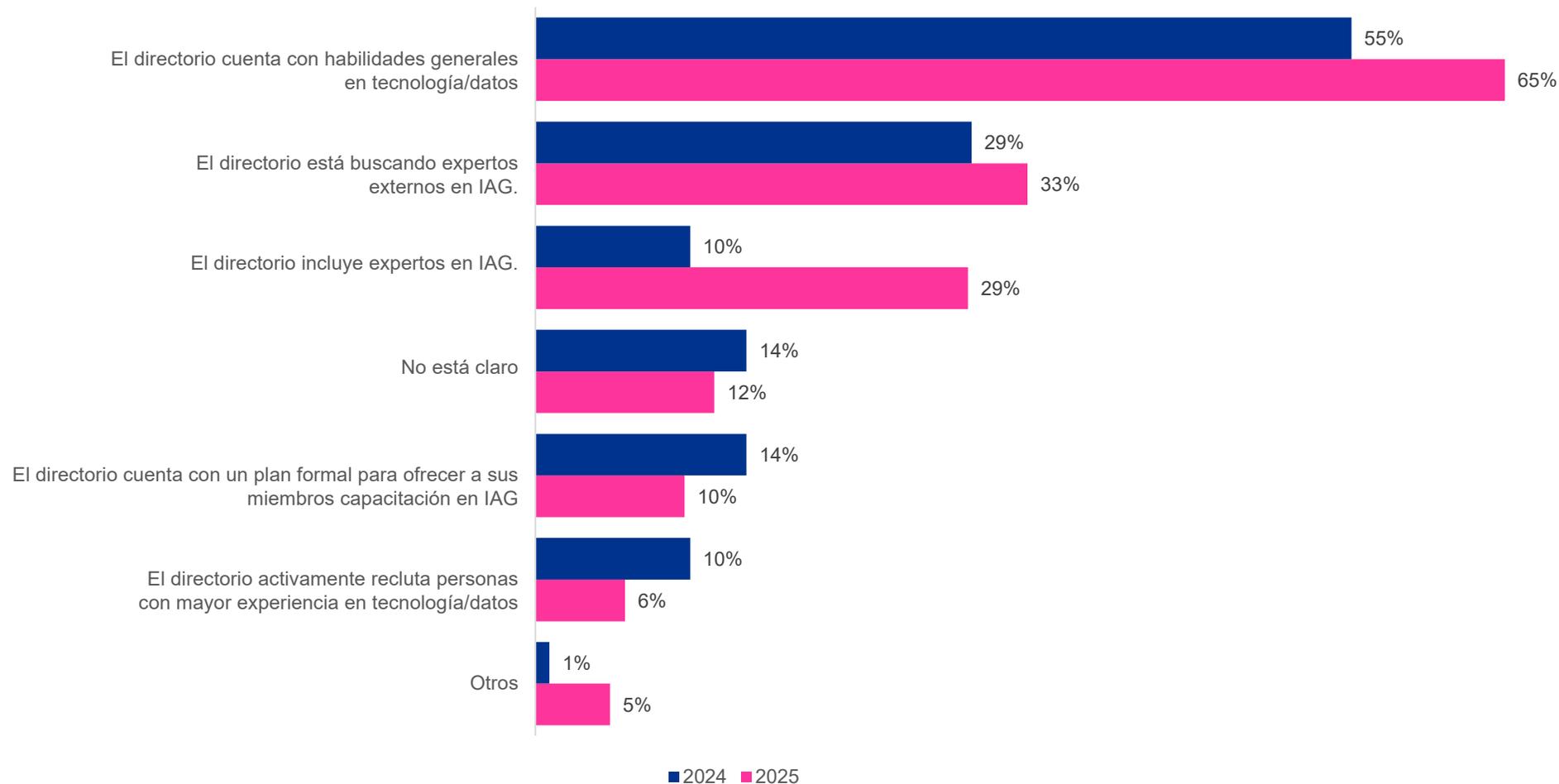
En su opinión, ¿cuáles son las interrupciones más significativas que enfrenta la compañía al adoptar la IA generativa? (Seleccionar hasta dos opciones)



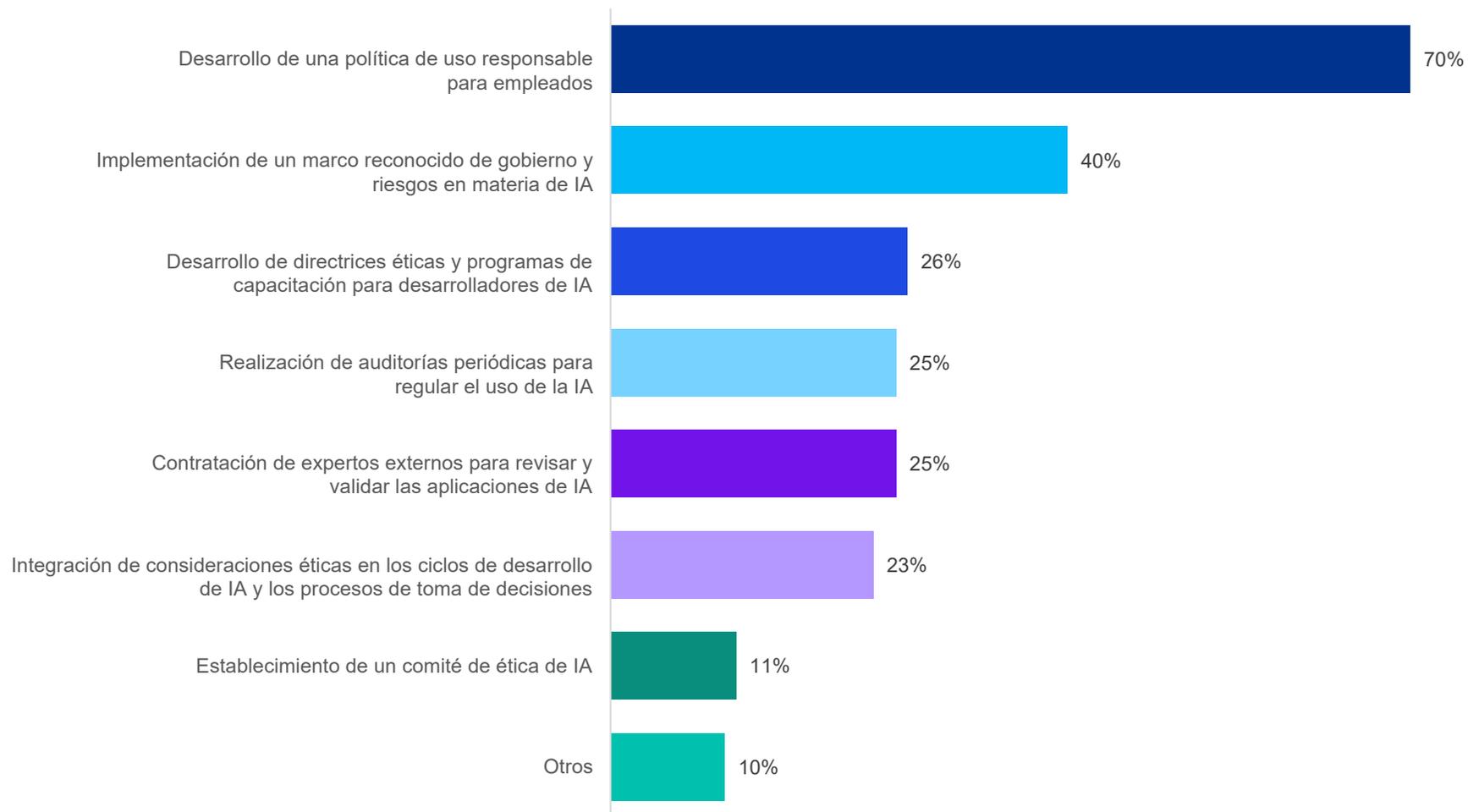
En lo que respecta a conocimientos, habilidades y experiencia específicos en términos de IA generativa, ¿cuáles de las siguientes opciones son actualmente aplicables al directorio? (Seleccionar todas las opciones aplicables)



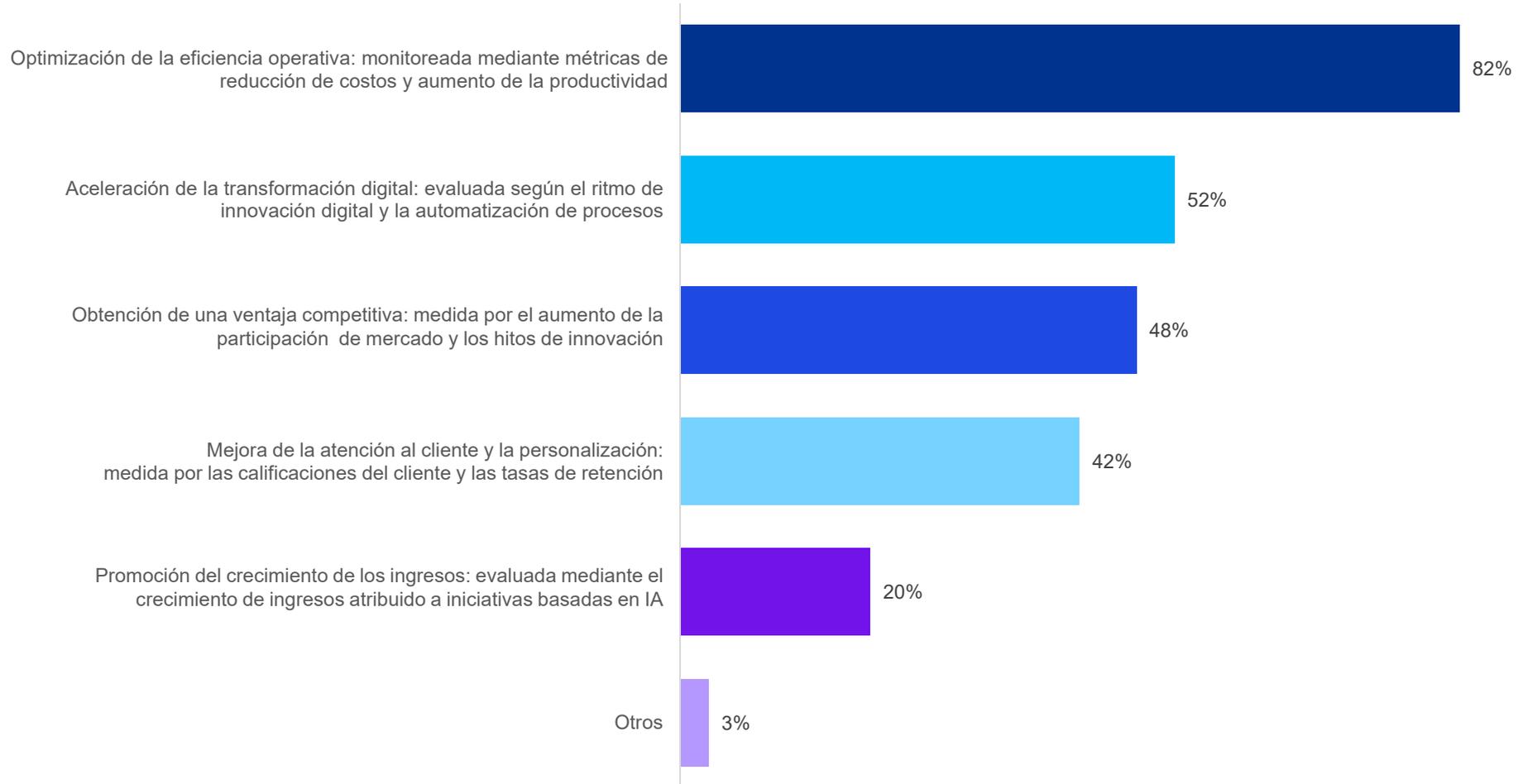
En lo que respecta a conocimientos, habilidades y experiencia específicos en términos de IA generativa, ¿cuáles de las siguientes opciones son actualmente aplicables al directorio?



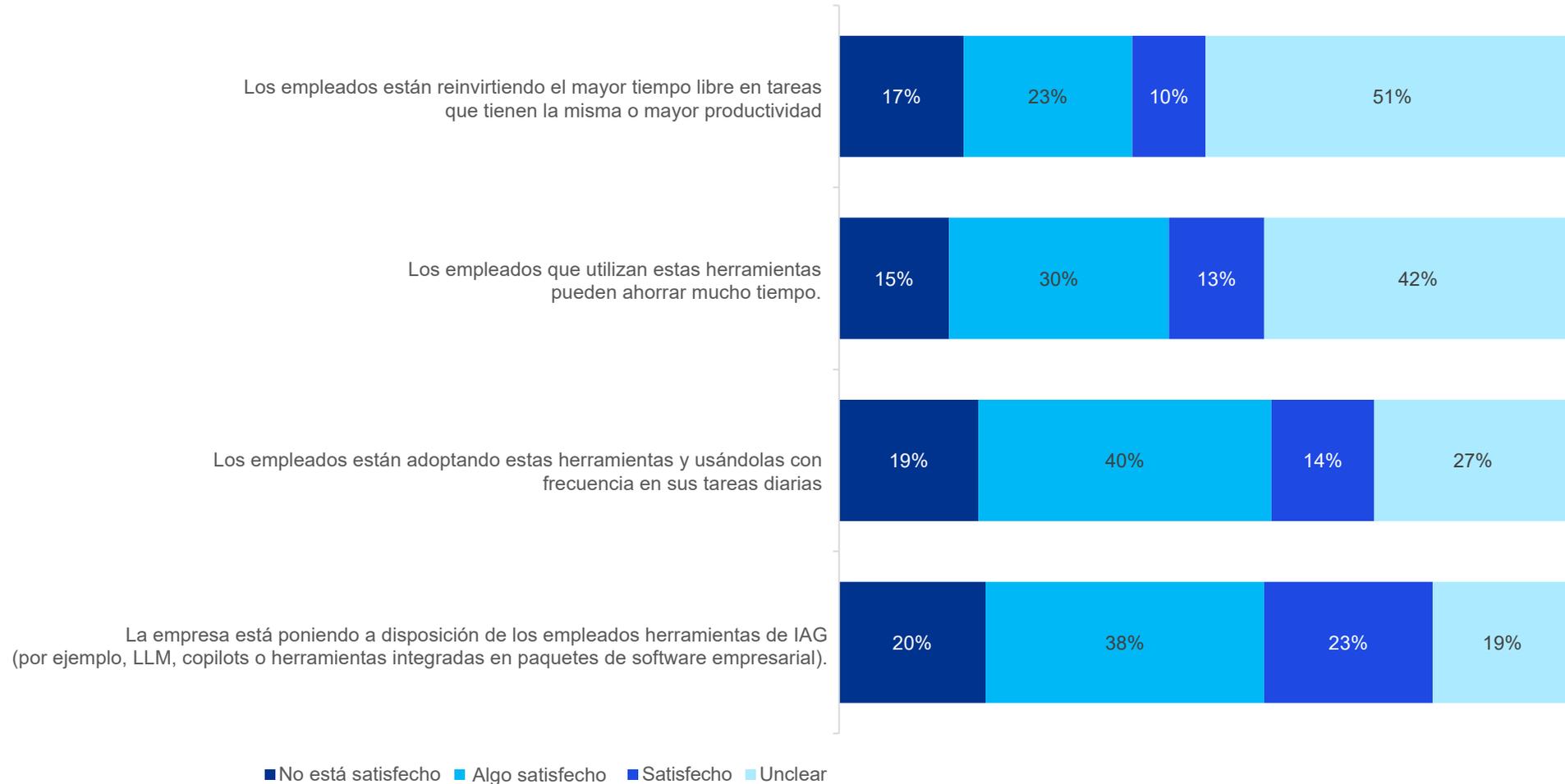
¿Qué enfoque de gobierno corporativo está implementando su compañía para garantizar una implementación efectiva, ética y responsable de la IA/IAG? (Seleccionar todas las opciones aplicables)



¿Qué consideraciones estratégicas impulsarán la inversión de su compañía en IAG y las claves de éxito durante los próximos 2-3 años? (Seleccionar hasta tres opciones)

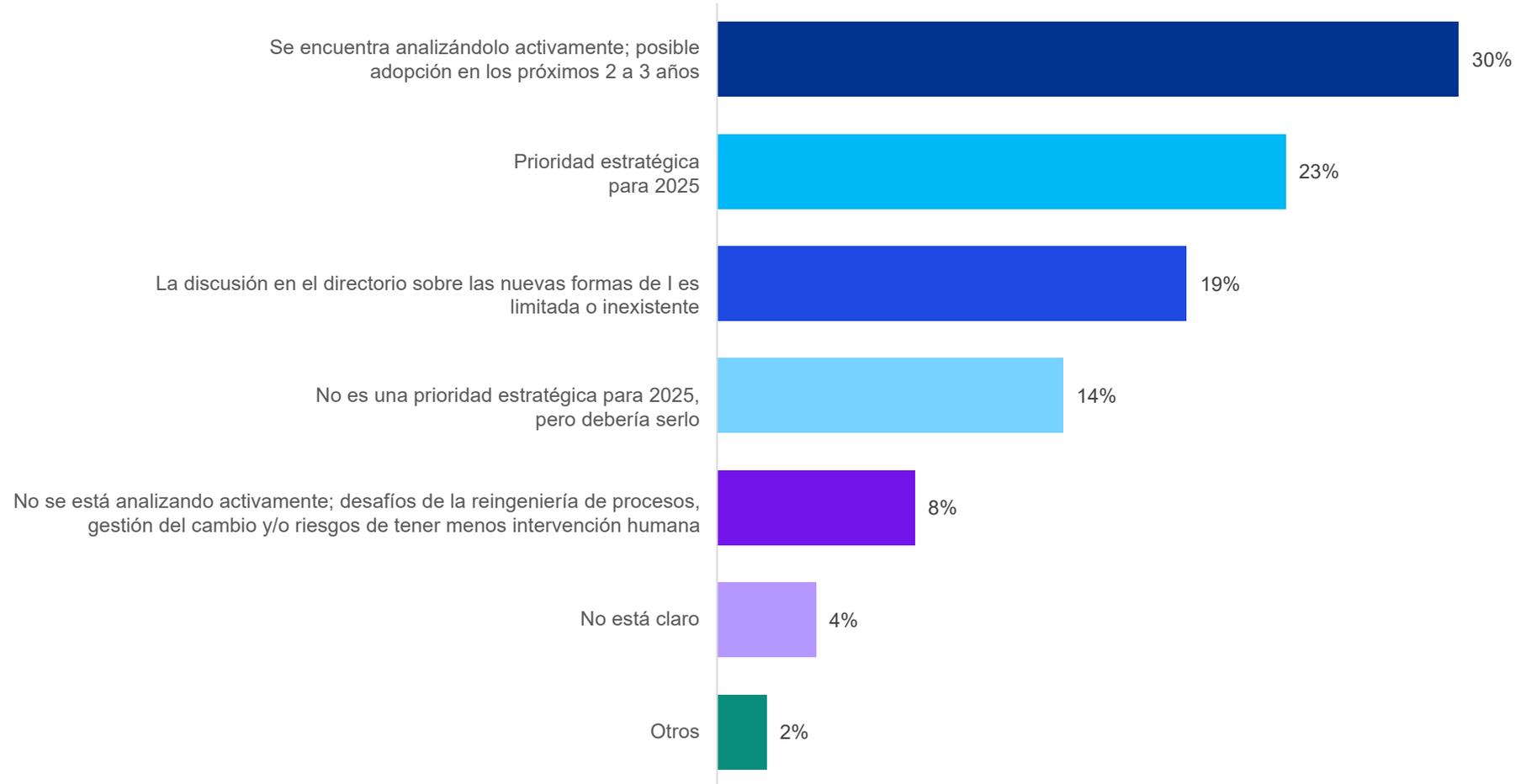


¿Qué tan satisfecho está con los esfuerzos que realiza su compañía para capacitar y mejorar las habilidades de sus empleados y estimular el cambio de comportamiento a gran escala para obtener los beneficios previstos de la IAG? (Seleccionar uno por fila)



Las respuestas pueden no ser equivalentes al 100 % debido al redondeo.

¿En qué medida la compañía se concentró en la adopción de nuevas formas de IA, incluida la IA agentiva, para automatizar y rediseñar los flujos de trabajo en 2025? (Seleccione una opción)



Observaciones sobre las principales conclusiones (cont'd.)

Se trata principalmente de eficiencia (para la mayoría de las empresas)

La mayoría de los directores siguen citando a la productividad y el ahorro de costos como los principales beneficios de adoptar/aprovechar la **Inteligencia Artificial Generativa (IAGen)**. Más de tres cuartas partes de los encuestados dijeron que el principal beneficio para la empresa de la adopción y el aprovechamiento de IAGen es la optimización de sus operaciones: eficiencia, productividad y ahorro de costos. Fueron muchos menos los que dijeron que el principal beneficio sería el desarrollo de nuevos productos, servicios o líneas de negocio (12%), o en el aumento de los ingresos de los productos y servicios existentes (9%). (Nota: es probable que estas conclusiones varíen según el tamaño de la empresa y el sector).

En cuanto a los esfuerzos de la empresa para capacitar/mejorar las habilidades de sus trabajadores actuales y estimular el cambio de comportamiento a escala para obtener los beneficios anticipados de IAGen, los encuestados expresaron una pobre satisfacción (10%) y una mayor falta de claridad (51%) respecto de que sus empleados estén reinvertiendo el tiempo liberado para tareas igual o más productivas. Los niveles más altos de satisfacción y claridad tuvieron que ver con la puesta a disposición de los empleados de las herramientas de IAGen. Cuando se les preguntó sobre las principales consideraciones estratégicas que impulsarán la adopción de IAGen en los próximos 2 a 3 años, los encuestados citaron: optimizar la eficiencia operativa (82%), acelerar la transformación digital (52%), lograr una ventaja competitiva (48%), mejorar la orientación al cliente y la personalización (42%) e impulsar el crecimiento de los ingresos (20%).

Empezando a escalar

Pocas empresas han integrado IAGen en su estrategia, pero un número cada vez mayor está comenzando a escalar, han provisto de capacitación en IAGen para toda la empresa y han adoptado pautas de uso responsable de IAGen. Solo el 16% de los encuestados dijo que IAGen está integrada en la estrategia de su empresa. Alrededor del 41% dijo que sus empresas estaban probando la tecnología de forma selectiva, y el 25% dijo que estaban comenzando a escalar IAGen (un 19% superior a lo que arrojó la encuesta del año pasado). En sus preparativos para la adopción de la IAGen, los encuestados informaron que sus empresas habían desarrollado y comunicado pautas de uso de IAGen para los empleados (43%, un crecimiento frente al 25% del año pasado), desarrollado un programa de capacitación en IAGen para los empleados en toda la empresa (25%, un incremento en comparación con el 14% del año pasado), o formado o planificado asociaciones/alianzas para la implementación de IAGen (11%). Solo el 5% dijo que la adopción de IAGen está en pausa a la espera de una mayor claridad sobre los desarrollos regulatorios en los EE.UU. e internacionales.

KPMG Board Leadership Center



Observaciones sobre las principales conclusiones (cont'd.)

Obstáculos y vacilaciones: Talento y cultura, calidad y seguridad de los datos, cumplimiento

Las empresas siguen enfrentándose a importantes disrupciones, obstáculos y riesgos en la implementación de IAGen, incluidos el talento, la cultura, la calidad y la seguridad de los datos, y el cumplimiento. Entre las disrupciones más significativas a las que se enfrenta la empresa en su despliegue de IAGen, alrededor del 47% de los encuestados citó la necesidad de nuevas habilidades y talento, y el 42% citó la necesidad de transformación de la fuerza laboral, incluida la recapitación y/o la reducción de la fuerza laboral. Otros obstáculos importantes citados incluyen: la transformación del modelo de negocio, la reasignación de capital para financiar nuevas iniciativas de IAGen y el cambio de la cultura. Además, los encuestados citaron una serie de riesgos críticos que las empresas deberán gestionar y mitigar a medida que impulsan la IAGen, como la inexactitud de la información/datos subyacentes (54%), la inexactitud de los resultados, incluidas las alucinaciones (45%), la ciberseguridad (34%), el sesgo algorítmico (29%), la privacidad de los datos (27%), el cumplimiento normativo (22%, aumento frente al 15% del año pasado) y la infracción de la propiedad intelectual (18%).

El uso de marcos de riesgo y gobernanza reconocidos está rezagado

De las diversas herramientas y enfoques de gobernanza de la Inteligencia artificial (IA)/IAGen que se están utilizando o desarrollando, las "políticas de uso responsable" son las más comunes, con sus reconocidos marcos de riesgo y gobernanza de la IA en un distante segundo lugar. Mientras que el 70% de los encuestados dijo que su empresa está desarrollando políticas de uso responsable para los empleados, solo el 40% dijo que la empresa está implementando un marco reconocido de gobernanza de riesgos de IA. Aún menos citan directrices éticas/programas de formación para los desarrolladores de IA (26%), auditorías periódicas (25%), revisiones de terceros (25%), la integración de consideraciones éticas en los ciclos de desarrollo de la IA y los procesos de toma de decisiones (23%) y el uso de un comité de ética de la IA (11%).

Observations on key findings (cont.)

La IA “Agentic”¹ está a la vista y ganando adeptos

Muchas empresas están adoptando, o explorando la adopción de formas emergentes de IA, incluida la IA Agentic, para automatizar y rediseñar los flujos de trabajo. El 23% de los encuestados dijo que la adopción de formas emergentes de IA, incluida la IA Agentic, para automatizar y rediseñar los flujos de trabajo es una prioridad estratégica de la empresa para 2025 (el 14% dijo que no es una prioridad estratégica para 2025, pero debería serlo). Otro 30% dijo que la empresa está explorando activamente formas emergentes de IA para su adopción en los próximos dos o tres años. Alrededor del 8% dijo que no estaba explorando activamente las formas emergentes de IA debido a los riesgos que plantea la tecnología, incluida la falta de intervención humana.

En aumento: Habilidades tecnológicas/de IA en el Directorio

La mayoría de los encuestados dijeron que sus Directorios incluyen directores con habilidades generales en tecnología/datos, pero una cantidad inferior informó tener experiencia en IAGen a nivel del Directorio. Alrededor del 65% de los encuestados dijo que el Directorio incluye directores con habilidades generales en tecnología/datos; el 29% dijo que el Directorio tiene experiencia en IAGen (frente al 10% del año pasado), el 6% informó que su Directorio está en una búsqueda activa de miembros con una experiencia más profunda en tecnología/IAGen, y otro 10% informó que su directorio tiene un plan formal para la capacitación de IAGen para los directores. Un tercio dijo que su Directorio está considerando la experiencia externa de IAGen.

¹ Es un tipo de inteligencia artificial que puede actuar de forma independiente para alcanzar objetivos, tomando decisiones y realizando tareas sin intervención humana constante

Acerca del Board Leadership Center de KPMG

El KPMG Board Leadership Center (BLC por sus siglas en inglés) promueve un gobierno corporativo de excelencia con el fin de generar valor a largo plazo y fortalecer la confianza de los grupos de interés. A través de una serie de datos, perspectivas y programas, el BLC, que incluye al Instituto de Comités de Auditoría de KPMG y trabaja en estrecha colaboración con otras organizaciones líderes de dirección, promueve la educación continua y la mejora del gobierno corporativo. El BLC trabaja junto con directores y líderes empresariales en los temas críticos que impulsan las agendas de los directorios, desde la estrategia, el riesgo, el talento y los aspectos ESG hasta la administración de los datos, la calidad de la auditoría, las tendencias de representación y muchos otros temas.

Para más información:

kpmg.com/us/blc
us-kpmgmktblc@kpmg.com

Contactos

Para más información, por favor visítenos online en www.home.kpmg/ar/ICA o envíenos un email a icaa@kpmg.com.ar



Ariel Eisenstein
Socio Líder de Auditoría
+54 11 4316 5812
aeisenstein@kpmg.com.ar



Viviana Picco
Socia de Auditoría
+54 11 4316 5828
vpicco@kpmg.com.ar



Romina Bracco
Socia Líder de GRCS & ESG
+54 11 4316 5910
rbracco@kpmg.com.ar



En el Instituto de Comités de Auditoría patrocinado por KPMG brindamos una variedad de recursos diseñados para asistir a Directores y miembros de Comités de Auditoría a mantenerse actualizados y a compartir experiencias que son esenciales para cumplir apropiadamente con su rol. Ofrecemos un programa integral que contempla el patrocinio de eventos y sesiones de capacitación, y la publicación de artículos de especialistas que abordan temas de actualidad.



La información contenida en este documento es de carácter general y no pretende abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque nos esforzamos por proporcionar información precisa y oportuna, no podemos garantizar que dicha información sea exacta a partir de la fecha en que se reciba o que seguirá siéndolo en el futuro. Nadie debe actuar sobre dicha información sin el asesoramiento profesional adecuado después de un examen exhaustivo de la situación particular.

© 2025 KPMG Soc Cap I Sec IV Ley 19.550, una sociedad argentina y firma miembro de la organización global de firmas independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.