Observaciones semestrales en la agenda 2025 del directorio

Board Leadership Center (BLC) de KPMG

Mayo de 2025

La disrupción, la volatilidad y la incertidumbre no son, de ninguna manera, condiciones operativas nuevas. Pero las premisas que han impulsado durante mucho tiempo el pensamiento corporativo —el papel del gobierno, las normas geopolíticas, la consistencia en las políticas de los EE.UU. a medida que cambian los gobiernos, y la velocidad de los avances tecnológicos— están siendo trastocadas. Pocos líderes de negocios han experimentado el alcance, la complejidad y la combinación de problemas a los que se enfrentan las empresas hoy en día, y muchos se ganarán el reconocimiento en los próximos meses. Como señaló un director durante la Conferencia 2025 del Board Leadership Center de KPMG: "Es el mejor momento para que los líderes lideren".

A medida que se acerca la mitad del año, la euforia posterior a las elecciones entre los líderes de negocios se ha visto opacada por una caída significativa en la confianza sobre las perspectivas de crecimiento de la economía estadounidense y las oportunidades futuras para sus empresas. Como señaló un CEO: "la alta volatilidad y la baja visibilidad son condiciones difíciles". En medio de la creciente preocupación por los aranceles y su efecto inflacionario, casi la mayoría de los CEO anticipan una recesión, aumento de precios y posible pérdida de empleos.[1] Al mismo tiempo, las fuerzas macro de la inteligencia artificial generativa (GenAI), el cambio climático y la geopolítica exigen conversaciones más profundas en los directorios sobre el riesgo, la resiliencia, la estrategia y el talento, y cómo será el futuro.

Las siguientes observaciones y perspectivas de directores, líderes de negocios y luminarias, basadas en nuestro trabajo continuo y en las discusiones surgidas durante la Conferencia 2025 del Board Leadership Center de KPMG[2], pueden ser útiles mientras los directorios calibran sus agendas para la segunda mitad del año.

Contenido

- Los aranceles, la incertidumbre política exigen agilidad, planificación de escenarios, compromiso
- La configuración de un nuevo panorama geopolítico
- Navegando por la agenda política de los EE.UU.: Giros y vueltas por delante
- La planificación de escenarios y la previsión estratégica ocupan un lugar central
- IA: Buscando el retorno de la inversión, avanzando hacia la autonomía
- Acceso y seguridad: El acto de equilibrio de la ciberseguridad se vuelve más difícil
- El análisis de datos gana terreno en la evaluación del desempeño del CEO
- Cuestiones macroeconómicas: Mantener una perspectiva amplia en el directorio

1 Dan Bigman y Melanie Nolen, "Los aranceles disminuyen la confianza del CEO durante varios años en la encuesta de abril", Dirección Ejecutiva, 14 de abril de 2025.

2 Nuestras observaciones incluyen comentarios de directores y otros líderes de negocios conforme a la Norma de Chatham House.

© 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.

Los aranceles, la incertidumbre política exigen agilidad, planificación de escenarios, compromiso

Con niveles de incertidumbre económica que superan a las de la pandemia,[3] muchos consumidores, grandes y pequeñas empresas e inversores están haciendo una pausa en las decisiones de gasto e inversión. En medio de las preocupaciones sobre la inflación, la seguridad laboral y los márgenes comprimidos, los mercados de apuestas tienen un riesgo de recesión del 39%.[4] Como señaló un panelista: "La comunidad de negocios ha tenido que dar marcha atrás, y los directorios deben considerar lo que esto significa para la proyección de ganancias".

Se prevé que el crecimiento global sea del 2,8% para 2025, una fuerte reducción con respecto a la estimación anterior del 3,3% realizada por el Fondo Monetario Internacional en enero. Además, el mismo informe prevé un crecimiento del 1,8% del PIB de los EE.UU. para el corriente año, por debajo de una previsión anterior del 2,7%.[5] Se esperaba que la Reserva Federal redujera las tasas de interés tres veces en 2025, pero ahora la expectativa es que haya una única disminución de las tasas, si es que la hay. "Había euforia postelectoral y expectativas de desregulación, tasas de interés más bajas, fusiones y adquisiciones y ofertas públicas iniciales, pero eso ya desapareció". Como se señala en el informe del Libro Beige de la Reserva Federal, "los líderes de negocios indicaron que las recientes discusiones estratégicas se alejaron de las inversiones de capital destinadas a la innovación y la eficiencia y se centraron casi por completo en la mitigación de los riesgos relacionados con los aranceles".[6]

Los cambios frecuentes e inesperados en la política arancelaria de los Estados Unidos, así como la falta de un objetivo final claro para la política arancelaria, han provocado gran parte de esta incertidumbre. Si bien se han impuesto algunas medidas arancelarias (y otras se han eliminado o retrasado), el riesgo de más aranceles podría causar mayor disrupción en los entornos operativos de las empresas. Los frecuentes cambios de política han provocado una mayor volatilidad en los mercados financieros y de divisas mundiales. El impacto en el crecimiento podría ser significativo, con niveles globales de inversión empresarial potencialmente frenados en el corto y mediano plazo, y quizá a más largo plazo.

Las cadenas de suministro, que absorbieron dos impactos importantes en los últimos seis o siete años (los aranceles durante el primer gobierno de Trump y la pandemia), vuelven a estar bajo una presión significativa. Muchas empresas adoptaron una "estrategia China plus one", reduciendo sus operaciones de fabricación en China y trasladando más producción a Vietnam y México. Sin embargo, "el abastecimiento desde varios países complica la forma en que las empresas construyen las cadenas de suministro de fabricación. Según lo aprendido, el *friend-shoring** o *nearshoring*** tarda años en desarrollarse".

Muchas de las cualidades y capacidades que resultaron fundamentales durante la pandemia pueden ser clave para sobrellevar el entorno actual: Agilidad en la toma de decisiones (sobre precios y abastecimiento); planificación de escenarios altamente iterativa en múltiples horizontes temporales; compromiso proactivo con los principales responsables políticos, partes interesadas, proveedores y clientes; y una comunicación transparente con los inversores (lo que incluye, potencialmente, replantear el enfoque de la proyección de ganancias).

3 Fondo Monetario Internacional, Perspectivas de la economía mundial, abril de 2025.
4 Polymarket, al 15 de mayo de 2025.
5 Fondo Monetario Internacional, Perspectivas de la economía mundial, abril de 2025.
6 Banco de la Reserva Federal de Kansas City, informe "Beige Book", abril de 2025.

*Práctica comercial consistente en trasladar las cadenas de producción a países considerados aliados política y económincamente.
**Acercar la producción a los centros de consumo.

© 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.

La configuración de un nuevo panorama geopolítico

El mundo es radicalmente diferente de lo que era hace apenas un año, como señalaron los oradores geopolíticos en la conferencia. "La política exterior de los Estados Unidos ha cambiado, y el escenario global es aún más inestable". El mundo sigue pasando de una era de convergencia —un acercamiento en torno al comercio, los flujos de capital y mano de obra, y las normas contables— a una época cada vez más definida por la fragmentación y la tensión. La competencia entre las "grandes potencias" que caracterizó las relaciones internacionales del siglo XX ha regresado, con interacciones que van desde la cooperación hasta la transacción y la confrontación, en particular:

- **Rusia y Ucrania en una nueva fase del conflicto.** "Lograr un acuerdo a largo plazo será un desafío, ya que Ucrania ha dicho que Rusia no debería beneficiarse de la invasión, y existe una creciente preocupación de que Rusia deba ser más complaciente con las demandas mínimas de Ucrania". "Estamos atravesando una etapa delicada".
- **El futuro de la alianza transatlántica y de la OTAN están en entredicho.** Los Estados Unidos desempeña un papel fundamental como proveedor de armas y como organizador de los 32 países de la OTAN para garantizar la coordinación y la comunicación entre las fuerzas de la OTAN. Una pregunta crítica es si los Estados Unidos reducirá sus compromisos e influencia en la OTAN.
- **Medio Oriente se ve envuelto en una compleja serie de conflictos y una mayor inestabilidad**. Esta crisis, que comenzó en 2023 tras un ataque liderado por Hamás contra Israel, ha crecido hasta involucrar a múltiples países y facciones. Los conflictos en curso han provocado un inmenso sufrimiento humano, con millones de desplazados y miles de muertos en toda la región. La situación sigue siendo inestable y no se vislumbra un final claro de los conflictos.
- **El impacto de las autocracias.** "A diferencia de las democracias, que cuentan con mecanismos de control, estas autocracias son libres de usar cualquier herramienta a su disposición cuando participan en transacciones y negociaciones internacionales. Pero las autocracias son peligrosas para sí mismas: no tienen un ciclo de retroalimentación y los líderes no están obligados a escuchar otros puntos de vista. Tenemos mucho trabajo por hacer para fortalecer las democracias, pero las autocracias acaban cayendo. Son estables, hasta que dejan de serlo, como hemos visto en Medio Oriente, y la disrupción puede ser extrema y de gran alcance".
- **El ciberterrorismo como amenaza geopolítica creciente.** "La inteligencia artificial generativa y la computación cuántica a escala desafiarán la criptografía actual, y la carrera entre los Estados Unidos y China está en marcha". "Una pregunta clave es si los gobiernos pueden, y cómo podrían, colaborar con el sector privado para proteger los sistemas y la infraestructura crítica de la que dependen las economías y las sociedades."

En resumen, "el tablero de ajedrez geopolítico global ha sido trastocado por el nuevo enfoque de la administración Trump". Estados Unidos está "utilizando su fuerza para imponer soluciones y muchos se preguntan si la comunidad internacional puede confiar en que los Estados Unidos cumplirá los compromisos anteriores cuando haya un cambio de gobierno".

© 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.

Navegando por la agenda política de los EE.UU.: Giros y vueltas por delante

A medida que se acercaban las elecciones en los EE.UU. de 2024, la atención se centraba ya en los aranceles, los recortes de impuestos y la política fiscal. La agenda política de la administración Trump, desde las inversiones en infraestructura y los incentivos de negocios hasta las prioridades fiscales y normativas, puede configurar el entorno de negocios de los próximos años. Los aranceles y los acuerdos comerciales desencadenarán la reconfiguración de la cadena de suministro y el aumento de los costos. Las restricciones a la inmigración tendrán implicaciones para las reservas de talento y mano de obra, y podrán significar un crecimiento más lento. Queda por ver si la relajación de ciertas cargas regulatorias impulsará la actividad de fusiones y adquisiciones más adelante en el año, aunque la actividad hasta la fecha ha sido moderada.

Con 4 billones de dólares en recortes de impuestos de la Ley de Empleos y Reducción de Impuestos de 2017 que expirarán a fines de 2025, la legislación tributaria sigue siendo el centro de atención mientras el Congreso negocia propuestas para extender algunas disposiciones.

Muchos observadores anticiparon cambios en las políticas y desregulaciones en áreas como finanzas, criptomonedas, medio ambiente y combustibles fósiles, pero como señaló uno de los oradores: "la rapidez, la cantidad y el alcance de los decretos y otras medidas ejecutivas han sido reveladoras, ya que generaron efectos en cadena". Muchos de estos decretos y medidas, que abarcan una variedad de temas -incluidos el gobierno federal, la economía, la inmigración, la seguridad nacional, el cambio climático y la energía, la política exterior, la salud y la educación- han sido recurridos ante la justicia, resultando en algunos casos, en medidas cautelares, dejando a las empresas frente a una incertidumbre adicional sobre cómo proceder.

La normativa sobre el cambio climático también está plagada de incertidumbre. A pesar de la determinación de la SEC de no defender su cuestionada norma sobre el clima[7], es posible que muchas empresas deban realizar revelaciones en virtud de las leyes estatales o los requisitos internacionales de revelación. Las empresas también deben considerar si los clientes que pueden estar obligados a informar sobre las emisiones de alcance 3 requerirán una revelación sobre el clima por parte de la empresa, si algunos inversores continuarán exigiendo dicha revelación y si las cuestiones climáticas son importantes para la empresa.

A medida que determinen cómo proceder, las empresas tendrán que equilibrar las demandas contrapuestas sobre el clima. A pesar del retroceso de los Estados Unidos en materia climática, como señaló un director: "Muchas industrias son sensibles al medio ambiente, y queremos asegurarnos de que también hacemos lo correcto, lo que significa prepararse para nuevas leyes climáticas". Otro director dijo: "La mayoría de las gerencias y directorios no se enfocaban en los criterios ESG solo porque fuera políLa planificación de escenarios y la previsión estratégica ocupan un lugar centralticamente correcto. Tenía sentido desde el punto de vista comercial".

[7] Board Leadership Center de KPMG, Directors Quarterly: abril de 2025, p. 3.

© 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.

La planificación de escenarios y la previsión estratégica ocupan un lugar central

El nivel de incertidumbre sin precedentes (incertidumbre económica, geopolítica y política) ha puesto de manifiesto la importancia de la planificación de escenarios y la previsión estratégica para ayudar a las empresas a prepararse para posibles disrupciones.

Los directores enfatizaron que los directorios deben ayudar a garantizar que los procesos de planificación de escenarios y pronósticos estratégicos cuenten con los conocimientos adecuados, que la gerencia sea lo suficientemente abierta como para capturar varios escenarios, que el contexto sea correcto, que el proceso sea iterativo y que se escuchen las voces de terceros.

Uno de los desafíos del directorio es que la planificación de escenarios puede volverse demasiado teórica. Es útil tener un diálogo sobre los "qué pasaría si" de una manera más específica y urgente. Dado que los eventos de "cisne negro" son posibles, las discusiones sobre escenarios de baja probabilidad y alto impacto deberían ser obligatorias, en lugar de opcionales.

Otro desafío es eliminar el ruido: sobrecarga de información, demasiados escenarios y mala calidad de la información. Los datos son el punto de partida para la planificación de escenarios y la previsión estratégica, pero el contexto es fundamental. Es imperativo reunir los datos que son relevantes para el negocio y la industria conjuntamente con una narrativa clara y sencilla sobre el escenario o pronóstico. La GenAI puede ser una herramienta importante en este proceso, pero el juicio de la dirección es esencial.

Cuando se producen disrupciones, las empresas no deberían perder de vista las lecciones aprendidas. Un análisis retrospectivo de sus esfuerzos de planificación y de pronósticos de escenarios -teniendo en cuenta lo que realmente ocurrió- debería proporcionar datos valiosos y experiencia de primera mano a ser considerados en el futuro.

IA: Buscando el retorno de la inversión, avanzando hacia la autonomía

La GenAI ha seguido captando la atención y la imaginación de las empresas, los responsables políticos y la sociedad a un ritmo notable. En la Cumbre de Acción de IA de febrero de 2025 en París, los líderes tecnológicos proclamaron que "la IA será el cambio más profundo de nuestras vidas"[8] y que la IA podría conducir al "mayor cambio en el mercado laboral global en la historia de la humanidad".[9]

Como observó un experto de GenAI: "Estamos en el punto de inflexión de la curva J, donde las empresas esperan obtener algún beneficio".[10] Si bien la seguridad sigue siendo, con razón, un punto clave de discusión, los directorios también se preguntan cómo sus empresas pueden "apoyarse, acelerar y obtener algunos de los billones en beneficios potenciales".

Más de tres cuartas partes de quienes respondieron a nuestra encuesta de 2025 a los miembros de los directorios de los Estados Unidos dijeron que el principal beneficio de la adopción y el aprovechamiento de la GenAI por parte de la empresa es la optimización de las operaciones de la empresa, incluida la eficiencia, la productividad y el ahorro de costos.[11] Para darse cuenta de los beneficios de la GenAI, además de poner esas herramientas a disposición de los empleados, los directores y los expertos, subrayaron la importancia de impulsar la adopción de las herramientas por parte de los empleados y verlos como asistentes digitales que pueden mejorar el trabajo humano y liberar tiempo, en lugar de simplemente reemplazar a las personas.

[8] Investing.com, "El CEO de Google dice que el mayor riesgo en IA es 'perderse'", Yahoo Finance, 10 de febrero de 2025.
[9] "Cómo la IA dividirá a los mejores del resto", The Economist, 13 de febrero de 2025.
[10] Patrick A. Lee, "Buscando el retorno de la inversión en la GenAI", NACDonline.org, 22 de abril de 2025.
[11] Board Leadership Center de KPMG, Encuesta 2025: Visión del directorio sobre GenAI, marzo de 2025.

© 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.

Otra conclusión es que la IA no ha nivelado el campo de juego, como se predijo inicialmente. Los expertos dijeron que las empresas líderes se están alejando en casi todas las industrias porque están usando la tecnología de manera diferente. Las empresas y sus directorios deberían ampliar el enfoque en la GenAI más allá de cómo la tecnología puede ayudar a reducir costos para considerar cómo se puede usar como amplificador de fuerza, por ejemplo, para ayudar a expandir el mercado de la empresa.[12]

Muchas empresas están explorando la adopción de formas emergentes de IA para automatizar y rediseñar los flujos de trabajo. En nuestra encuesta, el 23% de los encuestados dijo que la adopción de formas emergentes de IA, incluida la "agentic IA" , era una prioridad estratégica para sus empresas para 2025, y otro 30% dijo que sus empresas estaban explorando activamente formas emergentes de IA para su adopción en los próximos dos o tres años. Si bien la agentic IA se adapta a flujos de trabajo específicos y funciona en gran medida de forma autónoma, los directores y expertos subrayaron la importancia de la supervisión humana: "Estamos hablando de un humano 'encima' del ciclo, no 'dentro' del ciclo" que supervisa a los agentes, al igual que un nuevo miembro del equipo requeriría orientación.

Un experto describió el progreso en el uso de la IA para tareas cognitivas como avanzando "a pasos agigantados", pero predijo que la inteligencia física sería la próxima frontera después de la IA agentiva. Las mismas herramientas que ayudan con las tareas cognitivas están potenciando la capacidad de los robots para realizar muchas tareas físicas, y así eliminar la necesidad de construir equipos especiales para cada tarea.[13]

Según los expertos, para muchas empresas el acceso a los datos de la compañía es un obstáculo importante para aumentar los beneficios de la GenAI. "Poder canalizar los datos desde el 'sótano' de la empresa hacia estos modelos para hacerlos más potentes y ahorrar más tiempo a los empleados es el mayor impedimento percibido para dar el siguiente paso". Para ayudar a sus empresas a prepararse para la próxima ola de adopción, los miembros del directorio deberían centrarse en la privacidad, el gobierno corporativo y la seguridad de los datos de la empresa.

"Las nueve preguntas más importantes de la tecnología"

En la Conferencia del Board Leadership Center de KPMG, el CEO de The Atlantic, Nicholas Thompson, planteó lo que considera preguntas fundamentales que dan forma a la dirección de la IA (adopción e innovación, límites y gobierno corporativo, política y normativa) y que impactan la tecnología en un sentido más amplio. Las preguntas también podrían orientar las conversaciones del directorio sobre estrategia, riesgo y futuro:

01 ¿Qué tan poderosa llegará a ser la IA?

02 ¿Estamos acercándonos o alejándonos de entender cómo funciona todo?

03 ¿La IA nos hará más inteligentes o más tontos?

04 ¿La IA nos hará más iguales?

05 ¿Vamos a destruir o a enriquecer el arte?

06 ¿Estamos a punto de mejorar mucho el cambio climático, o de empeorarlo mucho?

07 ¿Avanzará la biología humana tan rápido como la IA generativa?

08 ¿Alguna vez podremos saber quién es real?

09 ¿Destruirá la democracia?

Fuente: "Las nueve preguntas más importantes de la tecnología," Nicholas Thompson, CEO de The Atlantic, presentación en la Conferencia del Board Leadership Center de KPMG, 2 de abril de 2025.

[12] Webcast del Board Leadership Center de KPMG, Estado de la IA: Una perspectiva del directorio, 20 de marzo de 2025.
[13] Webcast del BLC de KPMG, marzo de 2025.

© 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.

Mientras que los Estados Unidos parece estar adoptando un enfoque superficial, el panorama regulatorio de la IA se está desarrollando a un ritmo acelerado. Quizás lo más notable es que la Ley de IA de la Unión Europea (UE) es el primer intento integral de regular la IA. Tiene un alcance amplio y extraterritorial, que abarca cualquier entidad que "introduzca en el mercado" o "ponga en funcionamiento" un sistema de IA en la UE.[14] También hay una proliferación y un mosaico de leyes estatales que regulan la IA y la privacidad de los datos, y los estados toman medidas proactivas para regular estos ámbitos ante la ausencia de lineamientos a nivel federal. Las empresas deben permanecer atentas y hacer seguimiento de estos desarrollos y deberían adaptar sus prácticas para cumplir con el panorama regulatorio en constante evolución.

Acceso y seguridad: El equilibrio de la ciberseguridad se vuelve más difícil

Muchas empresas y sus directorios han dedicado mucho tiempo y recursos a comprender el riesgo de ciberseguridad y a asegurarse de que la empresa cuenta con el gobierno corporativo, la tecnología y el liderazgo adecuados para administrarlo y mitigarlo. A la luz de los crecientes riesgos de ciberseguridad que plantea la GenAI, los oradores de la conferencia sugirieron que los directorios revisen con el director de seguridad de la información (CISO), u otro alto ejecutivo de ciberseguridad, los pasos que se están tomando para ayudar a garantizar que las prácticas de administración de riesgos de ciberseguridad de la empresa se mantengan al día con las amenazas cada vez más sofisticadas.

La GenAI puede escribir código utilizado para hackear y crear falsificaciones y estafas de phishing más realistas y sofisticadas, lo que aumenta sustancialmente las amenazas y la exposición al riesgo cibernético. Como resultado, los expertos señalan que la GenAI puede permitir a los ciberdelincuentes escalar sus ataques en términos de velocidad, volumen y variedad, aumentando así el riesgo de violaciones de datos, ataques de malware y ataques de phishing. Para contrarrestar estos riesgos, los equipos de ciberseguridad deberían revisar su postura de seguridad, incluida la evaluación de los sistemas actuales, la identificación de vulnerabilidades y la realización de ajustes para mejorar la protección según sea necesario. Los resultados de esta revisión deberían compartirse con el directorio.

La revisión periódica de la evaluación de riesgos de ciberseguridad de la dirección, la revisión exhaustiva de la cadena de suministro y otros riesgos de terceros, y el entendimiento y reevaluación periódica del plan de respuesta a incidentes cibernéticos de la empresa siguen siendo esenciales. La relación de reporte del CISO también debería estar en el radar del directorio: "El papel del CISO ha madurado. Muchos CISO reportan de manera directo o indirecta al CEO o CFO, en lugar de al CIO o CTO", observó un director, y señaló la tensión inherente entre aprovechar la tecnología y los datos para el beneficio total de la empresa, al tiempo que se protegen los sistemas y se limita el riesgo. "Es necesario que haya un alto nivel de coordinación entre el CISO, el CIO y el CTO, pero es importante que cada rol sea capaz de abogar y alcanzar sus objetivos específicos dada la estrategia general y el perfil de riesgo de la empresa".

[14] Board Leadership Center de KPMG, "Supervisión de los riesgos relacionados con los datos" noviembre de 2024.

© 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.

EL análisis de datos gana terreno en la evaluación del desempeño del CEO

La intuición es importante, pero el papel que desempeñan los datos en el seguimiento del desempeño del CEO y en la definición de su compensación y planificación de sucesión está ganando cada vez más protagonismo en las conversaciones del directorio.

Los expertos señalan que los datos están ayudando a mejorar la objetividad y reducir el sesgo en la planificación de la sucesión. Por ejemplo, la IA puede ayudar a los directorios a identificar y sopesar las medidas y habilidades clave de desempeño que pueden ser específicas de la industria, ayudándolos a responder a la pregunta "¿Qué marca la diferencia?" Los datos y las plataformas que ayudan a visualizar

y analizar el desempeño del CEO a través de una serie de métricas (más allá de los resultados financieros), utilizando IA para identificar patrones de liderazgo y potencial futuro, así como datos comparativos entre pares, están respaldando conversaciones más enriquecedoras sobre el desempeño del CEO.

Dicho esto, el directorio debe emitir un juicio con respecto a la selección y ponderación de estas medidas y habilidades, y reconocer que la evaluación del desempeño, la compensación y la sucesión también pueden ser decisiones emocionales. Uno de los oradores señaló: "Todavía es necesario asegurarse de que haya un equipo ejecutivo que quiera estar ahí. Eso no siempre se refleja en los datos".

Cuestiones macroeconómicas: Mantener una perspectiva amplia en el directorio

Mientras se desarrolla en tiempo real el impacto de la política arancelaria de los Estados Unidos y la alteración del orden internacional posterior a la Segunda Guerra Mundial, es vital no perder de vista las tendencias macroeconómicas de evolución más lenta pero de alto impacto. La gravedad del cambio climático, el avance de la inteligencia artificial hacia una inteligencia general, las implicaciones revolucionarias de los avances en computación cuántica y biotecnología/ciencias de la vida, el auge de los centros de datos y su consumo energético, y la forma en que las tecnologías están moldeando las diferencias generacionales, tienen el potencial de cambiar fundamentalmente las normas y las suposiciones que han guiado la estrategia corporativa durante décadas.

Mientras el sector corporativo estadounidense y el país atraviesan disrupciones y desajustes a corto plazo, los directores y líderes de negocios deberían esperar —e insistir— en que las discusiones sobre escenarios y el futuro ocupen más espacio en la agenda del directorio.

© 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.

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

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.

ICA
INSTITUTO DE COMITÉS DE AUDITORÍA

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

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque nos hayamos esforzado por brindar información precisa y actualizada, no hay ninguna garantía de que esta sea exacta en la fecha en que se reciba ni de que continuará siendo exacta en el futuro. No se deben tomar medidas en base a dicha información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en 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.