

Prioridades para los Consejos de Administración de Latinoamérica durante 2025

...
...

...

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



Shape the future
with confidence



El 2025 llega marcado por la incertidumbre que, en gran medida, es impulsada por factores que escapan del control de las organizaciones. Por esta razón, al evaluar sus prioridades anuales dentro de una amplia gama de temas importantes, los Consejos deben ser más proactivos a la hora de identificar dónde asignar más tiempo y recursos.

En este contexto, el EY Center for Board Matters realizó una encuesta que reúne las perspectivas y preocupaciones de los directores para los próximos 12 meses y cuál consideran que será su principal foco. En el estudio participaron más de 400 miembros de Consejos de Administración de Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, México y Estados Unidos. Los participantes representan una variedad de sectores, tanto de empresas públicas como privadas, y organizaciones de diferentes tamaños. Además, los resultados se enriquecieron con la perspectiva de actores del ecosistema de gobernanza, incluidos consejos directivos, directores individuales, ejecutivos de alto nivel y destacados inversores institucionales.

Este informe analiza las respuestas de los ejecutivos latinoamericanos y brinda observaciones clave sobre las áreas en las que los directores centrarán su atención durante 2025. De esta manera, pueden comprender las prioridades de sus pares en la región y reflexionar sobre sus propios planes.

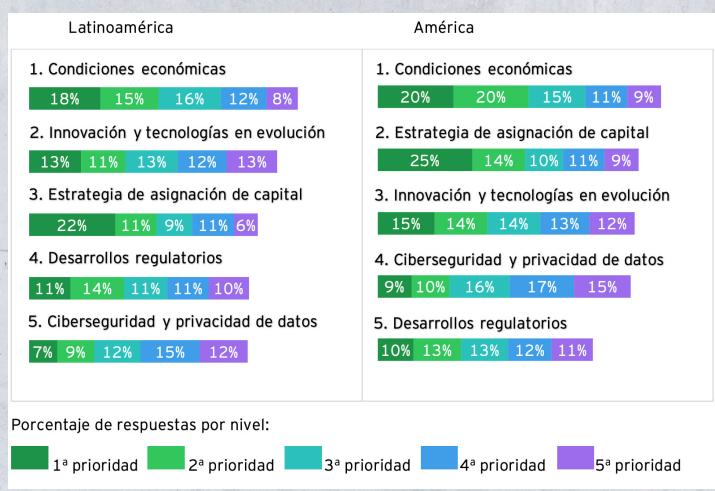
Prioridades para los Consejos de Administración en Latinoamérica: comparativa 2024 y 2025



*En 2024 Latinoamérica consideraba a Argentina, Brasil, Chile y México.

Las prioridades de los Consejos cambiaron con respecto a 2024. Si bien las “condiciones económicas” siguen ocupando el primer lugar, “innovación y tecnologías en evolución” sube dos puestos este año para situarse en el segundo, superando a “estrategia de asignación de capital”. Aunque descendió, la “ciberseguridad y protección de datos” continúa dentro los cinco temas prioritarios. Por otro lado, luego de que finalizara 2024, un año con muchos procesos electorales, “riesgos políticos” abandona el top 5, dando paso a “desarrollos regulatorios” que salta del sexto al cuarto puesto.

Las 5 principales prioridades de América vs Latinoamérica



Las cinco prioridades del total de la muestra (Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Estados Unidos y México) son muy similares cuando se toman en cuenta solo los países latinoamericanos.

Vemos que los directores de este último grupo podrán el foco en “innovación y nuevas tecnologías”, en lugar de “estrategia de capital”. Esto tiene que ver con el principal factor que influirá en el cambio de la estrategia: la inteligencia artificial (IA) e inteligencia artificial generativa (GenAI), señalado por el 23 % de los encuestados.

Este escenario da cuenta de que los Consejos de Administración deben actuar de manera preventiva y estratégica, anticipando y gestionando los cambios y las tendencias de forma efectiva. Para ello, es crucial comprender las dinámicas del mercado, adoptar avances tecnológicos emergentes y promover prácticas sostenibles que impulsen el desarrollo y la permanencia de la empresa en el tiempo.



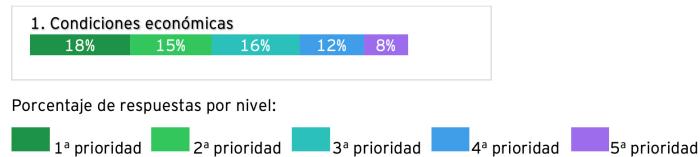
Prioridades para los Consejos de Administración de Latinoamérica

1 Condiciones económicas

Por segundo año, la principal prioridad para los directores latinoamericanos sigue siendo las condiciones económicas. Los conflictos geopolíticos continúan aumentando en complejidad mientras que, en la región, aún se espera un crecimiento moderado en un entorno en el que los altos costos –aunque han bajado relativamente– son más persistentes que lo anticipado.

De acuerdo con el **Fondo Monetario Internacional**, América Latina y el Caribe crecerán 2.5 % en 2025, en contraste con el 2.1 % estimado para 2024, un dinamismo históricamente bajo, según el organismo.

“Condiciones económicas” es también el aspecto que los participantes más eligen dentro de sus tres principales prioridades (49%).



Este es el tema en el que los directores están más inmersos, con un 87 % afirmando que tiene la información y los recursos necesarios. En tanto, un 57 % considera que el Consejo le dedica el tiempo suficiente, mientras que un 29 % considera que se le otorga demasiado tiempo.

En este contexto, las empresas se centrarán en mantener una disciplina financiera estricta para liberar capital destinado a reinversiones estratégicas, entre las que se encuentran la innovación y la incorporación de nuevas tecnologías.

Información y recursos apropiados

	Latinoamérica	América
Innovación y tecnologías en evolución	33% Menos de lo necesario 46% Lo necesario 21% Más de lo necesario	43% Menos de lo necesario 43% Lo necesario 14% Más de lo necesario
Ciberseguridad y privacidad de datos	42% Menos de lo necesario 44% Lo necesario 14% Más de lo necesario	39% Menos de lo necesario 48% Lo necesario 14% Más de lo necesario
Cambio climático y protección del medioambiente	35% Menos de lo necesario 49% Lo necesario 16% Más de lo necesario	32% Menos de lo necesario 51% Lo necesario 18% Más de lo necesario
Agenda de talento	32% Menos de lo necesario 48% Lo necesario 20% Más de lo necesario	31% Menos de lo necesario 55% Lo necesario 15% Más de lo necesario
Riesgos políticos	29% Menos de lo necesario 44% Lo necesario 27% Más de lo necesario	31% Menos de lo necesario 50% Lo necesario 18% Más de lo necesario
Asuntos relacionados con la cadena de suministros	29% Menos de lo necesario 51% Lo necesario 20% Más de lo necesario	28% Menos de lo necesario 58% Lo necesario 15% Más de lo necesario
Desarrollos regulatorios	27% Menos de lo necesario 46% Lo necesario 27% Más de lo necesario	27% Menos de lo necesario 54% Lo necesario 20% Más de lo necesario
Estrategia de asignación de capital	22% Menos de lo necesario 55% Lo necesario 23% Más de lo necesario	20% Menos de lo necesario 65% Lo necesario 16% Más de lo necesario
Condiciones económicas	13% Menos de lo necesario 51% Lo necesario 36% Más de lo necesario	19% Menos de lo necesario 59% Lo necesario 22% Más de lo necesario

■ Menos de lo necesario ■ Lo necesario ■ Más de lo necesario

Tiempo que el Consejo dedica

	Latinoamérica	América
Innovación y tecnologías en evolución	35% Menos de lo necesario 49% Lo necesario 17% Más de lo necesario	45% Menos de lo necesario 45% Lo necesario 9% Más de lo necesario
Ciberseguridad y privacidad de datos	51% Menos de lo necesario 39% Lo necesario 9% Más de lo necesario	42% Menos de lo necesario 50% Lo necesario 7% Más de lo necesario
Agenda de talento	44% Menos de lo necesario 43% Lo necesario 14% Más de lo necesario	42% Menos de lo necesario 49% Lo necesario 8% Más de lo necesario
Cambio climático y protección del medioambiente	50% Menos de lo necesario 39% Lo necesario 11% Más de lo necesario	37% Menos de lo necesario 48% Lo necesario 14% Más de lo necesario
Riesgos políticos	32% Menos de lo necesario 41% Lo necesario 26% Más de lo necesario	32% Menos de lo necesario 52% Lo necesario 18% Más de lo necesario
Asuntos relacionados con la cadena de suministros	37% Menos de lo necesario 51% Lo necesario 12% Más de lo necesario	31% Menos de lo necesario 59% Lo necesario 9% Más de lo necesario
Desarrollos regulatorios	33% Menos de lo necesario 50% Lo necesario 17% Más de lo necesario	28% Menos de lo necesario 60% Lo necesario 12% Más de lo necesario
Estrategia de asignación de capital	34% Menos de lo necesario 50% Lo necesario 17% Más de lo necesario	24% Menos de lo necesario 64% Lo necesario 12% Más de lo necesario
Condiciones económicas	15% Menos de lo necesario 57% Lo necesario 29% Más de lo necesario	19% Menos de lo necesario 64% Lo necesario 17% Más de lo necesario

■ Menos de lo necesario ■ Lo necesario ■ Más de lo necesario

2 Innovación y tecnologías en evolución

Habilitar la innovación y la digitalización es una prioridad que toma fuerza en la mente de los directores de Latinoamérica. De hecho, consideran que debe ser el segundo foco principal en su agenda para 2025.

2. Innovación y tecnologías en evolución

13% 11% 13% 12% 13%

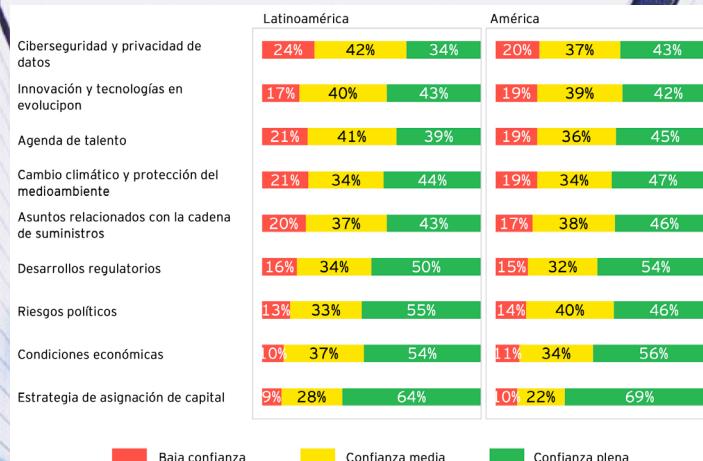
Porcentaje de respuestas por nivel:

■ 1^a prioridad ■ 2^a prioridad ■ 3^a prioridad ■ 4^a prioridad ■ 5^a prioridad

Este es un tema de gran importancia para las empresas de la región. En la encuesta *Desafíos y tendencias de las empresas en Latinoamérica 2024*, también alcanzó un lugar prominente, ubicándose como el cuarto reto más relevante para las organizaciones dentro de un total de 23 alternativas.

Pese a ello, el 33 % considera que el Consejo no tiene suficiente información y recursos, mientras que un 35 % afirma que no le dedica suficiente tiempo en sus reuniones. Más aún, el 40 % de los directores tiene una confianza media en las habilidades y los recursos de su equipo gerencial en cuanto a innovación y nuevas tecnologías, y un 17 % tiene baja confianza.

¿Confían los directores en las habilidades y los recursos de su equipo gerencial?



■ Baja confianza ■ Confianza media ■ Confianza plena

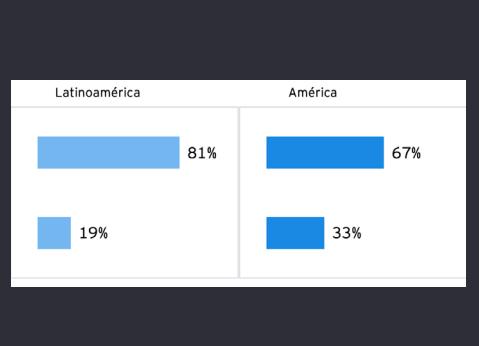
Contar con la información adecuada y dedicar el tiempo necesario a estos temas en la agenda del Consejo es fundamental, ya que la conversación sobre la inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes está evolucionando. Muchas salas de juntas están pasando de intentar comprender la tecnología y sus casos de uso relevantes, a iniciar debates más serios sobre cómo escalar la IA y las tecnologías emergentes para obtener ventajas estratégicas con un retorno de inversión (ROI) claro.

Esto también debe incluir discusiones cada vez más importantes sobre cómo desarrollar, usar y desplegar estas tecnologías de manera responsable, estableciendo tolerancias al riesgo y promoviendo un enfoque ético desde la alta dirección.

En efecto, el 81 % de los encuestados de la región afirma que, respecto a la IA, su directorio está por priorizar la utilización de esta tecnología para capturar oportunidades de mercado y lograr mayores eficiencias internas por sobre la mitigación de riesgos.

Pensamiento del Consejo respecto a la inteligencia artificial

Priorizar la utilización de la IA para capturar oportunidades de mercado y lograr mayores eficiencias internas por sobre la mitigación de riesgos.
Priorizar la mitigación de riesgos de IA, incluso si esto retrasa la velocidad de lanzamiento al mercado o las mejoras en los procesos internos.

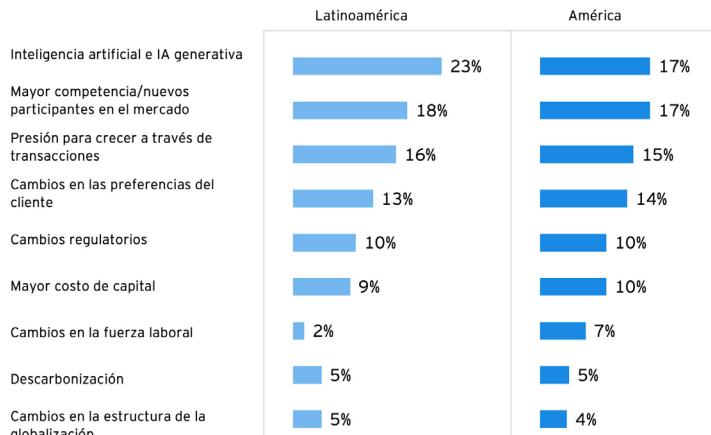


En un entorno de costos todavía elevados, los ejecutivos de la región deben enfocarse en reforzar el control de gastos y la disciplina financiera, para así lograr liberar capital destinado a reinversiones. Esto implica realizar recortes dirigidos a negocios no esenciales o con bajo rendimiento.

Para muchas empresas, las oportunidades de reinversión girarán en torno a tecnologías como la inteligencia artificial, a medida que pasan de una multitud de casos de uso a iniciativas más precisas que mejoren el negocio principal.

En tanto, varios de los encuestados están considerando una transformación impulsada por transacciones. Entre los directores que creen que la estrategia de su empresa cambiará en los próximos tres años, un 16 % mencionó la “presión por escalar a través de transacciones” como un factor clave de ese cambio, el tercer motivo en Latinoamérica.

Factores que influirán más en el cambio de su estrategia



A nivel mundial, se espera que el volumen de fusiones y adquisiciones aumente en 2025, lo que destaca la importancia de que las empresas optimicen sus carteras para fomentar la agilidad y la fortaleza del capital.

Mediante una supervisión rigurosa del proceso de revisión de carteras, los Consejos Directivos pueden apoyar en la identificación de activos con bajo rendimiento o vulnerables, y evaluar acciones de desinversión que liberen capital para proyectos más rentables. También pueden supervisar el papel que las métricas –como el retorno sobre el capital invertido (ROIC)– tienen para respaldar decisiones de inversión plenamente informadas y objetivas, permitiendo a los CEO actuar con confianza.

3. Estrategia de asignación de capital

La “estrategia de asignación de capital” sigue siendo uno de los temas más importantes para los directores, pese a que en esta edición de la encuesta bajó un puesto para ubicarse en el tercero, siendo superada por “innovación y nuevas tecnologías”.

No obstante, es junto con “condiciones económicas” el tema que más encuestados asignaron como primera o segunda prioridad (33 %).

3. Estrategia de asignación de capital

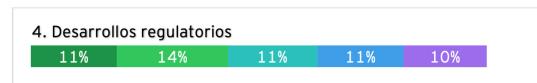
22% 11% 9% 11% 6%

Porcentaje de respuestas por nivel:

1^a prioridad 2^a prioridad 3^a prioridad 4^a prioridad 5^a prioridad

4 Desarrollos regulatorios

Con varios ciclos electorales finalizados en 2024, “desarrollos regulatorios” sube a la cuarta posición de las prioridades de los Consejos de Administración de Latinoamérica. En 2025, los gobiernos recién electos buscarán modificar -y en algunos casos continuar- las políticas públicas, agregando un nuevo elemento de incertidumbre al contexto empresarial. La nueva administración en Estados Unidos y otros gobiernos alrededor del mundo influirán en el futuro de la globalización, el comercio, los impuestos, la energía y la regulación.



Porcentaje de respuestas por nivel:

■ 1^a prioridad ■ 2^a prioridad ■ 3^a prioridad ■ 4^a prioridad ■ 5^a prioridad

Muchos de estos temas llegarán a las salas de juntas corporativas, ya que sus impactos se propagan a través de la economía global.

Cambios en los requisitos regulatorios y las políticas comerciales industriales son dos áreas donde los Consejos Directivos podrían observar cómo las transformaciones políticas afectan directamente las operaciones y estrategias de sus empresas. A partir de las lecciones aprendidas durante los años de pandemia, muchas organizaciones siguen trabajando para reforzar la resiliencia de sus cadenas de suministro y acercarlas a sus mercados principales.

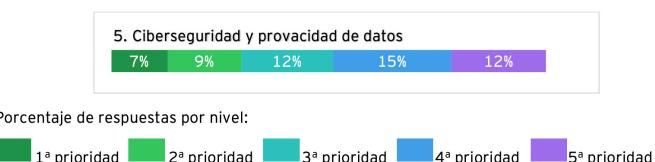
Afortunadamente, temas como el riesgo político y los cambios normativos son áreas en las que muchos directores reportan estar satisfechos con la información que tienen (71 % y 73 % respectivamente), así como el tiempo que dedican a ellas en las reuniones de directorio (67 % en ambos casos). Adicionalmente, solo un 16 % afirma que tiene una baja confianza en su equipo gerencial para abordar los desarrollos regulatorios.

Pese a esto, se espera que este año los directores refuerzen el monitoreo respecto de riesgos y cumplimiento regulatorio, así como la planificación de diferentes escenarios relacionados con el impacto de estos posibles cambios normativos y políticos en sus negocios.



5 Ciberseguridad y privacidad de datos

La ciberseguridad y la protección de datos siguen siendo temas muy relevantes para los Consejos de Latinoamérica, pese a que retrocedió del tercer al quinto lugar en las prioridades para 2025.



No obstante, la ciberseguridad como las tecnologías emergentes y la innovación son dos caras de la misma moneda: la primera mitiga los riesgos negativos de la tecnología frente a amenazas y actores hostiles, mientras que la innovación aprovecha las oportunidades positivas al utilizar la tecnología para el crecimiento y la ventaja estratégica.

Tanto la ciberseguridad como la privacidad de los datos representan áreas en las que los Consejos de Administración ven una oportunidad para mejorar su trabajo y efectividad. De hecho, la ciberseguridad es el área con menos información y recursos para el directorio, con un 42 % señalando que tiene menos de lo necesario. En tanto, 51 % afirma que no se le dedica el tiempo suficiente a tratar estos asuntos. Por otra parte, solo el 34 % de los directores latinoamericanos consultados tiene plena confianza en su equipo gerencial para abordar la ciberseguridad y protección de datos.

En línea con esta prioridad, el estudio *Desafíos y tendencias para las empresas en Latinoamérica* de EY señala que la ciberseguridad es uno de los retos más importantes para los próximos años. Este aspecto se refuerza con el aumento de requerimientos regulatorios tanto internacionales como locales que deben cumplir las empresas. Asimismo, es una de las principales preocupaciones de los consumidores.

De acuerdo con la decimocuarta edición del estudio *EY Future Consumer Index*, el 72 % de los consumidores en Latinoamérica están muy preocupados por el robo de identidad o fraude en sus compras *online*, y al 65 % le inquieta que las empresas vendan su información personal a terceras partes.

Las prioridades del Consejo dan cuenta de la necesidad por avanzar rápidamente en la innovación y la adopción de nuevas tecnologías en sus compañías; sin embargo, deben incorporar la mirada de la seguridad de la información y protección de datos, tanto en esta estrategia como en la supervisión de riesgos.

6 Otras prioridades para los Consejos de Administración en Latinoamérica

Las prioridades mencionadas son las cinco principales para la agenda de los Consejos en los países latinoamericanos que participaron. No obstante, hay otros temas que también tomarán relevancia y que no deben ser dejados de lado:

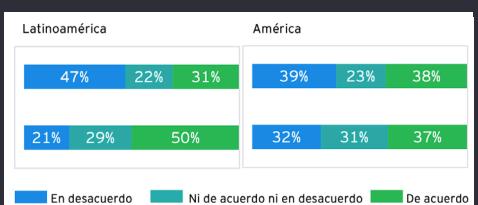
- ▶ **Riesgos políticos.** Pese a que retrocedieron con respecto a la encuesta de 2024, este es un aspecto que estará muy presente en 2025, especialmente con los acontecimientos geopolíticos que no paran de acelerarse y que tendrán impacto en varios aspectos como el futuro de la globalización, el comercio, los impuestos, la energía y los desarrollos regulatorios.
- ▶ **Agenda de talento.** La supervisión de la agenda de talento se ha vuelto más compleja, con nuevas habilidades necesarias, cambios en las expectativas de los trabajadores, incorporación de tecnologías como la IA, entre otros aspectos. Por lo mismo, continúa siendo uno de los temas estratégicos para Consejos de Administración y, pese a estar en la séptima posición, el 43 % de los directores latinoamericanos consideran que el tiempo que se dedica a este tema no es suficiente.
- ▶ **Cambio climático y protección del medioambiente.** Con fenómenos cada vez más dañinos, los directores deben supervisar cómo la gerencia aborda escenarios que probablemente impacten los modelos de negocio, las estrategias, cadenas de suministro y los planes de sostenibilidad de su empresa. En efecto, este es uno de los temas en los que menos información y recursos dicen tener (35 % indica tener menos de lo necesario) y al que le dedican menos tiempo que el requerido en las reuniones de directorio, de acuerdo con el 50 % de los encuestados.
- ▶ **Cadena de suministro.** Los riesgos políticos, las nuevas regulaciones y el cambio climático, entre otros, hacen que los aspectos relacionados con la cadena de suministro sean un aspecto que no se puede dejar de lado. Tras la pandemia, los directores aprendieron la importancia de la resiliencia y el equilibrio entre la disciplina financiera y el recorte de costos con las inversiones necesarias para seguir operando ante eventuales riesgos.

Los directores de la región están conscientes de los múltiples desafíos y no solo consideran que su estrategia deberá cambiar en los próximos años, sino que la estructura misma del Consejo deberá ser modificada para seguir siendo efectivos.

Estrategia y estatutos

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

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



Conclusión: moldeando el futuro a través de la supervisión

Los Consejos de Administración y los equipos de gestión de Latinoamérica están enfrentando una incertidumbre constante junto con múltiples prioridades que se cruzan y desafían entre sí de diversas maneras. Desde inversiones en GenAI que aumentan la productividad, pero requieren una mayor supervisión de ciberseguridad, hasta modificaciones en la cadena de suministro que fortalecen la resiliencia, pero incrementan los costos, las empresas están evaluando compromisos complejos mientras equilibran lo urgente con lo importante en un entorno empresarial en rápida transformación.

Para guiar a sus empresas en la identificación de oportunidades y la mitigación de riesgos en este entorno dinámico, los Consejos deben adoptar agendas más reflexivas y buscar métodos innovadores para integrar estos temas en sus agendas y comités. Además, deben priorizar y evaluar su propio aprendizaje, estructura, prácticas y composición. En última instancia, deben comprometerse con una supervisión que transformará a las empresas de un estado reactivo a uno proactivo.



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

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

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

All in to shape the future with confidence.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas integrantes de Ernst & Young Global Limited, cada una de las cuales es una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía del Reino Unido limitada por garantía, no proporciona servicios a clientes. Para conocer la información sobre cómo EY recaba y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos que tienen las personas conforme a la ley de protección de datos, ingrese a [ey.com/privacy](#). Las firmas miembro de EY no ofrecen servicios legales en los casos en que las leyes locales lo prohíban.

Para obtener mayor información acerca de nuestra organización, ingrese a [www.ey.com/es_mx](#).

© 2025 EY.
Integrante de Ernst & Young Global
Derechos Reservados

Equipo de Business Intelligence



José Allué
Executive Director, Business
Intelligence Leader
jose.allue@cl.ey.com
EY Latinoamérica



Álvaro Cuchacovich
Associate Director
alvaro.cuchacovich@cl.ey.com
EY Chile



Jaime Valadez
Assistant Director
jaime.g.valadez.carpio@mx.ey.com
EY México



Thiago Laurindo
Assistant Director
thiago.laurindo@br.ey.com
EY Brasil