



Actualizaciones trimestrales: agosto 2026



Toma de decisiones estratégica en la era de la IA

En un entorno caracterizado por la incertidumbre económica y geopolítica, la acelerada disrupción tecnológica y la constante evolución de las expectativas del talento, las organizaciones enfrentan una complejidad cada vez mayor en la toma de decisiones.

Ante este panorama, resulta fundamental que las y los líderes mantengan un enfoque disciplinado y estratégico para responder a los desafíos. En este sentido, el uso de datos y herramientas de inteligencia artificial (IA) ofrece nuevas capacidades para fortalecer la toma de decisiones; sin embargo, es importante destacar que estas no sustituyen el criterio humano, el contexto ni la experiencia, elementos que continúan siendo indispensables en decisiones de alto impacto.

En esta edición, analizamos cómo el Consejo de Administración puede fortalecer su participación en la estrategia, así como el papel que desempeñan las y los consejeros independientes en la promoción de conversaciones constructivas.

Asimismo, exploramos los retos derivados de la rápida evolución regulatoria en temas como IA, ciberseguridad, privacidad de datos, cambio climático y comercio, tanto desde una perspectiva estratégica y de gobierno corporativo como de cumplimiento normativo.

Finalmente, destacamos los principales acontecimientos en materia de información financiera, auditoría y sostenibilidad que las empresas deben monitorear, incluidas resoluciones judiciales relevantes, cambios en las prioridades regulatorias, como las de la Comisión de Bolsa y Valores (SEC, por sus siglas en inglés), y avances en materia de información de sostenibilidad en Estados Unidos (EE.UU.) y a nivel global.



Elevando los diálogos estratégicos en los consejos

Si bien la Alta Dirección mantiene la responsabilidad de definir y ejecutar la estrategia empresarial, el papel del Consejo ha evolucionado más allá de una función exclusivamente de supervisión. Esta tendencia se intensificó durante la pandemia y continúa consolidándose como respuesta a un contexto caracterizado por la incertidumbre, las disrupciones y el incremento de riesgos económicos, geopolíticos, regulatorios, tecnológicos y de ciberseguridad.

De acuerdo con líderes de consejos de administración, elevar la calidad de las conversaciones estratégicas requiere incorporar nuevas perspectivas y fortalecer ciertos factores clave. Entre ellos destacan una visión a largo plazo, la planeación de escenarios, la resiliencia organizacional y una mayor integración entre la estrategia y la gestión de riesgos.

Aunque el nivel de involucramiento del Consejo varía según la compañía, existen tres prioridades que robustecen consistentemente su contribución estratégica:

1. Establecer expectativas claras sobre su papel en la definición del rumbo de la empresa
2. Impulsar la construcción de consensos en torno a las prioridades estratégicas
3. Fortalecer los procesos de planeación y los espacios de diálogo para la toma de decisiones

Asimismo, existen prácticas que contribuyen a mejorar la calidad de las conversaciones en los consejos, tales como:

- Dedicar más tiempo a la exploración de escenarios futuros
- Fomentar la diversidad de pensamiento y el cuestionamiento constructivo
- Integrar de manera clara los riesgos, la gestión de crisis y la resiliencia en la discusión estratégica
- Asegurar que la estructura de gobernanza del Consejo de Administración habilite conversaciones efectivas

En conjunto, estas prácticas fortalecen la contribución de los consejos al proceso de toma de decisiones, al facilitar ajustes oportunos en un contexto de cambio permanente.

Hoy, los consejos de administración ya no son únicamente órganos de supervisión; también son socios estratégicos de la Alta Dirección. En consecuencia, los más efectivos son aquellos que evolucionan de una función de supervisión hacia un involucramiento activo, promoviendo discusiones prospectivas e integrando los riesgos y la estrategia para contribuir a decisiones que fortalezcan la resiliencia y el crecimiento sostenible de la organización.



Preguntas clave para el Consejo sobre asignación de capital y desempeño de la Alta Dirección

Para generar valor sostenible es necesario equilibrar las prioridades a corto plazo con las oportunidades a largo plazo. Las compañías que posponen inversiones estratégicas para alcanzar resultados trimestrales pueden comprometer su capacidad futura para competir. Por el contrario, aquellas que asignan recursos con disciplina, flexibilidad y visión estratégica estarán mejor posicionadas para fortalecer su ventaja competitiva y ampliar sus oportunidades de crecimiento en mercados cada vez más dinámicos.

Asimismo, en un escenario en el que la IA, los datos y los activos intangibles están transformando los modelos de negocio, la ventaja competitiva dependerá no solo del acceso al capital, sino también de la capacidad del Consejo de Administración y de la Alta Dirección para asignarlo con disciplina, cuestionar el *statu quo* y priorizar inversiones que generen valor sostenible a largo plazo.

En este contexto, algunas preguntas que el liderazgo debe considerar son:

- ¿En qué medida la asignación de capital está alineada con las prioridades estratégicas de la empresa? ¿Los incentivos de la Alta Dirección refuerzan dichas prioridades de manera consistente?
- ¿Cuenta la organización con un proceso sólido de asignación de capital que integre capacidades clave, como liderazgo, talento y uso efectivo de datos?
- ¿Se están identificando y mitigando los posibles sesgos en las decisiones de asignación de capital? ¿Cómo asegura el Consejo que los recursos se destinan a las iniciativas que generan mayor valor para la estrategia a largo plazo?
- ¿Cómo evalúa la compañía el costo y la disponibilidad del capital? ¿Qué tan flexible y resiliente es su estructura financiera ante distintos escenarios?
- ¿Dispone el Consejo de los controles, métricas e información necesarios para supervisar eficazmente las decisiones de asignación de capital y evaluar el desempeño de la Alta Dirección?

Actualización sobre la emisión de informes financieros y de auditoría

La Corte Suprema invalida los aranceles bajo la IEEPA: implicaciones y efectos subsecuentes

En un desarrollo relevante para las empresas sujetas a aranceles impuestos bajo la Ley de Poderes Económicos de Emergencia Internacional (IEEPA, por sus siglas en inglés), la Corte Suprema de EE.UU. resolvió el 20 de febrero de 2026 que dicha legislación no otorga facultades al presidente para imponer aranceles. Si bien la decisión aporta mayor claridad respecto de la legalidad de estos gravámenes, no se pronuncia sobre el tratamiento de los reembolsos, lo que mantiene la incertidumbre en torno al derecho de las organizaciones afectadas a recuperar los montos pagados.

Posteriormente, el 4 de marzo, el Tribunal de Comercio Internacional (CIT, por sus siglas en inglés) ordenó a la administración iniciar el proceso de reembolso de los aranceles aplicados bajo la IEEPA; no obstante, se prevé que dicha orden sea impugnada, particularmente en lo relativo a su alcance, incluida la posibilidad de limitar los reembolsos generalizados bajo el argumento de que el CIT podría haber excedido su autoridad al ordenar devoluciones de carácter universal.





La SEC adelanta sus próximas prioridades

En un comunicado emitido el 13 de febrero de 2026, James Moloney, Director de la División de Finanzas Corporativas de la SEC, presentó una agenda regulatoria secuencial que define las prioridades a corto plazo de la División. Entre ellas destacan la regulación de los criptoactivos y la implementación de la Ley para Responsabilizar a Extranjeros con Información Privilegiada (HFIA, por sus siglas en inglés).

Posteriormente, se contemplan posibles ajustes en la frecuencia de los reportes periódicos, así como iniciativas orientadas a simplificar y agilizar las revelaciones requeridas por la Normativa S-K. En conjunto, estas acciones reflejan un enfoque dirigido a reducir la carga de reporte para las emisoras sin comprometer la protección de los inversionistas, favoreciendo al mismo tiempo una mayor eficiencia en la formación de capital.

Áreas de interés

1. Criptoactivos y claridad del mercado

La División mantiene a los criptoactivos como una prioridad estratégica y trabaja en el desarrollo de criterios más claros para determinar cuándo un criptoactivo se encuentra dentro del alcance de un contrato de inversión. Asimismo, la SEC continuará apoyándose en guías interpretativas y cartas de no acción para acompañar la evolución del mercado.

2. Ley HFIA y emisores privados extranjeros

Tras la promulgación de la Ley HFIA, la SEC emitió reglas finales que modifican los requisitos de reporte para emisores privados extranjeros (FPI, por sus siglas en inglés), eliminan determinadas exenciones y establecen fechas específicas de cumplimiento.

3. Consideraciones de informes semestrales

La SEC continúa evaluando la posible transición de reportes trimestrales obligatorios hacia un esquema semestral opcional y se encuentra recabando comentarios del mercado respecto de sus posibles implicaciones.

4. Normativa S-K y modernización de la revelación

La División continúa revisando la Normativa S-K, con el objetivo de reforzar el enfoque en información material y reducir divulgaciones inmatrimoniales o duplicadas. Como parte de este proceso, la SEC mantiene iniciativas orientadas a reevaluar las revelaciones relacionadas con la compensación ejecutiva.

5. Orientación del personal, revisión de revelaciones y propuestas de accionistas

La División prevé fortalecer la emisión de lineamientos y cartas de no acción en diversos temas, como ofertas públicas, escisiones, reportes de beneficiarios finales y criptoactivos. Asimismo, continuará impulsando iniciativas para modernizar los procesos regulatorios y la revisión de revelaciones corporativas.

La SEC designa nuevo presidente e integrantes del Consejo de Administración del PCAOB

La SEC nombró a Demetrios (Jim) Logothetis como Presidente del Consejo de Supervisión Contable de Empresas Públicas (PCAOB, por sus siglas en inglés), con efectos a partir del 10 de febrero de 2026. Asimismo, designó a nuevos integrantes de su Consejo de Administración.

De acuerdo con el presidente de la SEC, Paul Atkins, esta nueva integración buscará reforzar la supervisión de la calidad de las auditorías, con énfasis en una vigilancia eficiente, rigurosa y sustentada en criterios de razonabilidad.

Informes de sostenibilidad

Acontecimientos regulatorios en EE.UU.

En febrero de 2026, el Consejo de Recursos del Aire de California (CARB, por sus siglas en inglés) aprobó la normativa inicial para implementar las leyes climáticas del estado, estableciendo definiciones clave y metodologías de cálculo de costos que sustentan el alcance de la SB-253 (emisiones de gases de efecto invernadero o GEI) y la SB-261 (riesgos climáticos). La primera fecha de presentación de informes bajo SB-253 será el 10 de agosto de 2026, como siguiente hito dentro del proceso de revisión y aprobación del paquete normativo final por parte de la Oficina de Derecho Administrativo.

En marzo de este año, el personal de CARB llevó a cabo su primer taller enfocado en la implementación de los reportes SB-253 a partir de 2027, abordando, entre otros temas, la adopción gradual del Alcance 3, los enfoques de contabilidad de GEI y los marcos de aseguramiento.



Por su parte, en diciembre de 2025, el Departamento de Conservación Ambiental de Nueva York (NYSDEC, por sus siglas en inglés) adoptó un programa obligatorio de reporte de emisiones de GEI que requiere a determinadas entidades divulgar anualmente información específica sobre emisiones y datos relacionados. Además, se reintrodujo un proyecto de ley orientado a establecer obligaciones de divulgación similares a las contempladas en la SB-253 de California.

Operaciones en la Unión Europea (UE)

La UE concluyó la actualización de la Directiva de Reporte de Sostenibilidad Corporativa (CSRD, por sus siglas en inglés) y la Directiva de Diligencia Debida en Sostenibilidad Corporativa (CSDDD, por sus siglas en inglés), incorporando ajustes en los umbrales y requerimientos de información. Como resultado, se prevé una reducción significativa en el alcance de las obligaciones de reporte.

Los Estados miembro dispondrán de 12 meses para transponer estas modificaciones a sus respectivos marcos normativos.

Acontecimientos internacionales

A medida que las organizaciones comienzan a reportar conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera de Sostenibilidad (NIIF S1 y S2), el Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad (ISSB, por sus siglas en inglés) ha comenzado a desarrollar propuestas para establecer requerimientos y lineamientos específicos sustentados en el marco del Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones Financieras Relacionadas con la Naturaleza (TNFD, por sus siglas en inglés).

Protocolo GHG

El Protocolo GHG emitió una nueva norma sobre el Sector de la Tierra y las Remociones, que incorpora lineamientos específicos para actividades basadas en el uso de la tierra, como la producción agrícola y la compra, consumo o venta de productos agrícolas.

Esta actualización contempla modificaciones tanto a las normas corporativas como a las de Alcance 3, con entrada en vigor el 1 de enero de 2027.

Conclusiones

Es fundamental considerar que el entorno regulatorio y de reporte financiero continúa evolucionando con rapidez, generando implicaciones relevantes para la supervisión del Consejo de Administración y, en particular, de los comités de auditoría. Los acontecimientos recientes reflejan cambios regulatorios, judiciales y de sostenibilidad que pueden impactar la información financiera, las obligaciones de revelación, la gestión de riesgos y las prioridades de cumplimiento de las empresas.

Asimismo, es importante destacar que la incertidumbre regulatoria y judicial puede tener efectos financieros significativos, mientras que la SEC impulsa un enfoque regulatorio cada vez más orientado a la eficiencia y la materialidad. En este escenario, la supervisión de auditoría entra en una nueva etapa enfocada en fortalecer la calidad de las auditorías y la protección de los inversionistas.

De igual forma, la agenda de sostenibilidad continúa avanzando. Si bien en EE.UU. se

observan ciertas tendencias desregulatorias, las obligaciones de reporte climático y de sostenibilidad continúan expandiéndose a nivel global.

En este entorno, abordar la regulación como un asunto exclusivamente operativo resulta insuficiente. La creciente fragmentación normativa en temas como IA, privacidad de datos, ciberseguridad, sostenibilidad, comercio internacional y mercados digitales influye directamente en la estrategia, el modelo operativo, la asignación de capital y la competitividad de las organizaciones.

En consecuencia, la regulación se consolida como un factor estratégico, y el riesgo regulatorio adquiere un carácter cada vez más transversal, lo que exige al Consejo fortalecer los mecanismos de coordinación entre comités y funciones ejecutivas. Las compañías con una mayor capacidad de anticipación y adaptación estarán mejor posicionadas para gestionar riesgos y capitalizar oportunidades en entornos regulatorios dinámicos.



Acerca de KPMG Board Leadership Center en México

Es un programa global con presencia local exclusivo para miembros del Consejo de Administración en México, que tiene como objetivo promover un gobierno corporativo efectivo para impulsar el valor de la empresa a corto, mediano y largo plazo, generando confianza en los *stakeholders* de las organizaciones.

kpmg.com.mx
800 292 5764 (KPMG)
blc@kpmg.com.mx



KPMG MÉXICO



KPMG MÉXICO



@KPMGMEXICO



KPMGMX



Empresa Socialmente Responsable



Las declaraciones realizadas en este informe y los estudios de casos relacionados se basan en los resultados de nuestra encuesta y no deben interpretarse como una aprobación de KPMG a los bienes o servicios de las empresas.

Es posible que algunos o todos los servicios descritos en este documento no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus afiliados o entidades relacionadas.

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 procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas con base en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2026 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.