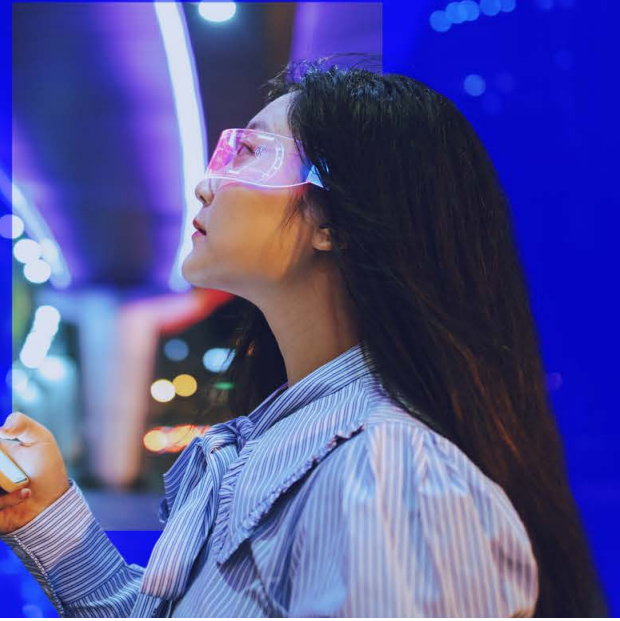




Temas prioritarios en la Agenda del Consejo hacia 2024



Las organizaciones han enfrentado altos niveles de disrupción e incertidumbre debido a múltiples factores como el avance tecnológico, el uso de la inteligencia artificial (IA), los riesgos por eventos geopolíticos y macroeconómicos, nuevas regulaciones en temas ambientales, ciberseguridad y gestión de capital humano, o la necesidad de comunicarse internamente de manera eficiente. Ante este panorama, KPMG Board Leadership Center en México abordó diversas consideraciones sobre estos temas, para brindar información oportuna ante los desafíos que enfrentan las compañías y los consejos de administración en el corto plazo.

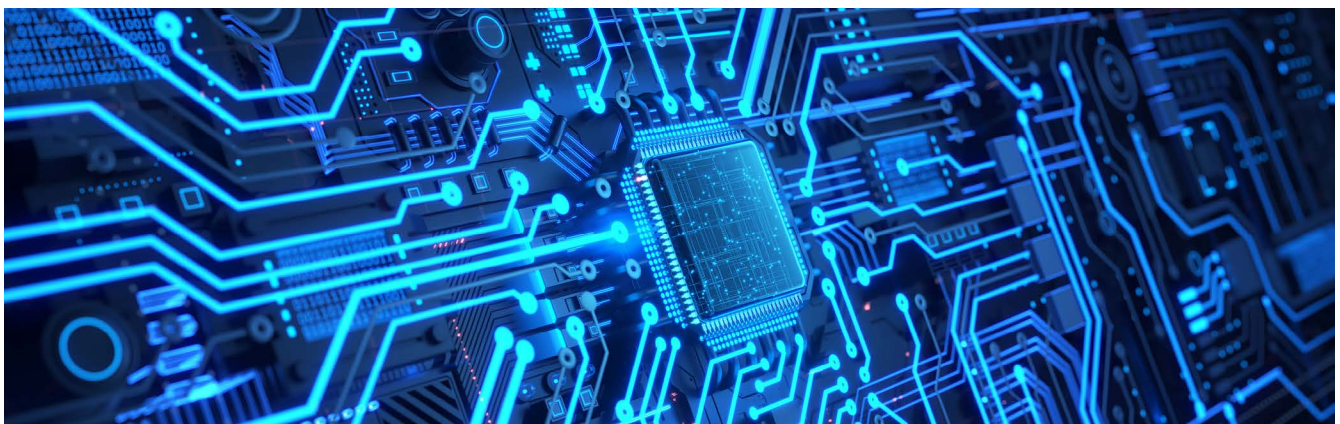
Inteligencia artificial generativa

El tema de IA es cada vez más común en la agenda de los consejos, debido a los rápidos avances en su desarrollo, en su uso e implementación, los cuales incluyen las fases de investigación y desarrollo. A su vez, muchos consejos buscan continuamente ampliar su conocimiento sobre estas tecnologías para aprovechar las oportunidades que representan, sin descuidar la comprensión sobre los riesgos que podrían implicar.

En diferentes conversaciones con integrantes del Consejo de Administración identificamos tres temas recurrentes:

- La necesidad imperante de entrenarse para tener un entendimiento básico de la IA, incluyendo los beneficios potenciales y los riesgos relacionados. Asimismo, el mantener informado al Consejo respecto a los planes y ejecuciones para el uso de este tipo de tecnologías por parte de las compañías
- La importancia de establecer o actualizar las estructuras de gobierno y políticas relacionadas con el uso de estas tecnologías
- La necesidad de reevaluar la estructura del Consejo y los diversos comités para llevar a cabo una supervisión efectiva de la IA

Cada vez más consejos están solicitando que se les provea entrenamiento de alto nivel con especialistas externos sobre temas de IA, incluyendo inteligencia artificial generativa (IAG), desde una perspectiva que aborde los beneficios potenciales y los riesgos emergentes.



En este sentido, existe una gran variedad de beneficios derivados de la implementación de la IAG, los cuales pueden adaptarse dependiendo de las necesidades de cada industria; estos incluyen la automatización de procesos de negocio, la optimización del servicio al cliente, la creación de contenido, el diseño de productos, e incluso el desarrollo de estrategias de mercadotecnia, así como mejoras en planes de salud y la creación de nuevos fármacos, entre muchos otros.

Es de suma importancia que el plan de entrenamiento incluya un análisis de los riesgos que se generan a partir del uso de IAG, incluyendo los reputacionales y legales de la entidad. Ejemplos de esto son:

- **Información errónea o inexacta.** La calidad de la información resultante de la IAG depende, en gran medida, de la validez de la información con la que es alimentada, la cual puede ser inexacta, sesgada o desactualizada dependiendo de las fuentes de donde se obtiene. En este sentido resulta esencial que la información obtenida se analice de forma minuciosa
- **Riesgos de propiedad intelectual.** La información que se genere a raíz del uso de IA se considera propiedad intelectual de las compañías; sin embargo, existe el riesgo de que un sistema de IAG se alimente de información sensible o confidencial de la empresa o que incluso, algún tercero pueda acceder a información protegida
- **Riesgos de privacidad de datos.** Esta es una preocupación mayor con la IAG, dado que la información de los usuarios usualmente es almacenada para incrementar su calidad, por lo que debe garantizarse su confidencialidad
- **Riesgos de ciberseguridad.** Los cibercriminales pueden usar esquemas de suplantación (*phishing*) realistas y sofisticados, e incluso falsificar credenciales para acceder a sistemas en las organizaciones
- **Riesgos de cumplimiento.** Se generan a partir del desarrollo de nuevos marcos regulatorios, por lo que monitorear y cumplir con la legislación relacionada a la IA debe ser una prioridad
- **Riesgos de usabilidad.** Usuarios malintencionados pueden crear el fenómeno conocido como imágenes falsas (*deepfake images*) o videos con realismo simulado, los cuales pueden suplantar la identidad de una persona o empresa y transmitir una imagen negativa de los productos, servicios o de su personal

Estructuras de gobierno y políticas relacionadas con la IAG

Los consejos pueden comenzar por gestionar un programa, en conjunto con la Dirección General, que explore las estructuras de gobierno corporativo y políticas apropiadas para la compañía, cuando la implementación de IAG esté aún en etapas tempranas.

Algunas preguntas clave que se pueden formular inicialmente son:

- ¿La organización tiene los recursos necesarios y talento calificado en el uso de IAG?
- ¿Cómo y cuándo se desarrollará y lanzará un sistema o modelo de IAG, incluyendo los de terceros? ¿Quién tomará estas decisiones?
- ¿De qué forma mitigará la Alta Dirección los riesgos de implementación?
- ¿Qué modelo de gestión de riesgos se usará?
- ¿Cómo y quiénes serán los encargados de monitorear los cambios legislativos y regulatorios para el uso de IAG?

La supervisión del Consejo y del Comité en IAG

Muchos integrantes de los consejos han expresado que no cuentan aún con un comité que supervise la responsabilidad respecto al uso e implementación de la IAG. En virtud de su importancia estratégica, suele ser responsabilidad de todo el Consejo. Los integrantes del Comité de Auditoría enfatizan que el entrenamiento es crítico para asegurar que este órgano de gobierno se encuentre al día en estos temas, ya sea mediante las personas que tengan experiencia en IAG o a través de la contratación de especialistas externos.



Riesgos económicos, geopolíticos e incertidumbre

El panorama geopolítico y económico ha cambiado de forma importante y uno de los aspectos más desafiantes es que las empresas ahora enfrentan distintos riesgos en forma simultánea. Por ejemplo, los conflictos bélicos que afectan las cadenas de suministro, las disputas comerciales entre grandes mercados, el potencial disruptivo de la IA, los riesgos asociados a la ciberseguridad, inflación, tasas de interés elevadas, la volatilidad del mercado, el riesgo de una recesión global y el deterioro del gobierno corporativo internacional repercuten al mismo tiempo y con diferentes consecuencias en cada organización.

Evaluación del grado de entendimiento de los riesgos geopolíticos en las compañías

Los riesgos geopolíticos y comerciales requieren de una evaluación objetiva por parte del Consejo para analizar la capacidad de la compañía en identificarlos y gestionarlos adecuadamente, así como tener claridad sobre la incertidumbre y complejidad que causan en el mercado. Esto incluye la evaluación de los procesos de gestión de riesgos, y de forma importante, los mecanismos que se tengan para determinar la capacidad, resiliencia y la continuidad del negocio.

La actualización continua del perfil de riesgo de la compañía y la consideración de diversos escenarios, pruebas de estrés y variables estratégicas serán esenciales para que las empresas puedan mantenerse ágiles. En este sentido, los integrantes de los consejos deberán escuchar diferentes perspectivas y fuentes.

Para ampliar su visión, los consejos pueden formularse las siguientes preguntas:

- ¿Existe un proceso efectivo para identificar y monitorear de forma oportuna cualquier cambio en el ambiente externo?
- ¿Existe algún sistema o indicadores que puedan proveer alertas tempranas para identificar cambios o ajustes en la estrategia?
- Como consecuencia de las afectaciones a las cadenas de suministro, ¿ha cambiado el perfil de riesgo de la compañía?
- ¿La empresa está preparada para enfrentar el deterioro en las condiciones económicas?

Es necesario pensar en los riesgos de forma holística y evaluar la probabilidad de materialización de cada uno, así como entender las variables que juegan en los diferentes escenarios. En lugar de reaccionar a los eventos, se debe tomar un enfoque de visión a futuro, sin caer en pesimismo o aversión al riesgo.

Prevención de crisis y resiliencia

La evaluación sobre los planes de respuesta en caso de crisis por parte de la Alta Dirección, debe ser una prioridad para el Consejo. Es posible tener una aproximación de su capacidad y alcance con preguntas como:

- ¿Los planes de respuesta a las crisis son robustos, activos, probados y actualizados de forma adecuada?
- ¿Incluyen protocolos de comunicación para mantener al Consejo informado de los eventos que se han materializado y la respuesta que tuvo la compañía?
- ¿Se ha considerado cuándo y de qué forma comunicar estos asuntos interna o externamente?



Desarrollo regulatorio sobre temas ambientales, ciberseguridad, talento, sostenibilidad y otros factores ASG

Cada vez hay más expectativa por parte de organizaciones y distintos grupos de interés en comunicar con mayor calidad y transparencia los temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG). Esto debe impulsar a los consejos y a la Dirección General a reevaluar sus estructuras de gobierno y supervisión relacionadas. Asimismo, se debe monitorear el desarrollo de marcos regulatorios locales y globales que están en constante evolución. En este punto habrá que considerar que las regulaciones de otros países pueden servir como base para las locales, ya sea por presiones internacionales o por seguimiento de un marco existente.



Por ejemplo, en junio de 2023 la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (SEC, por sus siglas en inglés) emitió su agenda regulatoria, la cual incluye las prioridades para los siguientes 12 meses. La emisión de una regla para la publicación de temas climáticos por parte de las entidades listadas fue adelantada para octubre de 2023. Aún existen algunas dudas respecto a esta regla, por ejemplo: ¿qué incluye la naturaleza de las revelaciones que serán requeridas en los estados financieros?, ¿qué se espera de la revelación de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI)? No obstante, la regulación es un paso claro de su potencial, que puede dar pie a otro tipo de normativas.

Asimismo, en julio de 2023 la SEC adoptó las reglas de ciberseguridad, que amplían las obligaciones de revelación de las empresas con un incidente significativo de este tipo, ya que deberán dar aviso dentro de los cuatro días posteriores a que la compañía determine que ha experimentado un incidente. En México se están discutiendo iniciativas sobre leyes relacionadas con la ciberseguridad, y la legislación en otros países puede ser una base para la normativa local.

De igual forma, en los próximos meses se espera la emisión de propuestas sobre cambios para la revelación de la gestión del talento humano en EE.UU. Lo anterior puede incluir la comunicación cuantitativa y cualitativa en temas como diversidad, rotación, compensación, beneficios y capacitación. Está por verse si la propuesta también requerirá mayores revelaciones relacionadas con las estructuras de gobierno de las entidades, estrategia y gestión de riesgos en este rubro.

Desarrollo de regulaciones globales

Las empresas transnacionales enfrentan responsabilidades para monitorear y mantener el cumplimiento de regulaciones ASG a nivel local y global. Por ejemplo, el Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad (ISSB, por sus siglas en inglés) emitió recientemente las dos primeras normas internacionales de revelaciones sujetas a la adopción en jurisdicciones locales, efectivas a partir del 1 de enero de 2024, sin embargo, las compañías tienen la opción de revelar únicamente temas climáticos en el primer año de adopción. Asimismo, en junio de 2023 las Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad (ESRS por sus siglas en inglés) emitieron un borrador final de los estándares de reportes de sustentabilidad para consulta.

Esta nueva emisión de requerimientos de revelación representa un reto para las compañías, las cuales deberán actualizar sus procesos de reporte y control interno, así como asegurar que la función de Finanzas tenga al personal suficiente y capacitado para afianzar su cumplimiento. Esto se vuelve más complejo en empresas multinacionales que tendrán diferentes tipos de reportes ASG en los países donde operan.

Al mismo tiempo, las compañías tienen cada vez más presión por parte de grupos de interés, inversionistas, talento y clientes para aumentar la calidad de las revelaciones y ser más transparentes, ya que existe una preocupación constante de no caer en situaciones donde la organización presente información deshonesta sobre su responsabilidad ambiental o social, prácticas conocidas como *greenwashing* o *socialwashing*. Los consejos y comités de auditoría deben fomentar que la Alta Dirección evalúe el plan de las entidades y monitorear nuevas regulaciones a fin de cumplir con la calidad de la información.



Comunicación y coordinación entre los comités del Consejo

El aumento en la complejidad de riesgos que se desarrollan simultáneamente requiere de un enfoque integral para su gestión y supervisión. Aunque es muy útil la gestión de riesgo empresarial, en la práctica es poco común que un riesgo encaje perfectamente en una sola categoría. Sin duda, ya no es viable un enfoque aislado para administrar los riesgos, en especial los comentados como el uso de la IAG, los ambientales, sociales, de cumplimiento y geopolíticos. Los inversionistas, los reguladores, las agencias calificadoras en temas ASG y otras partes interesadas exigen revelaciones de mayor calidad sobre una variedad de riesgos por parte de los consejos y sus comités.

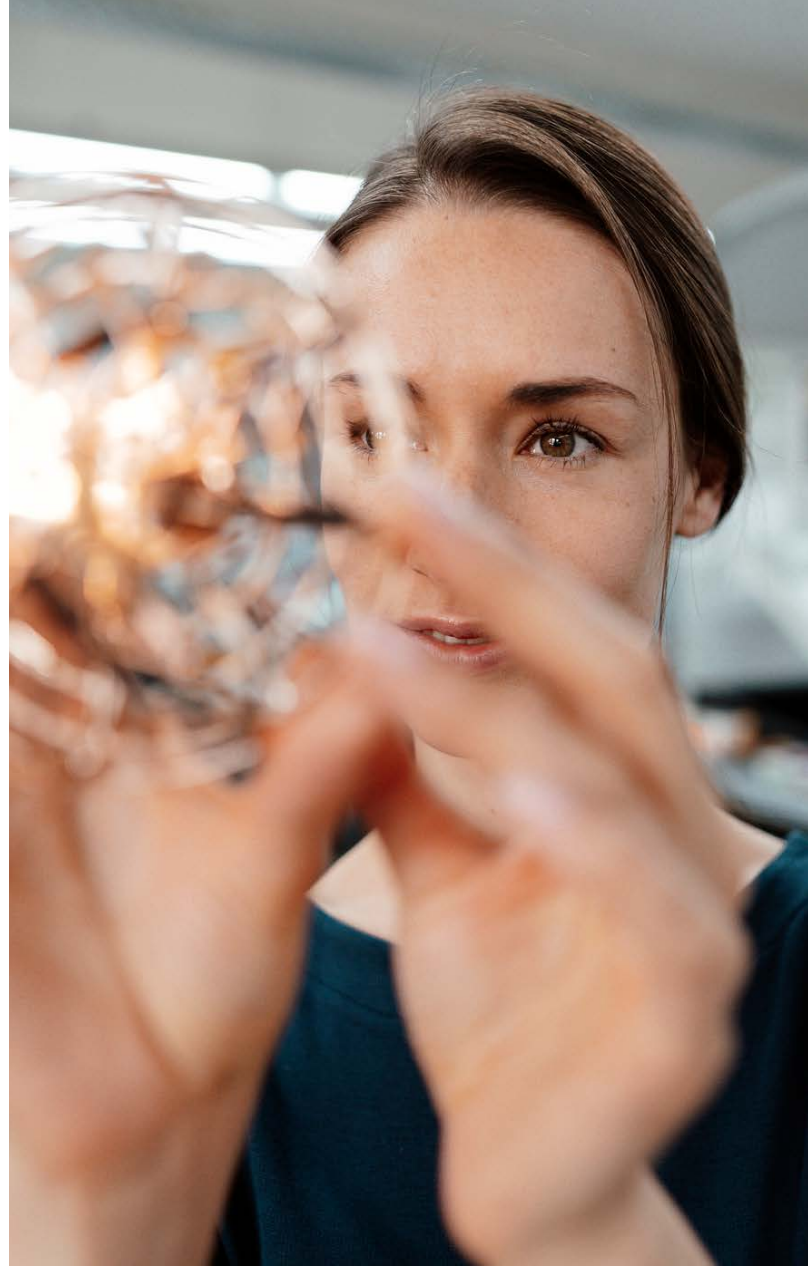
Muchos integrantes de consejos están reevaluando los riesgos asignados a cada uno de los comités permanentes y se está convirtiendo en una práctica común que múltiples comités estén involucrándose en la responsabilidad de supervisión de una categoría de riesgo. Por ejemplo, en la vigilancia de temas ambientales, capital humano y otros riesgos ASG, los comités de talento, compensación y auditoría pueden tener responsabilidades superpuestas.



La gestión sobre ciberseguridad y el gobierno de datos puede residir en un comité de tecnología y el Comité de Auditoría también puede tener responsabilidades de supervisión. Otros ejemplos incluyen los relacionados con la cultura empresarial, el talento y el cumplimiento. Dadas estas condiciones, un desafío para los consejos de administración es fomentar un intercambio de información, comunicación y coordinación más efectivo entre los comités.

Existen diferentes enfoques para hacer esto:

- Identificar las áreas donde las responsabilidades de supervisión del Comité de Auditoría pueden ser comunes y desarrollar procesos para la comunicación y reuniones frecuentes
- Mantener a algunos integrantes en más de un comité cuando existan temas relacionados o invitarlos a participar en sesiones de otros para tratar temas afines
- Mantener reuniones de comités conjuntas cuando existe algún tema de importancia estratégica en las agendas
- Realizar juntas periódicas entre los presidentes de comités para discutir actividades de supervisión
- Insistir en la preparación de reportes focalizados, apropiados, detallados y robustos a todos los integrantes del Consejo



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



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.

© 2023 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.