

# La Gaceta

Instituto de Comités de Auditoría

Temas relevantes para los directores y alta gerencia

## Agenda 2018 del Directorio

En 2018, las agendas de los directorios deberían seguir evolucionando. Factores como las implicancias de la innovación tecnológica/digital, el control de la cultura empresarial, las crecientes exigencias para responder a cuestiones ambientales y sociales, y las expectativas de los inversores de un mayor compromiso y diversidad del directorio, así como de un desempeño a largo plazo, exigen un enfoque más orientado a lograr que la compañía se encuentre preparada para el futuro. En un contexto de incertidumbre en torno a las políticas comerciales y de infraestructura, y de tensiones geopolíticas, el 2018 exigirá un cuidadoso equilibrio entre un enfoque a corto plazo, la agilidad en la toma de decisiones y una visión a largo plazo.

Sobre la base de la información obtenida a partir de nuestro trabajo y de la interacción con los directores y líderes de negocios en los últimos doce meses, hemos destacado seis aspectos que los directorios deberían considerar al evaluar sus agendas para 2018 a la luz de los desafíos presentes y de aquellos que se presentarán a lo largo del camino.

### Ayudar a la Compañía a no perder de vista el objetivo: crear valor a largo plazo

Una de las funciones más importantes del directorio consiste en incentivar al CEO y al equipo de gestión a que piensen y actúen a largo plazo. Para ello es necesario invertir en capital humano, impulsar la innovación y adoptar una visión más amplia acerca del desempeño corporativo. Por supuesto, no se puede dejar de pensar en el corto plazo: existe una genuina necesidad de contar con un liderazgo a corto plazo, pero sin perder de vista el largo plazo. El desafío para el directorio es ayudar a la compañía a alinear sus actividades y resultados a corto plazo con la creación de valor a largo plazo<sup>1</sup>.

Los principales inversores han dejado en claro sus expectativas de que las compañías se enfoquen en la creación de valor a largo plazo, y de los factores que ayudan a promoverlo: estrategia y riesgo, talentos, inversión en investigación y desarrollo, cultura e incentivos y, más recientemente, las cuestiones ambientales,

### En esta edición, presentamos los siguientes tópicos:

- Agenda 2018 del Directorio
- Gestión de riesgos ambientales
- Estar preparado para las nuevas normas NIIF

sociales y de gobierno, en especial las relativas al cambio climático y la diversidad.

En lo que respecta a las cuestiones ambientales, sociales y de gobierno, que están no solo a la vista de los inversores, sino también de los empleados, los clientes y las comunidades, el directorio puede ayudar a la gerencia a ampliar su visión para poder comprender de qué manera la estrategia de la compañía y sus operaciones impactan sobre las partes interesadas clave, para así impulsar un desempeño a largo plazo. (Ver la publicación *ESG, Strategy and Long-View de KPMG*<sup>2</sup>).

**“La cultura corporativa – lo que la compañía hace y de qué modo lo hace – tiene incidencia en prácticamente todos los aspectos de una organización, es crítica para la implementación de la estrategia y debe ser uno de los principales puntos de discusión en las reuniones de directorio”.**

El directorio debería enfocarse en los siguientes aspectos, entre otros: ¿Se cuenta con una estrategia coherente a largo plazo? ¿Las medidas y los objetivos a corto plazo guardan relación con dicha estrategia? ¿El equipo de gestión y los miembros del directorio pueden articular esa relación? ¿Los accionistas actuales o futuros pueden comprender de manera clara esa relación a fin de poder tomar decisiones informadas sobre las inversiones?<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Informe del NACD Blue Ribbon Commission 2015: The Board and Long-Term Value Creation.

<sup>2</sup> KPMG Board Leadership Center, ESG, Strategy and the Long-View: A Framework for Board Oversight, 2017 disponible en [kpmg.com/us/esgframework](http://kpmg.com/us/esgframework).

<sup>3</sup> Ibid

# La Gaceta

**Instituto de Comités de Auditoría**

Temas relevantes para los directores y alta gerencia

## Esperar que la disrupción continúe siendo un tema central, junto con la tecnología y la transformación digital

La serie de empresas emergentes que han venido a transformar los modelos de negocios tradicionales deberían ubicar a la disrupción en un lugar prioritario dentro de la agenda del directorio.

Los avances en las tecnologías digitales, tales como la nube (*cloud computing*), la automatización robótica de procesos, el aprendizaje automático, la inteligencia artificial y la plataforma *blockchain* están transformando la forma de hacer negocios. Asimismo, la velocidad y el impacto de estas tecnologías—automatización, auto aprendizaje, reconfiguración de los procesos de negocios— caracterizan otra “nueva economía” (la era de Internet fue la última). Los directorios deberían entonces ayudar a la compañía a evaluar sus premisas estratégicas y mantenerse al tanto de cómo cambia el panorama global. ¿Qué tendencias disruptivas detectan los directores de otras industrias?

Entender cómo una compañía reúne, protege, analiza y usa la información se ha convertido en un asunto de interés para plantear nuevos cuestionamientos: ¿cuáles son los objetivos de la estrategia digital de la compañía y qué impulso le puede dar al negocio el uso de la acumulación de información (Big data) y las técnicas avanzadas de análisis? ¿Contamos con las herramientas, tecnología, recursos y talento adecuados para desarrollar el programa de datos masivos? ¿Cómo determinamos qué información genera valor para la organización, por ejemplo, información sobre los clientes, empleados, proveedores, procesos de negocios y riesgos emergentes?

## Estar particularmente atentos a los riesgos presentados por el liderazgo y la cultura en toda la organización

Como lo han demostrado los últimos titulares, muchas de las crisis que provocaron importantes daños a la reputación corporativa fueron generadas por la conducta del liderazgo así como por los riesgos asociados a la cultura en toda la organización. El liderazgo y la cultura adecuados son esenciales para todo programa efectivo de administración del riesgo. Es necesario mantener un enfoque preciso en las prácticas planteadas por la alta gerencia, y tolerancia cero respecto de toda conducta que sea contraria a los valores y normas éticas de la compañía, inclusive, todo “código de silencio” alrededor de dicha conducta. Estar alertas a las primeras señales de advertencia y verificar que la compañía cuente con los mecanismos de denuncia necesarios y que los empleados no teman utilizarlos. La cultura corporativa —qué hace la compañía y cómo lo hace—

penetra prácticamente cada aspecto de una organización, es crítica para la ejecución de la estrategia y debe ubicarse al frente y en el centro del directorio. Entender la cultura real de la compañía (las normas no escritas contra aquellas desplegadas en las áreas de descanso); utilizar todas las herramientas disponibles —encuestas, auditoría interna, líneas éticas, redes sociales, paseo por las instalaciones— para monitorear la cultura y verla en acción; reconocer que es más sencillo medir las prácticas del liderazgo que el ánimo en medio del alboroto del staff. ¿Cómo obtiene visibilidad el directorio en los niveles medio y bajo de la organización? ¿Los empleados cuentan con la seguridad suficiente para denunciar una conducta indebida y confiar en que dicha denuncia se considerará seriamente? Deben asegurarse de que las estructuras de incentivos se encuentren alineadas con la estrategia y que fomenten las conductas correctas, y adoptar un criterio más riguroso con respecto a la propia cultura del directorio, para identificar señales de opiniones o discusiones que carezcan de independencia o de voces opuestas.

## Aprender a vivir con el riesgo informático y revisar el análisis que hace el directorio del riesgo y la seguridad informáticos

No solo no desaparece la amenaza informática sino que crece de manera más sofisticada y agresiva con implicancias en, prácticamente, cada una de las facetas del negocio. Los ataques a las organizaciones más prominentes demuestran la nueva realidad de que todo sistema “en la grilla” es vulnerable. Los debates en el directorio deberían migrar de la prevención a la detección, contención y respuesta, y a trabajar con el riesgo informático como un tema integral de toda la compañía, que puede tener impacto en la estrategia, cumplimiento, desarrollo de producto, fusiones y adquisiciones, expansión a nuevas regiones geográficas y relaciones con los proveedores y clientes. Un diálogo sólido y franco es vital para convertir a la seguridad informática en una competencia central para el negocio. ¿Con qué frecuencia se evalúa la madurez de la administración del riesgo de seguridad informática de la compañía? ¿Cómo se actualiza la compañía con respecto a los cambios de normas y los requerimientos legales? ¿La compañía se mantiene a la vanguardia en las prácticas de la industria y se relaciona con las instituciones encargadas de hacer cumplir la ley? ¿La compañía cuenta con un plan de contingencias revisado y debidamente probado? ¿Quién lidera el plan? ¿El directorio recibe la información/informes que necesita (panel informático) para supervisar las actividades de seguridad informática? ¿Existe un equipo ejecutivo que pueda comunicarle efectivamente al directorio los temas informáticos en el contexto del negocio y de manera tal que el directorio lo entienda?

# La Gaceta

Instituto de Comités de Auditoría

Temas relevantes para los directores y alta gerencia

## Promover la participación efectiva del accionista, inclusive, la colaboración con los directores independientes

El compromiso con el accionista sigue siendo una prioridad para las compañías a medida que los inversores institucionales responsabilizan a los directorios por el desempeño de las compañías y exigen mayor transparencia, inclusive, una colaboración directa con los directores independientes. Los inversores institucionales esperan obtener la colaboración de los fondos de inversión, particularmente, cuando existen inquietudes de gobierno corporativo o cuando se requiere información adicional para votar sobre la base de un conocimiento más acabado. Los directorios deberían solicitar actualizaciones periódicas a la gerencia acerca de las prácticas de colaboración de la compañía: ¿conocemos y colaboramos con nuestros principales accionistas y entendemos sus prioridades? ¿Contamos en el equipo con las personas adecuadas? ¿Cuál es la política del directorio para reunirse con los inversores? ¿Cuáles de los directores independientes deberían participar? Y quizás, más importante aún ¿la compañía le brinda a los inversores un panorama claro del desempeño, los desafíos y la visión a largo plazo? Según se refleja en las tendencias de 2017, la estrategia, la compensación ejecutiva, el desempeño de la gerencia, las iniciativas ambientales y sociales, así como la composición del directorio y su desempeño seguirán en el radar de los inversores durante el período 2018. Se espera que los inversores se interesen por cómo las compañías adaptan sus estrategias a la luz de las incertidumbres y de la dinámica que le da forma al negocio y al entorno de riesgo en 2018. Por ejemplo, menor crecimiento, cuestionamientos respecto de las políticas de comercio e infraestructura, el impacto de la tecnología en el empleo/sueldos, y las situaciones derivadas de factores climáticos extremos. En su memoria anual a los CEO<sup>4</sup>, Laurence Fink de BlackRock consideró “primordial que las compañías entiendan estos cambios y adapten sus estrategias en la medida que sea necesario... como parte del proceso continuo de entendimiento del entorno en el que operan... ¿Cómo estos cambios han impactado vuestra estrategia y cómo planean maniobrar, si fuera necesario, a la luz del nuevo mundo en el que están interactuando?” Contar con una ‘mentalidad activista’ seguirá siendo importante para las compañías y los directorios en el año que se inicia. Según hemos visto, ninguna compañía por más grande que sea es inmune al activismo de los accionistas.

**“El compromiso total con el negocio requiere que el directorio planifique su propia evolución al seleccionar una combinación de competencias, perspectivas y escenarios que se alineen con las necesidades futuras de la compañía”.**

## Generar un directorio que sea adecuado para los objetivos propuestos, en el que se reconozca que la diversidad y una rotación saludable son clave

El compromiso total con el negocio requiere que el directorio planifique su propia evolución al seleccionar una combinación de competencias, perspectivas y escenarios que se alineen con las necesidades futuras de la compañía. Dicho esto, es claro que el mundo está cambiando más rápido que los directorios. La rotación de los directores se mantiene baja (0,7 nuevos directores por directorio anualmente). En la última década, la edad promedio de los directores se ha elevado levemente a 63; y el camino a la diversidad avanza con lentitud: actualmente, las mujeres ocupan solo un 21% de los cargos en el directorio, y las minorías un 15% entre las 200 compañías más grandes<sup>5</sup>. No sorprende que los mecanismos para limitar la ocupación de los cargos—en términos de plazos y límites de edad obligatorios— hayan tenido un impacto mínimo. Solo el 4% de los directorios establecen límites de ocupación de los cargos para los directores independientes, y aunque el 73% de los directorios tienen establecidas las edades de retiro obligatorias (generalmente más de 72)<sup>6</sup>, muchos las han elevado y algunos han permitido expresamente excepciones a la política<sup>7</sup>.

El surgimiento, en los últimos años, de la mayor intervención de los accionistas en la designación de algunos miembros del órgano de administración (*proxy access proposal*) resalta la frustración de los inversores respecto del ritmo en la evolución de los directorios y apunta al principal desafío en la composición del directorio: un panorama de cambio constante en el modelo de negocios y en el riesgo (caracterizado por las amenazas planteadas por la competencia y la disrupción en el modelo de negocios, las innovaciones tecnológicas y los cambios digitales, el efecto *Millennial* y la volatilidad global) requiere un enfoque proactivo en la composición del directorio. ¿Existe un plan para ayudar a asegurarse de que el directorio funciona como un activo estratégico para la compañía? Observen críticamente la composición del directorio y cómo evalúa su efectividad y cómo posiciona a la compañía para el futuro, es decir, analicen evaluaciones/habilidades del directorio, diversidad, planificación de la sucesión, liderazgo del directorio y de los comités y formación permanente de los directores. Consideren la combinación de cargos en el directorio de diferente duración (<5, 5-10, >10 años) para obtener una mezcla homogénea de memoria institucional y perspectivas nuevas<sup>8</sup>. Mantener el valor crítico de esta iniciativa al frente y en el centro: el pensamiento heterogéneo mejora el gobierno corporativo y las decisiones de negocios.

<sup>5</sup> Índice Spencer Stuart Board.

<sup>6</sup> Índice Spencer Stuart Board.

<sup>7</sup> Sherman & Sterling 2017, encuesta Corporate Governance and Executive Compensation.

<sup>8</sup> Informe para el 2016 de NACD Blue Ribbon Commission: Generar un directorio estratégico.

<sup>4</sup> Memoria Anual a los CEO BlackRock 2017.

# La Gaceta

Instituto de Comités de Auditoría

Temas relevantes para los directores y alta gerencia

## Gestión de riesgos ambientales

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por sus siglas en inglés), junto con la colaboración del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, por sus siglas en inglés), ha emitido lineamientos preliminares para poder aplicar los principios de gestión de riesgos empresariales de COSO a los riesgos ambientales, sociales y de gobierno.

El Comité es patrocinado conjuntamente por cinco reconocidas organizaciones contables: el Instituto Estadounidense de Contadores Públicos Certificados (AICPA), el Instituto de Contadores Empresariales, el Instituto de Auditores Internos, la Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas y la Asociación de Contabilidad de Estados Unidos. Tanto el marco de gestión del riesgo empresarial como el marco de control interno del COSO son ampliamente utilizados por muchas compañías de todo el mundo. Recientemente, se asoció con el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible con la finalidad de asistir a las compañías en la aplicación del marco de gestión del riesgo empresarial (ERM) a los riesgos ambientales, sociales y de gobierno.

Los lineamientos preliminares son complementarios y tienen como objetivo ayudar a las organizaciones de todo el mundo a responder a la creciente frecuencia y gravedad de los riesgos

ambientales, sociales y de gobierno (riesgos ESG), que comprenden desde eventos climáticos extremos hasta retiros de productos por cuestiones de seguridad. Los lineamientos incluyen métodos para superar los desafíos que presentan los riesgos ESG, incluidas la identificación y evaluación de la gravedad de los riesgos con consecuencias financieras inciertas, junto con respuestas para abordar los riesgos ESG y las oportunidades relacionadas.

“Ante la generalización de los riesgos ESG, las organizaciones deben asegurarse de contar con procesos para identificar, evaluar y gestionar estos riesgos complejos y las respectivas oportunidades a nivel de toda la entidad. Creemos que la gestión del riesgo empresarial es la manera más efectiva de lograrlo”, declaró el presidente del COSO, Paul Sobel. “Como ocurre con cualquier grupo de riesgos, la integración de los riesgos ESG a la gestión de riesgos empresariales permite a las organizaciones generar valor a largo plazo”.

Dentro de los lineamientos preliminares y su respectivo resumen ejecutivo emitido previamente, se muestra cómo evolucionó en los últimos 10 años (2008 a 2018) de acuerdo al World Economic Forum’s *Global Risk Report 2018*, la consideración de los riesgos en materia de ESG, tal como lo indica el siguiente cuadro:

	2008	2013	2018
<b>Principales 5 riesgos en términos de su probabilidad</b>	Caída de los precios de activos	Desigualdad significativa de ingresos	Fenómenos meteorológicos extremos
	Inestabilidad en Medio Oriente	Desequilibrios fiscales crónicos	Catástrofes naturales
	Estados fallidos o en decadencia	Crecientes emisiones de gas de efecto invernadero	Ciberataques
	Alza en los precios de petróleo y gas	Crisis de abastecimiento de agua	Fraude o robo de datos
	Enfermedades crónicas en los países desarrollados	Gestión inadecuada de políticas para afrontar el envejecimiento demográfico	Falta de mitigación y adaptación a cambios climáticos

■ Economía ■ Medioambiente ■ Geopolítica ■ Sociedad ■ Tecnología

# La Gaceta

Instituto de Comités de Auditoría

Temas relevantes para los directores y alta gerencia

	2008	2013	2018
<b>Principales 5 riesgos globales en términos de su impacto</b>	Caída de los precios de activos	Fallas significativas en el sistema financiero	Armas de destrucción masiva
	Retraimiento de la globalización (desarrollados)	Crisis hídrica	Fenómenos meteorológicos extremos
	Desaceleración de la economía china (< 69%)	Desequilibrios fiscales crónicos	Catástrofes naturales
	Alza en los precios de petróleo y gas	Proliferación de armas de difusión masiva	Falta de mitigación y adaptación al cambio climático
	Pandemias	Falta de mitigación y adaptación al cambio climático	Crisis hídricas

■ Economía  
 ■ Medioambiente  
 ■ Geopolítica  
 ■ Sociedad  
 ■ Tecnología

Asimismo, en dichos lineamientos se demuestra cómo estas tendencias se traducen en issues, riesgos y oportunidades relacionados a los riesgos ambientales, sociales y de gobierno, tal como indica el cuadro a continuación:

Medioambiente		Sociedad		Gobierno	
<b>Temas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso eficiente de la energía</li> <li>• Impacto del cambio climático</li> <li>• Uso de servicios ambientales</li> </ul>		<b>Temas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso de los empleados</li> <li>• Condiciones laborales en la cadena de suministro</li> <li>• Pobreza e impacto en la comunidad</li> </ul>		<b>Temas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de conducta y principios comerciales</li> <li>• Rendición de cuentas</li> <li>• Transparencia y divulgación</li> </ul>	
<b>Riesgos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los costos energéticos por encima de la media frustran los objetivos de ganancias</li> <li>• La mayor frecuencia de los fenómenos meteorológicos extremos tiene impacto en las operaciones</li> </ul>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esquema de fijación de precios internos del carbono para reducir las emisiones de gas de efecto invernadero y los costos energéticos</li> <li>• Los subproductos obtenidos en el proceso de desechos que se utilizan en una industria adyacente pueden crear nuevas fuentes de ingresos</li> </ul>	<b>Riesgos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El bajo nivel de compromiso y la alta rotación generan mayores costos y frustran los objetivos de ganancias</li> <li>• La falta de apoyo a las comunidades locales plantea desafíos frente a las autoridades gubernamentales locales a la hora de mantener permisos para operar</li> </ul>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El mayor grado de fidelidad y la existencia de una fuerza de trabajo más inclusiva atraen a los mejores talentos de la industria</li> <li>• Cuanto más capacitados están los agricultores, mayor es el rendimiento, lo que genera mejoras en la calidad de vida y en los niveles de ventas</li> </ul>	<b>Riesgos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un bajo nivel de supervisión por parte del Directorio genera un desempeño negativo de la compañía</li> <li>• Un nivel de transparencia moderado genera limitaciones para acceder al financiamiento de capital.</li> </ul>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un proceso de toma de decisiones más abierto y transparente por parte del Directorio en torno a temas relacionados con ESG genera mayor seguridad para los inversores respecto de sus inversiones, lo que a su vez da lugar a un aumento en las inversiones a largo plazo</li> </ul>

Se puede acceder a informe completo sobre lineamientos y su respectivo resumen ejecutiva, dentro de la página web del comité en [www.coso.org](http://www.coso.org).

# La Gaceta

Instituto de Comités de Auditoría

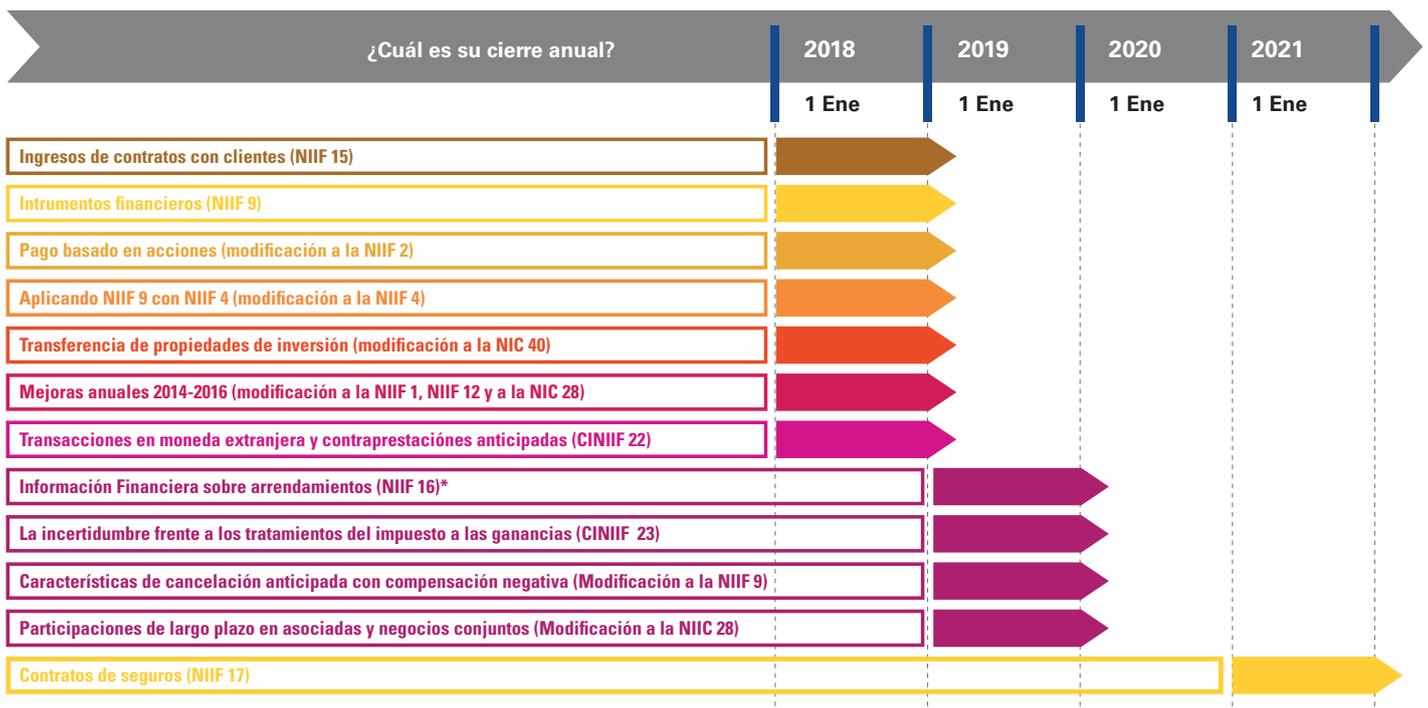
Temas relevantes para los directores y alta gerencia

## Estar preparado para las nuevas normas NIIF

En 2018 entran en vigencia algunas de las principales nuevas normas NIIF, entre ellas NIIF 15 Ingresos de contratos con clientes y NIIF 9 Instrumentos Financieros. Las NIIF 16 es de aplicación efectiva en 2019, sin embargo se puede aplicar anticipadamente. Dado que además de modificar el tratamiento contable, requiere de una revisión de los procesos utilizados para

producir la información financiera requerida, es la oportunidad para prepararse para la implementación de estos grandes cambios. Ante cualquier duda, sobre las nuevas normas contables que entran en vigencia, por favor contactarse con [ica@kpmg.com.ar](mailto:ica@kpmg.com.ar).

## ¿Qué normas son obligatorias para mi cierre anual?



### Cómo leer el gráfico

Identifique su inicio de su ejercicio financiero en la línea de tiempo. Cada una de las barras contiene una norma e indica si ya es de aplicación efectiva o no y si es factible su aplicación en forma anticipada.

Por ejemplo, si sus estados financieros inician el 1 de enero de 2018, entonces las normas desde Ingresos de contratos con clientes hasta Transacciones en moneda extranjera y contraprestaciones anticipadas (CINIIF 22) son de aplicación obligatoria por primera vez. El resto de las normas no son de aplicación obligatoria en los estados financieros con fecha de cierre 31 de diciembre de 2018.

\* La aplicación anticipada de la NIIF 16 Información Financiera sobre arrendamientos está permitida solo para Compañías que también aplican la NIIF 15 Ingresos de contratos con clientes.

### Referencia



# La Gaceta

Instituto de Comités de Auditoría

Temas relevantes para los directores y alta gerencia

## Nuevas normas efectivas

Nuevas normas efectivas que deben ser consideradas para estados financieros a partir del 1 de enero de 2018.

Efectivas para año de cierre	Norma
<b>31 de diciembre de 2018</b>	Ingresos de contratos con clientes (NIIF 15).
	Instrumentos financieros (NIIF 9).
	Pago basado en acciones (modificación a la NIIF 2).
	Aplicando NIIF 9 con NIIF 4 (modificación a la NIIF 4).
	Transferencia de propiedades de inversión (modificación a la NIC 40).
	Mejoras anuales 2014-2016 (modificación a la NIIF 1, NIIF 12 y a la NIC 28).
	Transacciones en moneda extranjera y contraprestaciones anticipadas (CINIIF 22).

## Normas aún no efectivas, pero disponibles para su aplicación anticipada

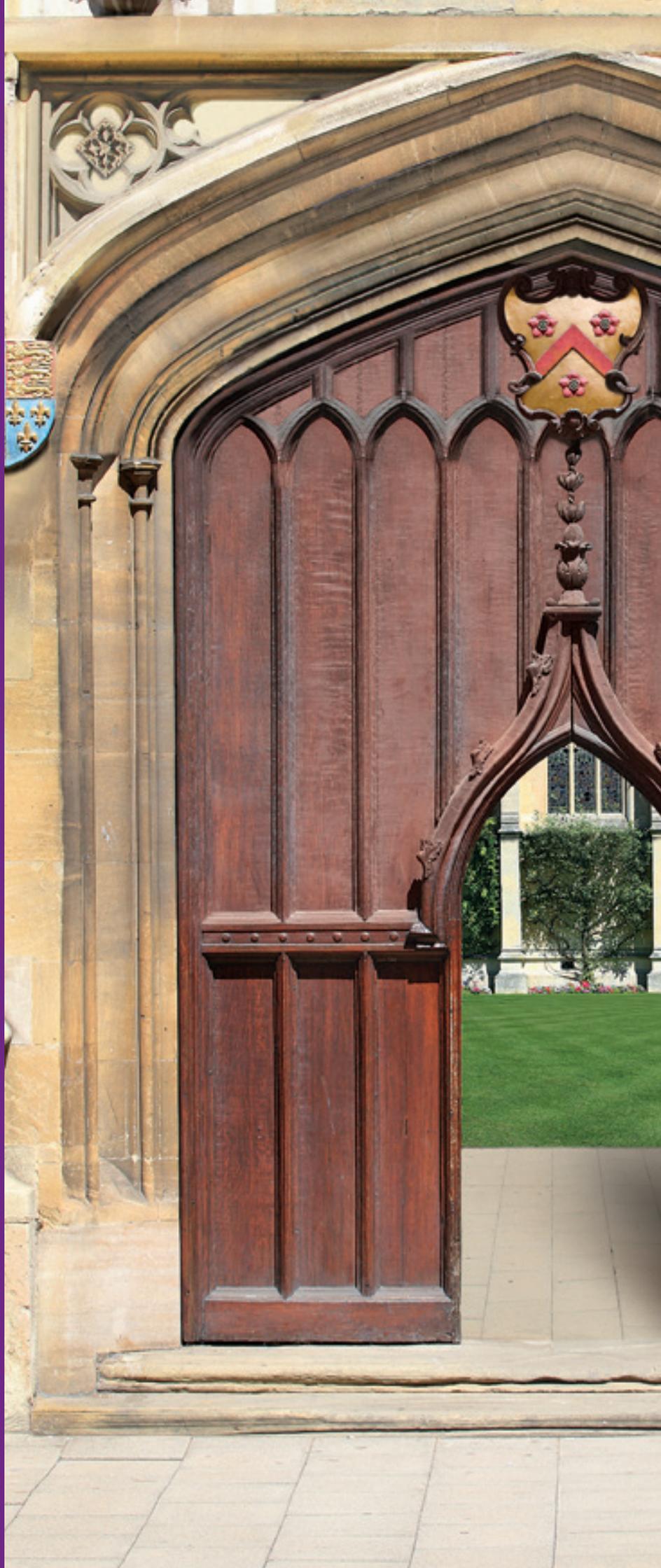
Las normas detalladas a continuación aún no son obligatorias para ninguna entidad, pero están disponibles para ser aplicadas en forma anticipada. Incluso si usted no está adoptando anticipadamente, el impacto de exposición debe proporcionarse, tanto los inversores como los reguladores esperan progresivamente más información cualitativa y cuantitativa sobre el impacto de las nuevas normas del alcalde como su enfoque de fecha efectiva.

Efectivas para año de cierre	Norma
<b>31 de diciembre de 2019</b>	Información Financiera sobre arrendamientos (NIIF 16).
	La incertidumbre frente a los tratamientos del impuesto a las ganancias (CINIIF 23).
	Características de cancelación anticipada con compensación negativa (Modificación a la NIIF 9).
	Participaciones de largo plazo en asociadas y negocios conjuntos (Modificación a la NIIC 28).
<b>31 de diciembre de 2021</b>	Contratos de seguros (NIIF 17).

# Acercas de los Institutos del Comité de Auditoría de KPMG

Patrocinado por más de 30 firmas miembro en todo el mundo, los Institutos del Comité de Auditoría de KPMG (ACI por sus siglas en inglés) brindan a los miembros de los comités de auditoría y a los directores conocimientos prácticos, recursos y oportunidades de intercambio entre pares con foco en el fortalecimiento de la supervisión de la emisión de información financiera y de la calidad de la auditoría, así como la variedad de desafíos que enfrentan los Directorios de las empresas de hoy – desde la problemática de la gestión del riesgo y de las nuevas tecnologías hasta las cuestiones relacionadas con la estrategia y el cumplimiento.

Para conocer más sobre los programas del ACI, póngase en contacto con nosotros en: [ica@kpmg.com.ar](mailto:ica@kpmg.com.ar)



# Contáctenos

Para más información, por favor visítenos online en [www.kpmg.com/AR/ICA](http://www.kpmg.com/AR/ICA), envíenos un email a [ica@kpmg.com.ar](mailto:ica@kpmg.com.ar) o contacte a:

## **Néstor García**

**Socio Líder de Auditoría**

**T:** +54 11 4316 5870

**E:** [nrgarcia@kpmg.com.ar](mailto:nrgarcia@kpmg.com.ar)

## **Guillermo Calciati**

**Socio**

**T:** +54 11 4316 5802

**E:** [grcalciati@kpmg.com.ar](mailto:grcalciati@kpmg.com.ar)

## **Viviana Picco**

**Socia**

**T:** +54 11 4316 5729

**E:** [vpicco@kpmg.com.ar](mailto:vpicco@kpmg.com.ar)

[kpmg.com.ar](http://kpmg.com.ar)



@KPMGArgentina



KPMG Argentina



KPMG Argentina



KPMG AR Talentos

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 que se reciba o que continuará siendo correcta 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.

© 2018 KPMG, una sociedad civil argentina y firma miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados.

Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas comerciales registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International").

Diseñado por el equipo de Servicios Creativos - Marketing y Comunicaciones - Argentina.