



Claves para 2017

**Agendas de los Consejos de Administración
y de las Comisiones de Auditoría**

Febrero, 2017

kpmg.es

Agenda de los Consejos de Administración

Board Leadership Center

En 2017 los resultados de nuestras empresas seguirán dependiendo de elementos como la gestión de los riesgos clave, la innovación y la capitalización de nuevas oportunidades, y la adecuada ejecución de su estrategia. Pero el contexto está cambiando rápida y profundamente, en un momento en el que el progreso tecnológico, la transformación de los modelos de negocio, las mayores expectativas de los inversores y otros grupos de interés, la volatilidad global y la inestabilidad geopolítica, instan a las empresas y a sus Consejos de Administración a replantear sus estrategias, así como el papel que deben jugar los líderes empresariales en la sociedad. Basándonos en los resultados de nuestras recientes encuestas y contactos con Consejeros y Ejecutivos durante los últimos doce meses, hemos identificado siete elementos que los Consejos de Administración deben tener en cuenta en el ejercicio de su función en este año 2017.



Ser consciente de que relacionar y equilibrar estrategia y riesgo es más importante —y más complejo— que nunca

¡Cuánta diferencia pueden suponer unos meses! Sirvan como ejemplos el voto a favor del Brexit en Reino Unido y la victoria de Trump en Estados Unidos, que no previeron la mayoría de los analistas —ni muchas estrategias empresariales—, y que tendrán importantes consecuencias para los mercados globales y el entorno geopolítico en su conjunto. El hecho de que tan pocos predijeran estos cambios de rumbo, a pesar del exhaustivo análisis realizado sobre ambos acontecimientos, es un claro indicador para las empresas de cómo pueden pasar inadvertidas las señales del mercado (ya sea por ideas preconcebidas, la inclinación hacia lo que nos resulta familiar o la simple complacencia) y cómo puede resultar notablemente alterado el terreno de juego de la noche a la mañana. El entorno geopolítico se aclarará, pero el panorama competitivo seguirá siendo dinámico y opaco, con lo que quedará un margen escaso de maniobra. Los avances tecnológicos y la constante innovación, la transformación de los modelos de negocio, la aparición de los *millennials* y otros cambios demográficos, la evolución de las demandas del cliente

y las expectativas de los empleados, entre otras, supondrán un reto para la agilidad de la empresa y su capacidad para ser flexible a medida que cambian las condiciones del entorno. Hay que reflexionar sobre la transformación constante, la gestión del riesgo y del talento y las oportunidades que ofrece la «nueva» tecnología. ¿Dispone la dirección de un proceso efectivo para supervisar los cambios en el entorno externo y comprobar la validez continua de las hipótesis estratégicas y de riesgo? ¿Proporciona este proceso una alerta temprana de que los ajustes pueden ser necesarios? ¿Cuenta el Consejo con las personas y el análisis adecuado para establecer los vínculos necesarios entre las fuerzas externas, la estrategia y el perfil de riesgo de la empresa? Hay que situar la estrategia en un debate continuo (en lugar de en una «decisión» anual) que incorpore una asunción de riesgos prudente y una sólida planificación de escenarios, con gran cantidad de hipótesis sobre la mesa. En pocas palabras, «estrategia y riesgo» deben conectarse entre sí e integrarse en todas las conversaciones de la sala de juntas.



Desarrollar y ejecutar la estrategia en función del impacto total

Como ya hemos señalado, el contexto que rodea al rendimiento empresarial está cambiando rápidamente a medida que las fuerzas políticas, sociales y regulatorias remodelan el entorno competitivo. La consideración de la función de la empresa en la sociedad se está colocando en el centro del debate, a medida que las expectativas de inversores, clientes, empleados y otros grupos de interés desafían a las compañías para

que comprendan el impacto global de su estrategia y actividades. El desarrollo y la ejecución de la estrategia requieren un enfoque holístico, que abarque la gama completa de riesgos y oportunidades: financieros, de reputación, regulatorios, relacionados con los recursos y el talento, entre otros, que afectan a la empresa y a sus muchos grupos de interés a largo plazo.



Revisar en profundidad la composición del Consejo de Administración: ¿Está en consonancia el talento existente con la estrategia de la empresa y sus necesidades futuras?

Dadas las demandas actuales de la empresa y el entorno de riesgo (y el aumento de la vigilancia por parte de inversores, reguladores y los medios), armonizar el talento del Consejo con la estrategia de la empresa —tanto a corto como a largo plazo, a medida que evoluciona la estrategia— debe ser una prioridad. No es de extrañar que el 43% de los participantes en nuestra reciente encuesta “Building a Great Board” mencionen que la «resistencia al cambio» y las «ideas preconcebidas» están obstaculizando la labor del Consejo. Para evitarlo se deben tener en cuenta las recomendaciones de los Informes de la National Association of Corporate Directors (NACD) de Estados Unidos, “Building the Strategic Asset Board” y de Women Corporate Directors y KPMG “Seeing

Far and Seeing Wide: Moving Toward a Visionary Board”. Como queda reflejado en estos Informes, los Consejeros, y especialmente los integrantes de la Comisión de Nombramientos, deben centrarse en la composición y diversidad del Consejo, su evaluación, la planificación de la sucesión, los límites en la duración de los cargos, el proceso de selección e incorporación de nuevos miembros, el liderazgo del Consejo, la relación con los stakeholders y la formación continua de los Consejeros; todo ello adaptado a cada empresa y sector. En resumen, la «renovación periódica del Consejo» debe abrir paso a un proceso consolidado y continuo de cambio, así como a una planificación activa de la sucesión.



Prestar especial atención a los potenciales riesgos que cuestionen los criterios establecidos por la dirección, la cultura corporativa y el sistema de incentivos

Un proceso sólido de gestión de riesgos resulta esencial para intentar evitarlos o mitigarlos, pero no siempre es suficiente. Como hemos visto en los últimos años, muchas de las crisis que más perjuicios han ocasionado a las empresas —financieros, de reputación o legales, entre los principales—, se han originado por una ruptura en los criterios marcados por la dirección, la cultura y los incentivos de la organización. Como resultado, los Consejos necesitan prestar especial atención a estos riesgos, con «R»

mayúscula, que pueden resultar los más graves para la empresa.

En el actual entorno de negocio es más importante que nunca que el Consejo preste especial atención al ejemplo que ofrecen los líderes, así como a reforzar la cultura de la organización; es decir, qué hace la empresa, cómo lo hace y cuál es su cultura de cumplimiento, incluido el compromiso con la gestión de sus principales riesgos.



Evaluación permanente de las tareas de prevención y preparación para situaciones de crisis en la empresa

La prevención y preparación ante situaciones de crisis ha adquirido una mayor importancia y urgencia tanto para los Consejos de Administración como para los equipos directivos, ante el incremento de crisis imprevistas que han enfrentado las empresas los últimos años.

La prevención de crisis está estrechamente vinculada a una buena gestión de riesgos; identificar y prever los riesgos, e introducir un sistema de controles para prevenirlos y mitigar su efecto si llegaran a materializarse. Estamos observando una mayor atención de los Consejos hacia los principales riesgos operativos de la organización en sentido amplio; por ejemplo, riesgos de la cadena de suministro y externalización, riesgos de la tecnología de la información y seguridad de los datos, etc.

¿Comprendemos los riesgos operativos críticos de la empresa? ¿Qué ha cambiado en el entorno operativo? ¿Ha experimentado la empresa algún fallo de control? ¿Está pendiente la Dirección de señales tempranas de alerta en lo que respecta a seguridad, calidad del producto y cumplimiento? Naturalmente, incluso las empresas mejor preparadas atravesarán crisis, pero aquellas que respondan con rapidez y eficacia — lo que incluye una adecuada gestión de la comunicación— tienden a salir mejor situadas. El Consejo debe evaluar en qué medida está en consonancia la prevención de crisis con el perfil de riesgo de la empresa, con qué frecuencia se actualiza el Plan de Actuación y también la frecuencia con la que la Dirección —y el Consejo— realizan simulacros de crisis. ¿Disponemos de protocolos de comunicación para mantener informado al Consejo sobre los acontecimientos y la respuesta de la empresa



Revisión dinámica del programa de participación de los accionistas de la empresa

La participación de los accionistas se está convirtiendo rápidamente en una de las máximas prioridades para las empresas, puesto que los inversores institucionales responsabilizan cada vez con más frecuencia a los Consejos de los resultados de la empresa, exigen una mayor transparencia, y relación directa con Consejeros independientes. Los inversores institucionales esperan un contacto directo especialmente cuando tienen dudas en relación con el gobierno corporativo o cuando necesitan información adicional para tomar adecuadamente las decisiones de voto. En algunos casos, los inversores solicitan explícitamente mantener una relación directa con los Consejeros

independientes. Por tanto, los Consejos deben seguir de cerca y de forma proactiva la relación con los inversores, coordinando y apoyando al equipo directivo. ¿Conocemos e interactuamos con nuestros principales accionistas y entendemos sus prioridades? ¿Contamos con las personas idóneas en el equipo? ¿Cuál es la política del Consejo respecto a la relación con los inversores? ¿A qué Consejeros independientes debe involucrarse? La estrategia, la retribución de los ejecutivos, el desempeño de la Dirección, las iniciativas medioambientales y de sostenibilidad, y la composición y el desempeño del Consejo, son algunos elementos que centran la atención de los inversores.



Perfeccionar y ampliar los debates en las sesiones del Consejo sobre el ciberriesgo y la seguridad

A pesar de que se ha intensificado la atención hacia la ciberseguridad y el Consejo puede tener una sensación de mayor control, el entorno de riesgo cibernético continúa siendo uno de los elementos críticos de atención para el Consejo. En un momento de evolución del entorno cibernético como el actual, la supervisión del Consejo —y la naturaleza de sus debates— deben seguir evolucionando. El debate está pasando de la prevención al énfasis en la detección y la contención, y se centra cada vez más en las «proximidades» de la empresa, donde pueden estar los puntos de entrada para los piratas informáticos. El Internet de las cosas y los registros digitales en torno a las personas, organizaciones, procesos y productos («halos de código») exigen análisis y debates más profundos —por no decir totalmente diferentes—. Una función esencial del Consejo consiste en contribuir a instaurar, a nivel corporativo, una actitud consciente sobre los ciberriesgos de la empresa, que incluya a sus principales directivos, y asegurar que el ciberriesgo se gestiona como un riesgo de negocio o empresarial, no

simplemente de TI. ¿Se tiene en cuenta el ciberriesgo en los debates sobre fusiones y adquisiciones, desarrollo de productos, expansión a nuevas áreas geográficas y relaciones con proveedores, clientes, socios, asesores y terceros? Conviene garantizar que la concienciación sobre ciberseguridad —y la rendición de cuentas al respecto— se integra en la organización, con una cultura de seguridad, formación adecuada y preparación para responder en caso de incidentes.

¿Se dedica el tiempo adecuado en la agenda del Consejo a los riesgos de ciberseguridad? ¿Necesita el Consejo una comisión separada para centrarse en este tema? ¿Dónde están las mayores vulnerabilidades de la empresa y cómo está protegiendo sus datos más críticos? ¿Nos comparamos con otras empresas del sector? ¿Disponemos de un sistema de calificación de ciberseguridad y de un plan sólido de respuesta ante incidentes cibernéticos? ¿Trabajan los Consejeros partiendo de la hipótesis de que cualquier correo electrónico puede hacerse público en cualquier momento?



Véase también la “Agenda de las Comisiones de Auditoría” de KPMG en kpmg.com/globalaci



Acerca del Board Leadership Center de KPMG

El Board Leadership Center de KPMG (BLC) promueve la excelencia en el gobierno corporativo para ayudar a impulsar el valor de las compañías a largo plazo y potenciar la confianza de los inversores. Aprovechando la experiencia y conocimiento de los profesionales y expertos en gobierno corporativo de KPMG en todo el mundo, el Centro ofrece publicaciones especializadas sobre riesgo y estrategia, talento y tecnología, globalización y cumplimiento, presentación de información financiera y calidad de la auditoría, todo ello desde la perspectiva del Consejo de Administración.



Agenda de las Comisiones de Auditoría

Audit Committee Institute

La presentación de información financiera, el cumplimiento normativo y el entorno de riesgo y control interno seguirán sometidos a prueba en 2017 por el escaso crecimiento y la incertidumbre económica; los avances tecnológicos y la alteración del modelo de negocio, el riesgo cibernético, la mayor vigilancia regulatoria y la demanda de transparencia por parte del inversor, así como los drásticos vaivenes políticos y los cambios de políticas en Estados Unidos, Reino Unido y demás países, también serán cuestiones clave. Tendrán una importancia crucial las agendas bien delimitadas, aunque flexibles, con aplicación de juicios de valor en relación con lo que se debe incluir en la agenda de la comisión, así como cuánto y cuándo se debe profundizar. Basándonos en las percepciones procedentes de nuestras recientes encuestas e interacciones con comisiones de auditoría y líderes empresariales durante los últimos doce meses, hemos señalado ocho elementos que las comisiones de auditoría deben tener en cuenta cuando preparen y lleven a la práctica sus agendas para 2017.



Reforzar la responsabilidad directa de la comisión de auditoría en lo que respecta al auditor externo

Los concursos de auditoría están tomando impulso rápidamente en muchos países, ya sea por prescripción legal u otros motivos. En este contexto se hace imprescindible la supervisión específica del proceso de selección de auditor, incluido todo proceso de concurso (obligatorio) y su independencia. La comisión de auditoría debe velar por que este proceso se desarrolle de manera eficiente y efectiva (recomendamos la lectura del “Informe sobre el proceso del concurso de auditoría” publicado por ACI en octubre de 2016 para verificar que el proceso de concurso proporciona ventajas claras y duraderas

para su empresa). Para garantizar la independencia del auditor con respecto a la dirección y obtener sus percepciones y juicio de valor crítico que añaden valor a la compañía, la responsabilidad de supervisión directa de la comisión de auditoría sobre el auditor no debe quedarse en meras palabras o en los puntos de la agenda de la comisión. Todas las partes —comisión de auditoría, el auditor externo y la alta dirección— deben ser conscientes de esta relación de comunicación directa entre la comisión de auditoría y el auditor externo, y reforzarla en sus interacciones, actividades, comunicaciones y expectativas del día a día.



Conceder a la información no financiera y las medidas alternativas de rendimiento un lugar destacado en la agenda de la comisión

Tras el informe definitivo de ESMA sobre medidas alternativas de rendimiento (APMs) publicado en 2015, los reguladores e inversores de Estados Unidos, Reino Unido y demás países han manifestado su preocupación acerca de la confusión que puede generar la información no financiera y las medidas alternativas de rendimiento, y han publicado directrices adicionales para ayudar a las empresas a evaluar la utilidad y la aceptabilidad de esta información. La presidenta de la SEC, Mary Jo White, afirma: «En demasiados casos, esta información destinada a complementar la información financiera, ha pasado a

ser el mensaje principal para los inversores, dejándola a un lado y suplantándola en la práctica».

En este entorno, es primordial que esta información tenga un lugar destacado en la agenda de la comisión de auditoría: mantener un diálogo firme con la dirección acerca del proceso —y los controles— mediante los cuales la dirección desarrolla y selecciona la información no financiera y las medidas alternativas de rendimiento, su correlación con la situación actual del negocio y los resultados, y si esta información y APMs se está utilizando para mejorar la transparencia y no para distorsionar los resultados.



Supervisar planes y actividades de implantación para los grandes cambios contables que se avecinan; particularmente las nuevas normas internacionales de contabilidad en materia de reconocimiento de ingresos y arrendamientos

El alcance y la complejidad de estas tareas de implantación y el efecto sobre la actividad, los sistemas, los controles y los recursos requeridos deben constituir un área clave de atención para las comisiones de auditoría en 2017. La nueva norma sobre reconocimiento de ingresos (que entrará en vigor el 1 de enero de 2018 para las empresas cuyo ejercicio coincide con el año natural) proporciona un modelo único de reconocimiento de ingresos para sectores, empresas y ámbitos geográficos. Aunque el efecto variará en cada sector, muchas empresas (particularmente aquellas con contratos grandes y complejos) experimentarán un cambio contable significativo cuando apliquen la nueva norma. Esta obligará a las empresas a aplicar nuevos juicios de valor y estimaciones, por lo que las comisiones de auditoría solicitarán datos, saber sobre ellos, su

proceso de aplicación, y cómo se llega a los mismos. En virtud de la nueva norma sobre arrendamientos (que entrará en vigor el 1 de enero de 2019 para las empresas cuyo ejercicio coincide con el año natural), los arrendatarios reconocerán en el balance la mayoría de los arrendamientos, incluidos los arrendamientos operativos. Esto constituye un cambio sustancial para la contabilidad de los arrendamientos y muchas empresas deberán afrontar importantes retos de implantación durante la transición.

La implantación de estas nuevas normas no es un mero ejercicio contable; las comisiones de auditoría deberán recibir actualizaciones periódicas sobre el estado de su implantación en toda la empresa (incluidos posibles puntos problemáticos), la idoneidad de los recursos dedicados a la tarea, y el plan de comunicación con los grupos de interés.





Supervisar las principales iniciativas regulatorias para mejorar la transparencia del proceso de auditoría

Sigue existiendo un amplio debate internacional sobre la necesidad de una mayor transparencia por parte del auditor externo en torno al proceso de auditoría. De conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA 701), aunque se mantiene el actual modelo con/sin salvedades, a partir de los ejercicios que se cierren con posterioridad al 15 de diciembre de 2016, los auditores estarán obligados a describir, en los informes de auditoría de sociedades cotizadas, las áreas clave en las que se han centrado en su auditoría y el trabajo de auditoría realizado en dichas áreas. En Estados Unidos, se espera que el PCAOB publique una norma definitiva sobre el modelo de presentación de información del auditor, que probablemente requerirá una descripción de «cuestiones críticas de auditoría» en el informe de auditoría. En España, los cambios en los informes de auditoría han ido más allá de los requerimientos de la UE en algunos aspectos relevantes que afectan a los informes de todas las

entidades (para más información recomendamos la lectura de la publicación de ACI de marzo de 2016 “Nuevo Informe de Auditoría”).

Es posible que los auditores tengan la responsabilidad fundamental de implantar los requerimientos, pero también afectan a otras partes interesadas y son relevantes para ellas, concretamente a las comisiones de auditoría. Las comisiones de auditoría deberían interactuar de manera exhaustiva con el auditor, desde la fase de planificación de la auditoría hasta la finalización de su trabajo con el informe de auditoría. En particular, considerar si la información revelada en los estados financieros o en otras partes del informe anual y/o las comunicaciones con los inversores debe ser actualizada; de lo contrario, podría ocurrir que el auditor revele más información sobre una partida que la propia empresa. Por eso se hace imprescindible entablar cuanto antes una comunicación abierta con el auditor en este sentido.





Enfocar más a la empresa en las cuestiones éticas, el cumplimiento normativo y la cultura

Al reaccionar rápidamente para innovar y aprovechar las oportunidades en nuevos mercados, aprovechando nuevas tecnologías y datos y/o interactuando con más proveedores y terceros en cadenas de suministro más largas y cada vez más complejas, la mayoría de las empresas se enfrentan a un mayor riesgo de cumplimiento legal y normativo. Junto con el complejo entorno regulatorio global, los nuevos reglamentos en materia de sanidad, medio ambiente, servicios financieros y confidencialidad de datos, suponen vulnerabilidades y riesgos de cumplimiento que requerirán atención. La comisión debe ayudar a garantizar que los programas de supervisión y cumplimiento normativo de la empresa están actualizados e incluyen a todos los proveedores de la cadena de suministro global, y que comunican

de manera clara las expectativas de la empresa de alcanzar altos niveles éticos. En este contexto hay que revisar de nuevo la eficacia del programa de denuncias internas (línea ética) de la empresa.

¿Examina la comisión de auditoría todas las denuncias internas presentadas? De no ser así, ¿cómo es el proceso para filtrar las denuncias que se remiten en última instancia a la comisión de auditoría? Como resultado de la transparencia radical que ofrecen las redes sociales, la cultura y los valores de la empresa, su compromiso con la integridad y el cumplimiento de la ley, y la reputación de su marca, son más visibles que nunca, por lo que se hace imprescindible solicitar las reflexiones derivadas de la auditoría interna sobre maneras para auditar/evaluar la cultura de la organización.



Centrar la auditoría interna en áreas clave de riesgo y en la idoneidad de los procesos de gestión de riesgos de la empresa en general

La auditoría interna es más eficaz cuando se centra en los riesgos críticos para la empresa, incluidos los principales riesgos operacionales (por ejemplo ciberseguridad y riesgo de tecnología), así como los controles relacionados, y no sólo en los riesgos de cumplimiento y de presentación de la información financiera. Ayudar a definir el alcance de la cobertura de la auditoría interna y, si fuera necesario, redefinir la función de la misma. ¿Es flexible y se basa en los riesgos el plan de auditoría? ¿Se ajusta a los cambios en las condiciones de la empresa y sus riesgos?

¿Qué ha cambiado en el entorno operativo? ¿Qué riesgos genera la organización en sentido amplio: canales de aprovisionamiento, externalización, ventas y distribución? ¿Qué función debe desempeñar la

auditoría interna a la hora de auditar la cultura de la empresa? Hay que establecer expectativas claras y garantizar que la auditoría interna cuenta con los recursos, las habilidades y los conocimientos especializados para sus objetivos. Proponer que la auditoría interna dirija la coordinación con otras funciones de gobierno corporativo, riesgo y cumplimiento dentro de la organización a fin de limitar la reiteración y para evitar carencias, algo que es incluso más importante.

La comisión debe ayudar también a maximizar la colaboración entre auditores internos y externos y a medida que la auditoría interna avanza hacia un modelo que aporta más valor, debe convertirse en un recurso cada vez más valioso para la comisión de auditoría.



La presentación de información financiera de calidad empieza con el director financiero y la función financiera; es importante centrarse claramente en el liderazgo y en la fortaleza del capital humano

En nuestra encuesta *Pulse global* más reciente, el 44 por ciento de las comisiones de auditoría consideran que su agenda no está debidamente centrada en la planificación de la sucesión del director financiero, y otro 46 por ciento sólo se muestra ligeramente satisfecho. Además, pocas comisiones están satisfechas con el énfasis en el talento y las habilidades de la organización financiera. Dada la tasa de rotación de directores financieros y la función esencial que desempeñan para mantener la calidad de la información financiera presentada, es esencial que la empresa cuente con planes de sucesión no sólo

para este cargo, sino también para otros ejecutivos destacados del área financiera, como el *controller*, el jefe de contabilidad, el responsable de auditoría interna y el tesorero y, quizás, los máximos responsables de cumplimiento normativo y riesgos. ¿Cómo evalúa la comisión de auditoría la cantera de talento de la organización financiera? ¿Disponen los empleados de la formación y de los recursos que necesitan para lograr el éxito? ¿Cómo se les incentiva para que se mantengan centrados en el rendimiento a largo plazo de la empresa? ¿Cuáles son los puntos de vista de los auditores internos y externos?



Aprovechar al máximo el contacto entre los miembros de la comisión tanto dentro como fuera de la sala de reuniones

Para abordar grandes cargas de trabajo, muchas comisiones de auditoría se centran en métodos para mejorar su eficiencia y efectividad, como perfeccionar sus agendas y procesos de supervisión, y evaluar de nuevo sus habilidades y su composición. Para mantenerse a la altura serán necesarias agendas manejables (¿qué responsabilidades de supervisión del riesgo son realistas teniendo en cuenta el tiempo y los conocimientos especializados de la comisión de auditoría?), prestando una atención específica a lo que más importa (empezando por la información financiera y la calidad de la auditoría); dedicando

tiempo a un debate profundo al tiempo que se atienden las actividades de cumplimiento ineludibles; y velando por que la omisión tenga la composición y el liderazgo adecuados. Las comisiones de auditoría más destacadas son conscientes de que su eficiencia y eficacia dentro de la sala de reuniones dependen cada vez más del tiempo dedicado fuera de la misma: visitando las instalaciones de la empresa, interactuando con empleados y clientes y escuchando perspectivas externas, para entender el tono, la cultura y el ritmo de la organización.



Véase también la “Agenda de los Consejos de Administración” de KPMG en kpmg.com/globalaci





Acerca de los Audit Committee Institutes de KPMG

Patrocinados por más de 35 firmas miembro de todo el mundo, los Audit Committee Institutes de KPMG (ACI) proporcionan a los miembros de comisiones de auditoría y consejos de administración percepciones prácticas, recursos y oportunidades de interacción con otros profesionales de su mismo campo con el fin de reforzar la supervisión de la calidad de la auditoría y de la información financiera presentada, así como de los diversos retos que deben afrontar los consejos de administración y las empresas hoy en día, desde la gestión de riesgos y nuevas tecnologías hasta estrategia y cumplimiento global.

Audit Committee Institute España

+34 91 456 34 00

aci@kpmg.es

kpmg.com/globalaci



© 2017 KPMG Auditores S.L., sociedad española de responsabilidad limitada y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.