



# ¿Está todo bajo control?

Retos y prioridades de las  
Comisiones de Auditoría

---

Encuesta Pulse Global a miembros  
de Comisiones de Auditoría 2017

Edición – 2017

[kpmg.es](http://kpmg.es)







# Índice

<b>Retos y prioridades de las Comisiones de Auditoría</b>	<b>3</b>
<b>Seis conclusiones relevantes</b>	<b>4</b>
<b>Detalle de las conclusiones</b>	
La gestión de riesgos es una preocupación máxima para las Comisiones de Auditoría.	6
La auditoría interna puede maximizar el valor para la organización centrándose en áreas de riesgo clave y en la idoneidad de los procesos de gestión de riesgos de la sociedad de forma general.	9
La pauta marcada desde la alta dirección, la cultura corporativa y la visión a corto plazo suponen grandes retos, y puede que precisen más atención.	10
La planificación de la sucesión del director financiero y el desarrollo del capital humano en la organización financiera siguen siendo puntos débiles.	11
Dos aspectos clave relacionados con la presentación de información financiera pueden precisar mayor prioridad en las agendas de las Comisiones de Auditoría: la implantación de nuevas normas contables y las medidas alternativas de rendimiento (APMs).	12
La efectividad de la Comisión de Auditoría pasa por entender el negocio.	14
<b>Compare sus propias opiniones</b>	<b>16</b>
<b>Participantes en la encuesta</b>	<b>20</b>





# Retos y prioridades de las Comisiones de Auditoría

El entorno actual es especialmente complejo. Las previsiones de escaso crecimiento e incertidumbre política y económica, los avances tecnológicos y la revolución en los modelos de negocio, las amenazas cibernéticas, la mayor vigilancia por parte de los reguladores y las exigencias de transparencia por parte de los inversores, suponen que no resulte sorprendente que la mayoría de las Comisiones de Auditoría de todo el mundo apunten a la gestión de riesgos como el máximo reto al que se enfrentan las empresas en el presente ejercicio. Más del 40 por ciento de los participantes afirman que sus sistemas de gestión de riesgos exigen un trabajo sustancial.

La mayoría de las Comisiones de Auditoría siguen expresando su confianza en la presentación de la información financiera y en la calidad de la auditoría; sin embargo, junto con la gestión de riesgos, nuestra Encuesta Pulse Global a miembros de Comisiones de Auditoría 2017 destaca las preocupaciones actuales acerca del cumplimiento legal y normativo, la gestión del riesgo para la ciberseguridad y del entorno de control en la organización, en sentido amplio.

De los más de 800 miembros de Comisiones de Auditoría que han respondido a nuestra encuesta, casi 4 de cada 10 afirman que la efectividad de la comisión se optimizaría «si se entendieran mejor el negocio y los principales riesgos», y casi un tercio afirma que resultaría útil contar con más experiencia y conocimientos sobre tecnología o ciberseguridad.

En términos generales, las Comisiones de Auditoría están bastante convencidas de que sus agendas recogen debidamente cuestiones de cumplimiento legal y normativo, manteniendo así los controles internos sobre los desgloses financieros y las hipótesis clave subyacentes a las estimaciones contables decisivas. Aun así, ven margen de mejora en la planificación de la sucesión de los directores financieros, el talento y las habilidades

en la organización financiera. También en la pauta marcada desde la alta dirección y la cultura corporativa, así como en alinear las prioridades a corto y largo plazo de la empresa.

La mayoría de las Comisiones de Auditoría afirman que en las organizaciones a las que pertenecen todavía queda mucho por hacer para implantar nuevas y relevantes normas contables. Menos del 15 por ciento declara contar con un plan de implantación claro para la nueva norma de reconocimiento de ingresos ordinarios, y menos del 10 por ciento afirma tener un plan claro para la implantación de la nueva norma sobre arrendamientos.

Asimismo, muchos cuyas empresas están sujetas a la presentación de información fiscal país por país de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), muestran su preocupación sobre la falta de claridad o de comunicación con la Comisión. Los encuestados también aluden a las oportunidades que se presentan actualmente de cara a mejorar la capacidad de sus empresas para gestionar los riesgos de ciberseguridad.

Por supuesto, estos retos varían en función de la empresa y del país (y resulta complicado comparar datos de 15 países, a menudo con entornos empresariales, requisitos normativos y prácticas de gobierno corporativo muy diferentes). Sin embargo, las conclusiones de nuestro estudio aportan percepciones que las Comisiones de Auditoría de todo el mundo pueden utilizar para afinar su enfoque, comparar sus responsabilidades y prácticas, así como reforzar su supervisión.

**Borja Guinea,**

*Socio responsable de Auditoría y del Audit Committee Institute en KPMG España*



# Seis conclusiones relevantes



**La gestión de riesgos es una preocupación máxima para las Comisiones de Auditoría.** La efectividad de los programas de gestión de riesgos en general, así como el cumplimiento legal y normativo, el riesgo para la ciberseguridad y los controles de riesgos de la empresa encabezaron la lista de los aspectos que los participantes en la encuesta perciben como los mayores retos para sus compañías. No resulta sorprendente que el riesgo sea la principal prioridad de las Comisiones de Auditoría —y, muy probablemente, del Consejo de Administración al completo—, ante la volatilidad, la incertidumbre y la velocidad del cambio en el entorno empresarial y de riesgos. Más del 40 por ciento de los miembros de Comisiones de Auditoría creen que los procesos y programas de gestión de riesgos «exigen un trabajo sustancial», y un porcentaje similar afirma que es cada vez más complicado supervisar estos riesgos significativos.



**La auditoría interna puede maximizar el valor para la organización centrándose en áreas de riesgo clave y en la idoneidad de los procesos de gestión de riesgos de la sociedad de forma general.** Los resultados de la encuesta muestran que las Comisiones de Auditoría buscan que la auditoría interna se centre en los riesgos significativos para la empresa, incluidos los principales riesgos operativos (por ejemplo, de ciberseguridad y tecnológicos), así como los controles relacionados, y no sólo en los riesgos de cumplimiento y de presentación de información financiera. También consideran que el plan de auditoría tiene que ser flexible y ajustarse a las cambiantes condiciones del negocio y de los riesgos.



**La pauta marcada desde la alta dirección, la cultura corporativa y la visión a corto plazo suponen grandes retos, y puede que precisen más atención.** Un número significativo de miembros de Comisiones de Auditoría —alrededor de uno de cada cuatro— califica la pauta marcada desde la alta dirección y la cultura corporativa como el principal reto, y casi uno de cada cinco alude a las presiones cortoplacistas y a la alineación de las prioridades a corto y largo plazo de la empresa en este sentido. Por otro lado, casi el mismo porcentaje de miembros de Comisiones de Auditoría afirman no estar convencidos de que las agendas contemplen adecuadamente estos aspectos.



**La planificación de la sucesión del director financiero y el desarrollo del capital humano en la organización financiera siguen siendo puntos débiles.** El 44 por ciento de las Comisiones de Auditoría consideran que su agenda no dedica la atención adecuada a planificar la sucesión del director financiero, y el 46 por ciento sólo se muestra ligeramente satisfecho.

Asimismo, pocas comisiones están satisfechas con el nivel de atención que se presta en las organizaciones al talento y capacidades de la organización financiera. Ante la creciente demanda de información que implica directamente a la organización financiera y sus responsables —presentación de información financiera y controles, gestión de riesgos, análisis de fusiones y adquisiciones (M&A) y otras iniciativas de crecimiento, o compromiso de los accionistas, entre otros—, las Comisiones de Auditoría quieren dedicar más tiempo a este área tan relevante de las organizaciones, incluida la cantera de talentos, la formación y los empleados, así como a la planificación de la sucesión del director financiero y demás ejecutivos clave en el área financiera.



**Dos aspectos clave relacionados con la presentación de información financiera pueden precisar mayor prioridad en las agendas de las Comisiones de Auditoría: la implantación de nuevas normas contables y las medidas alternativas de rendimiento (APMs).**

Son pocas las Comisiones de Auditoría que afirman que sus empresas cuentan con planes de implantación claros respecto de los dos grandes cambios contables que se avecinan: las nuevas normas contables sobre reconocimiento de ingresos ordinarios y sobre arrendamientos. Debido a su alcance y complejidad, y su efecto sobre la actividad, los sistemas, los controles y los recursos requeridos, las tareas de implantación deben constituir un área clave de atención.

Asimismo, las Comisiones de Auditoría deben plantearse si han de intensificar la atención respecto de las medidas alternativas de rendimiento (APMs), un ámbito que está generando una notable atención y comentarios por parte de los reguladores de todo el mundo. Casi un cuarto de los encuestados afirman que su papel respecto de la presentación de estas métricas es muy limitado.



**La efectividad de la Comisión de Auditoría pasa por entender el negocio.**

Los miembros de Comisiones de Auditoría sostienen que un mayor conocimiento del negocio y de los principales riesgos de la empresa optimizaría la efectividad de su supervisión. También ven en una mayor experiencia y conocimientos sobre tecnología y ciberseguridad la clave para mejorar la efectividad de su labor dentro de las empresas, ya que reforzaría su capacidad de supervisión de dichos riesgos.





# Detalle de las conclusiones

## La gestión de riesgos es una preocupación máxima para las Comisiones de Auditoría.

La efectividad de los programas de gestión de riesgos en general, así como el cumplimiento legal y normativo, el riesgo para la ciberseguridad y los controles de riesgos de la empresa encabezaron la lista de los aspectos que los participantes en la encuesta perciben como los mayores retos para sus compañías. No resulta sorprendente que el riesgo sea la principal prioridad de las Comisiones de Auditoría —y muy probablemente, del Consejo de Administración al completo—, ante las previsiones de escaso crecimiento e incertidumbre política y económica,

los avances tecnológicos y la revolución en los modelos de negocio, las amenazas cibernéticas, la mayor vigilancia por parte de los reguladores y las exigencias de transparencia por parte de los inversores.

Sin embargo, más del 40 por ciento de los miembros de Comisiones de Auditoría creen que los procesos y programas de gestión de riesgos «exigen un trabajo sustancial», y un porcentaje similar afirma que es cada vez más complicado supervisar estos grandes riesgos.

P1

**Desde su perspectiva como miembro de la Comisión de Auditoría, ¿cuáles de los siguientes aspectos son los más problemáticos para su empresa? (seleccione, como máximo, tres)**



Sin lugar a dudas, estamos asistiendo a un mayor foco por parte de los Consejos de Administración en los principales riesgos operativos en la organización global en sentido amplio —p. ej., riesgos en la cadena de suministro y de externalización, riesgos vinculados a las tecnologías de la información (TI) y a la seguridad de los datos, etc.— y, a un nivel superior, los consejos están prestando más atención a los riesgos que pueden suponer una mayor amenaza para la empresa.

En el actual entorno de negocio, es más importante que nunca que el Consejo de Administración preste atención a la pauta marcada por los líderes y el ejemplo que ofrecen, para reforzar la cultura de la organización (es decir, qué hace la empresa, cómo lo hace, incluido el compromiso con el cumplimiento y con la gestión del riesgo); y entender los comportamientos que la estructura de incentivos de la compañía puede fomentar.

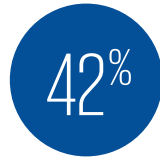




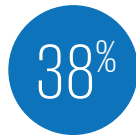
# P2

¿Cuál es el estado del programa/los procesos de gestión de riesgos de su empresa?

## Global



Existe un sistema de gestión de riesgos implantado, pero requiere un trabajo sustancial



Existe un sistema de gestión de riesgos sólido y desarrollado



Sistema de gestión de riesgos en fase de planificación/desarrollo

4%

No existen iniciativas activas/formales para implantar un sistema de gestión de riesgos

1%

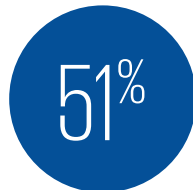
Otros

# P3

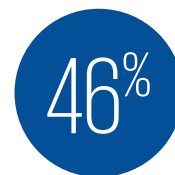
¿Cree que su Comisión de Auditoría dispone del tiempo y los conocimientos en su agenda, para supervisar los grandes riesgos, además de poder llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión esenciales?

## Tiempo

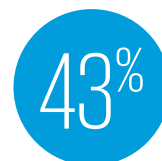
## Experiencia y conocimientos



Sí



Sí - pero cada vez resulta más difícil



No

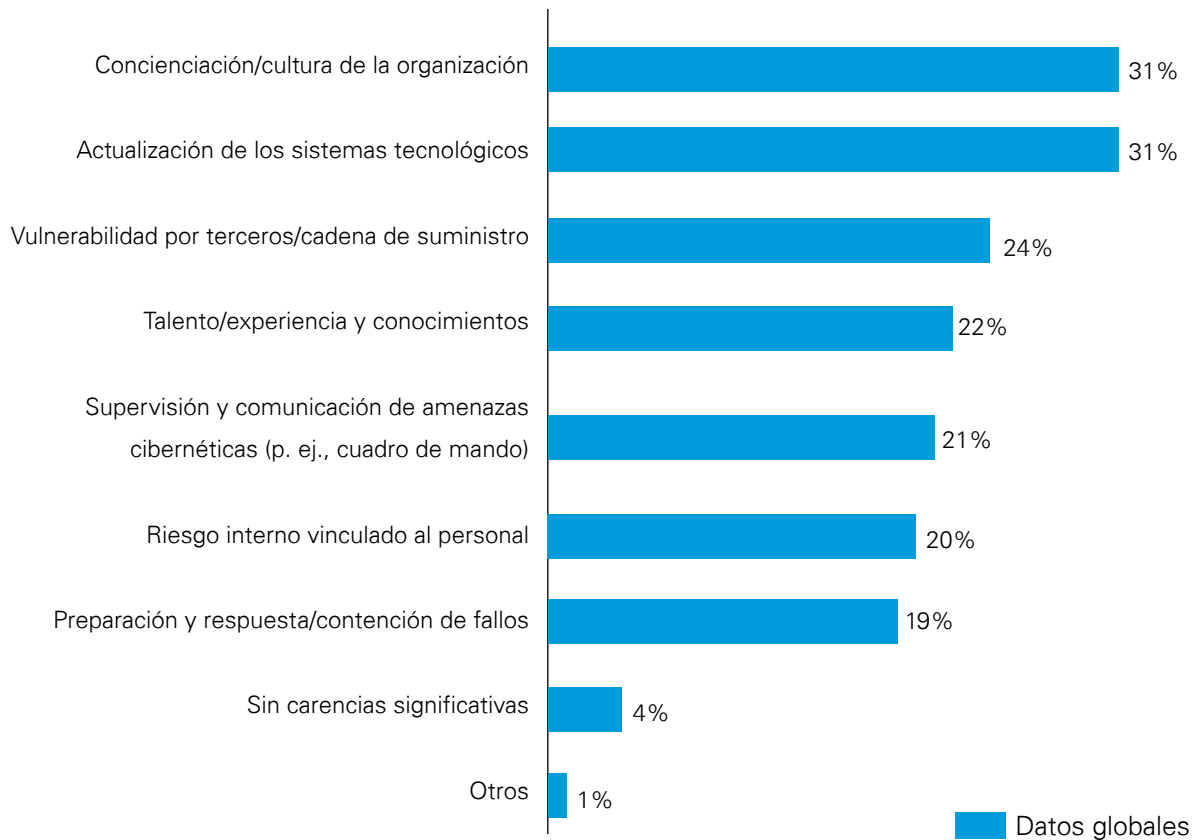


*Es posible que los porcentajes no sumen 100 debido al redondeo*



P4

**En su opinión, ¿cuáles son las carencias más significativas en la capacidad de su empresa para gestionar el riesgo cibernético?**  
(seleccione, como máximo, dos)



*Múltiples respuestas posibles*

A pesar del mayor énfasis que se hace en la ciberseguridad, el entorno de ciberriesgos sigue siendo inestable y opaco, aunque hayan aumentado las expectativas de un mayor compromiso con la supervisión. En un momento de evolución del entorno cibernético, la supervisión del consejo —y la naturaleza de la conversación— deben seguir evolucionando. El debate está pasando de la prevención al foco en la detección y la contención,

y se centra cada vez más en las «proximidades» de la empresa, que pueden servir como puntos de entrada a los hackers. El Consejo de Administración debería contribuir a instaurar, a nivel corporativo, una actitud consciente de los ciberriesgos de la empresa, que incluya a los principales líderes de la misma, así como a garantizar que el ciberriesgo se gestiona como un riesgo de negocio o empresarial, no simplemente de TI.



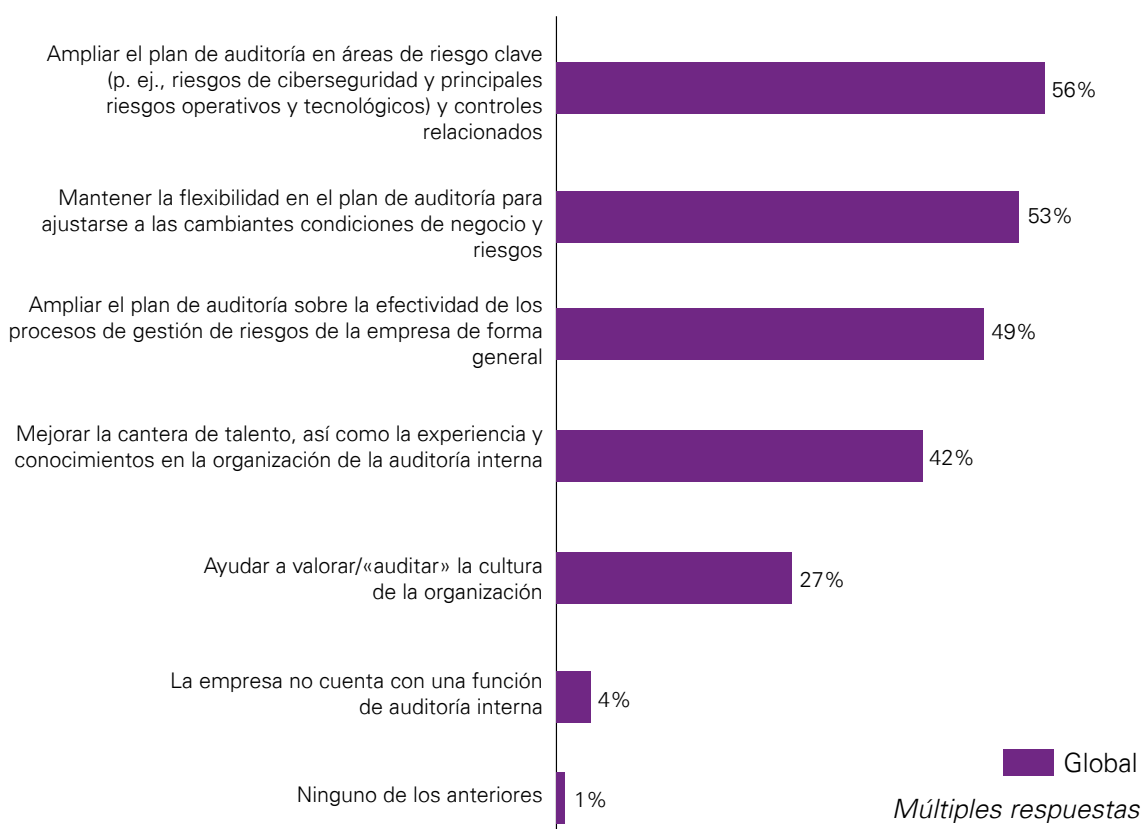
## La auditoría interna puede maximizar el valor para la organización centrándose en áreas de riesgo clave y en la idoneidad de los procesos de gestión de riesgos de la sociedad de forma general.

Los resultados de la encuesta muestran que las Comisiones de Auditoría buscan que la auditoría interna se centre en los riesgos significativos para la empresa, incluidos los principales riesgos operativos (por ejemplo, de ciberseguridad y tecnológicos), así como

los controles relacionados, y no sólo en los riesgos de cumplimiento y de presentación de información financiera. También consideran que el plan de auditoría tiene que ser flexible y ajustarse a las cambiantes condiciones del negocio y de los riesgos.

# P5

**Más allá de centrarse en la presentación de información financiera y en los riesgos de cumplimiento, ¿qué medidas puede tomar la función de auditoría interna para maximizar su valor en el marco de su empresa?**  
(seleccione todas las opciones que correspondan)



La auditoría interna es más eficaz cuando se centra en los riesgos cruciales para la empresa, incluidos los principales riesgos operativos (por ejemplo, de ciberseguridad y tecnológicos), así como los controles relacionados, y no sólo en los riesgos de cumplimiento y de presentación de información financiera.

Ayudar a definir el alcance de la cobertura de la auditoría interna desde la comisión y, si fuera necesario, redefinir la función de la misma. 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. Por último, ayudar a maximizar la colaboración entre auditores internos y externos.

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.



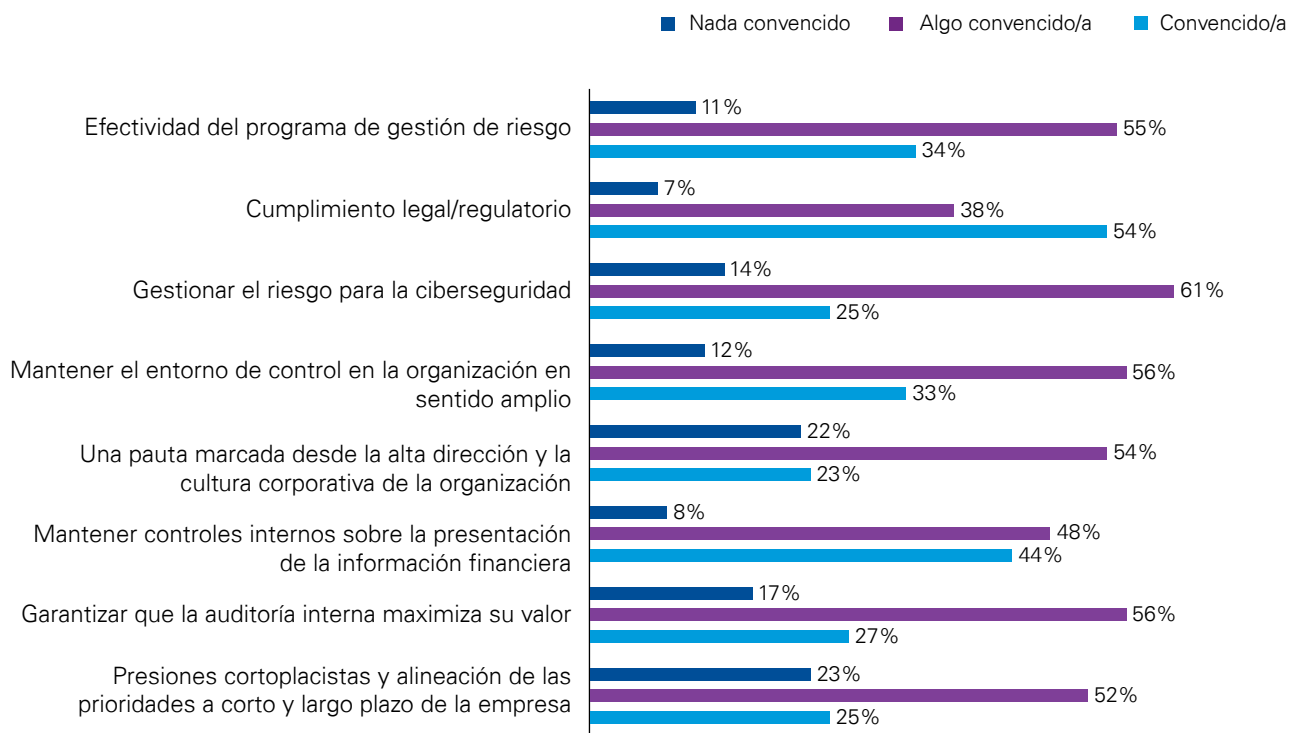


## La pauta marcada desde la alta dirección, la cultura corporativa y la visión a corto plazo suponen grandes retos, y puede que precisen más atención.

Un número significativo de miembros de Comisiones de Auditoría —alrededor de uno de cada cuatro— califica la pauta marcada desde la alta dirección y la cultura corporativa como el principal reto, y casi uno de cada cinco alude a las presiones cortoplacistas y a la

alineación de las prioridades a corto y largo plazo de la empresa en este sentido. Por otro lado, casi el mismo porcentaje de miembros de Comisiones de Auditoría afirman no estar convencidos de que las agendas contemplen adecuadamente estos aspectos.

### P6A ¿En qué medida está convencido que la agenda de su Comisión de Auditoría se ocupa adecuadamente de los aspectos identificados en la pregunta 1 como los principales retos para su empresa?



*Es posible que los porcentajes no sumen 100 debido al redondeo*

Supervisar la alineación de las actividades a corto plazo y la estrategia a largo plazo siempre resulta complicado, pero determinados indicadores pueden emitir señales tempranas de un enfoque excesivamente cortoplacista, tales como: presentaciones dirigidas al Consejo de Administración que suelen centrarse en gran medida en aspectos o temas pasados enfocados a corto plazo; escasez de debates a futuro en el consejo

sobre riesgos y oportunidades emergentes; el hecho de que los planes de compensación por incentivos estén muy vinculados a objetivos y variables a corto plazo, con pocos o ningún objetivo a largo plazo; así como la escasez o ausencia de peso de las medidas alternativas de rendimiento (APMs) que contribuyen al crecimiento a largo plazo (p. ej., la calidad del producto y la satisfacción del cliente) en las evaluaciones de resultados.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> NACD, NACD Blue Ribbon Commission Report on the Board and Long-Term Value Creation, 2015.



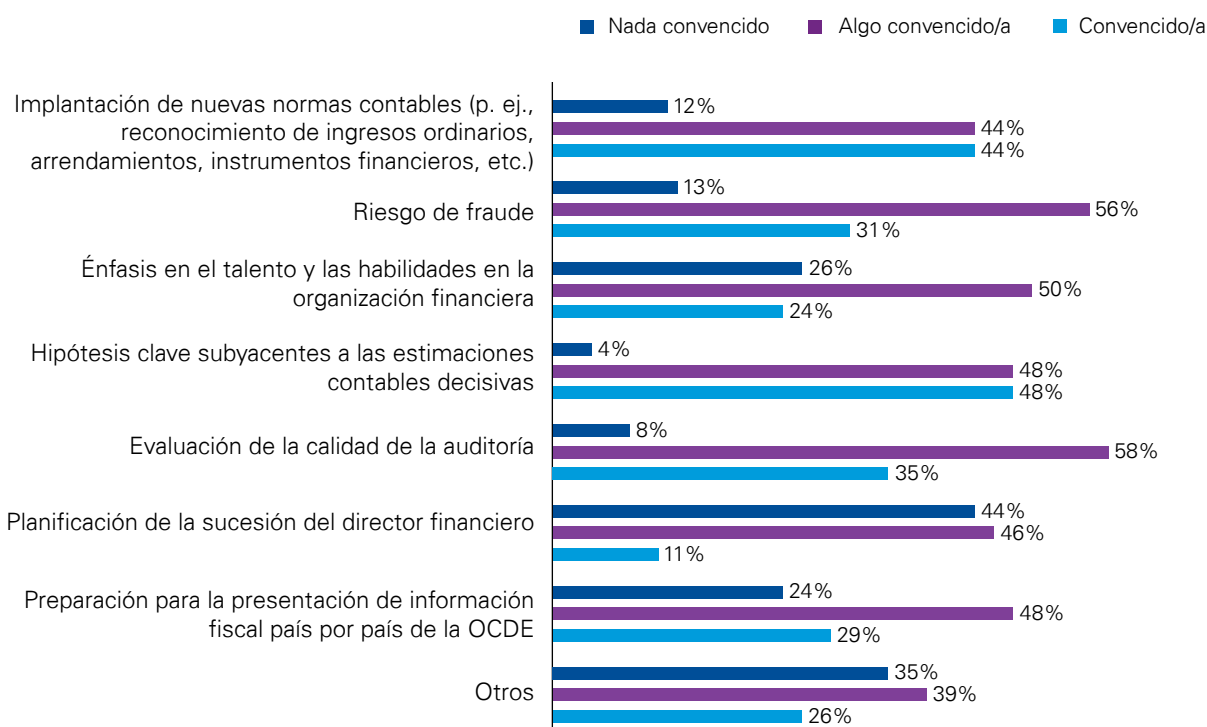
## La planificación de la sucesión del director financiero y el desarrollo del capital humano en la organización financiera siguen siendo puntos débiles.

El 44 por ciento de las Comisiones de Auditoría consideran que su agenda no dedica la atención adecuada a planificar la sucesión del director financiero, y el 46 por ciento sólo se muestra ligeramente satisfecho.

Asimismo, pocas comisiones están satisfechas con el nivel de atención que se presta en las organizaciones al talento y capacidades de la organización financiera. Ante la creciente demanda de información que implica directamente a la organización financiera y sus

responsables —presentación de información financiera y controles, gestión de riesgos, análisis de fusiones y adquisiciones (M&A) y otras iniciativas de crecimiento, o compromiso de los accionistas, entre otros—, las Comisiones de Auditoría quieren dedicar más tiempo a este área tan relevante de las organizaciones, incluida la cantera de talentos, la formación y los empleados, así como a la planificación de la sucesión del director financiero y demás ejecutivos clave en el área financiera.

### P6B ¿En qué medida está convencido de que la agenda de su Comisión de Auditoría se ocupa adecuadamente de los aspectos identificados en la pregunta 1 como los principales retos para su empresa?



*Es posible que los porcentajes no sumen 100 debido al redondeo*

En vista de las crecientes demandas para la organización financiera y sus responsables — presentación de información financiera y controles, gestión de riesgos, análisis de fusiones y adquisiciones y otras iniciativas de crecimiento, o compromiso de los accionistas, entre otros—, las Comisiones de Auditoría quieren dedicar más tiempo a la organización financiera, incluida la cantera de talentos, la formación y los recursos, así como a la planificación de la sucesión del director financiero

y demás ejecutivos clave en el área financiera.

¿Cómo evalúa la Comisión de Auditoría el desarrollo del capital humano 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?



## Dos aspectos clave relacionados con la presentación de información financiera pueden precisar mayor prioridad en las agendas de las Comisiones de Auditoría: la implantación de nuevas normas contables y las medidas alternativas de rendimiento (APMs).

Son pocas las Comisiones de Auditoría que afirman que sus empresas cuentan con planes de implantación claros respecto de los dos grandes cambios contables que se avecinan: las nuevas normas contables sobre reconocimiento de ingresos ordinarios y sobre arrendamientos. Debido a su alcance y complejidad, y su efecto sobre la actividad, los sistemas, los controles y los recursos requeridos, las tareas de implantación deben constituir un área clave de atención.

Asimismo, las Comisiones de Auditoría deben plantearse si han de intensificar la atención respecto de las medidas alternativas de rendimiento (APMs), un ámbito que está generando una notable atención y comentarios por parte de los reguladores de todo el mundo. Casi un cuarto de los encuestados afirman que su papel respecto de la presentación de estas métricas es muy limitado.

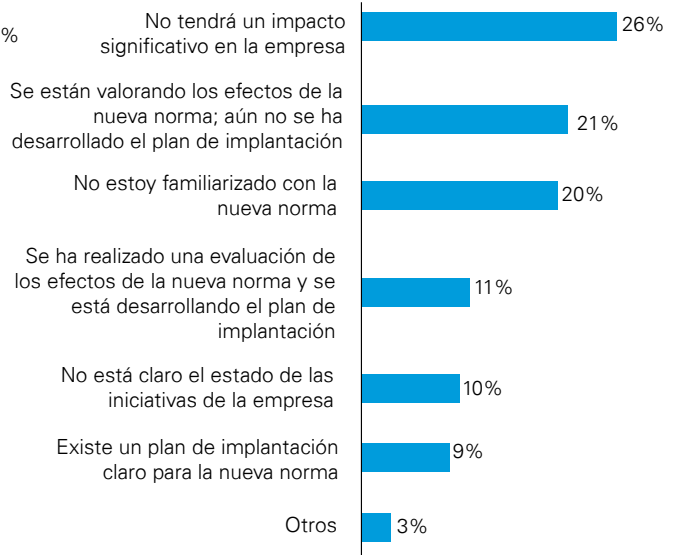
P7

### ¿Cuál es el estado de las iniciativas de su empresa para implantar las nuevas normas internacionales de reconocimiento de ingresos ordinarios y de arrendamientos?

#### Nueva norma de reconocimiento de ingresos ordinarios



#### Nueva norma sobre arrendamientos



Datos Global

*Es posible que los porcentajes no sumen 100 debido al redondeo*

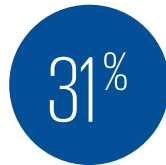




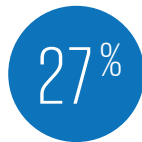
P8

**¿Cuál es el papel de su Comisión de Auditoría a la hora de analizar cómo debería presentar la compañía las medidas alternativas de rendimiento (APMs) y cuáles presentar?** (seleccione todas las opciones que correspondan)

### Global



**La Comisión de Auditoría debate con la dirección el proceso por el que esta última realiza las medidas alternativas de rendimiento (APMs)**



**Debate la idoneidad de los procesos y controles de desglose respecto de la realización de las medidas alternativas de rendimiento (APMs)**



**La empresa no facilita las medidas alternativas de rendimiento (APMs)**

24%

Debate la correlación de las medidas alternativas de rendimiento (APMs) con el estado actual del negocio y los resultados

24%

La función/aportación de la Comisión de Auditoría es muy limitada

*Múltiples respuestas posibles*

Es fundamental que las medidas alternativas de rendimiento (APMs) ocupen un lugar prominente en la agenda de la Comisión de Auditoría y que esta entable un diálogo sólido con la dirección acerca de los procesos —y los controles— por los que la dirección elabora y selecciona las medidas alternativas de rendimiento (APMs) que facilita, así como su correlación con el rendimiento del negocio y los resultados. Entre las preguntas que han de formularse se encuentran las siguientes:

¿Qué proceso sigue la empresa para decidir si presentar o no las medidas alternativas de rendimiento (APMs) y cuáles escoger? ¿Cuál es el papel del comité de información a revelar de la dirección? ¿Cuál es el papel de la Comisión de Auditoría? ¿Le consta a la Comisión de Auditoría que las medidas alternativas de rendimiento (APMs) se están utilizando para mejorar la transparencia y no distorsionar los resultados?



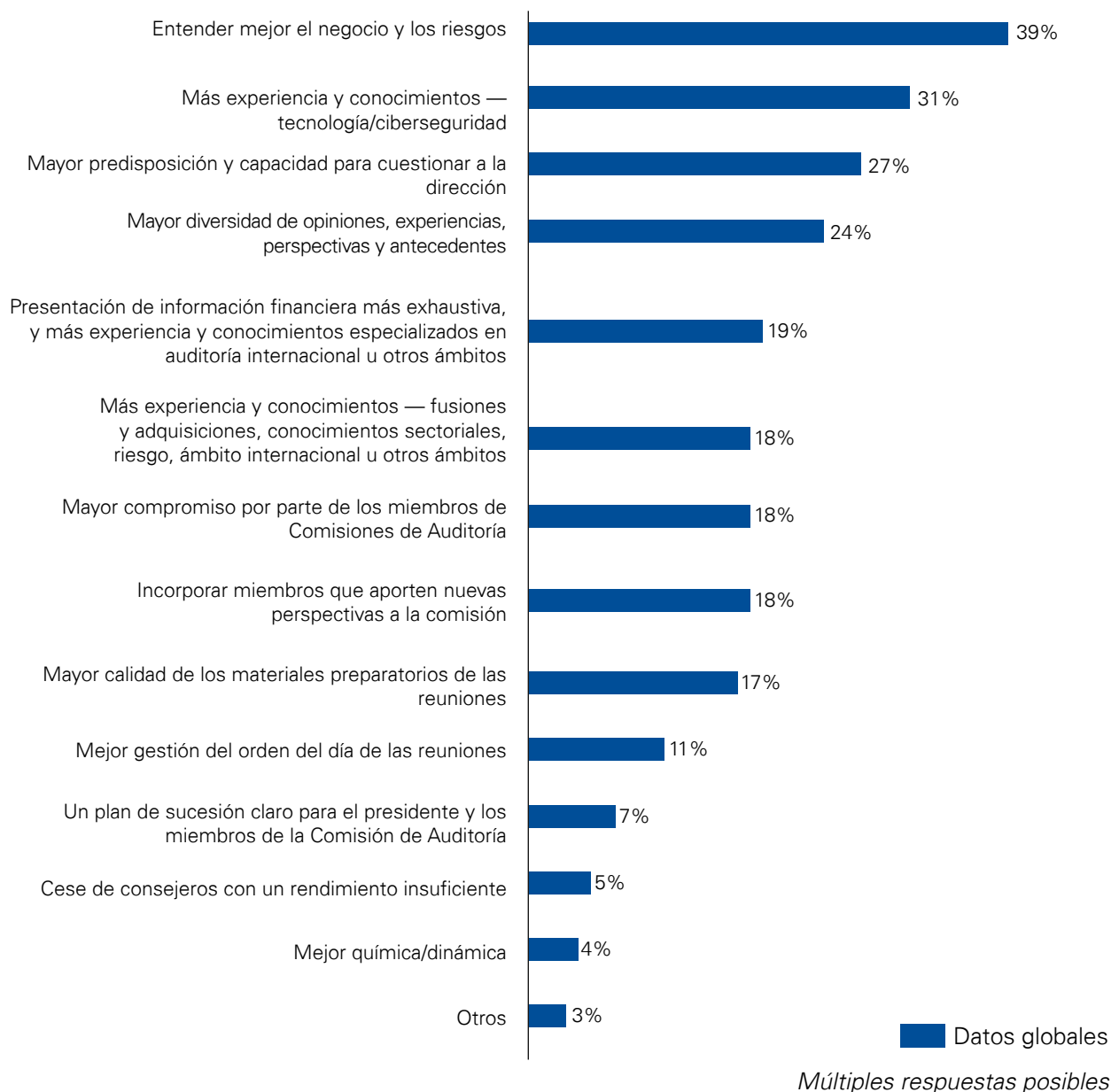
## La efectividad de la Comisión de Auditoría pasa por entender el negocio.

Los miembros de Comisiones de Auditoría sostienen que un mayor conocimiento del negocio y de los principales riesgos de la empresa optimizaría la efectividad de su supervisión. También ven en una

mayor experiencia y conocimientos sobre tecnología y ciberseguridad la clave para mejorar la efectividad de su labor dentro de las empresas, ya que reforzaría su capacidad de supervisión de dichos riesgos.

P9

¿Qué optimizaría la efectividad general de su Comisión de Auditoría?  
(seleccione, como máximo, tres)





# P10

**¿Cuál de las siguientes áreas, si procede, le preocupa de forma notable en cuanto a la preparación de la empresa para la presentación de información fiscal país por país de la OCDE (el primer informe deberá presentarse el 31 de diciembre de 2017 para las empresas que se rijan por el año natural)?** (seleccione todas las opciones que correspondan)



*Múltiples respuestas posibles*

La obligación de presentar información fiscal país por país en todas las jurisdicciones también deberá cumplirse en un futuro inmediato, y el efecto en las multinacionales será importante, con implicaciones significativas para las funciones de cumplimiento fiscal y de presentación de información, así como para las políticas de precios de transferencia, las inspecciones y controversias fiscales, y el riesgo para la reputación. Conviene que las Comisiones de Auditoría de multinacionales evalúen la preparación

de sus empresas: ¿Qué cambios en sistemas y procesos van a ser necesarios para cumplir los nuevos requerimientos en cuanto a documentación? ¿Hemos evaluado nuestras estrategias de precios de transferencia y hemos identificado aquellas que probablemente serán cuestionadas? ¿Contamos con un plan de comunicaciones efectivo para explicar e interpretar los datos país por país y defender adecuadamente nuestras estrategias relativas a precios de transferencia?





# Compare sus propias opiniones

**P1 Desde su perspectiva como miembro de la Comisión de Auditoría, ¿cuáles de los siguientes aspectos son los más problemáticos para su empresa? (seleccione, como máximo, tres)**

- ☐ Efectividad del programa de gestión de riesgos
- ☐ Cumplimiento legal/regulatorio
- ☐ Gestionar el riesgo para la ciberseguridad
- ☐ Mantener el entorno de control en la organización en sentido amplio
- ☐ Una pauta marcada desde la alta dirección y la cultura corporativa de la organización
- ☐ Mantener controles internos sobre la presentación de la información financiera
- ☐ Garantizar que la auditoría interna maximiza su valor
- ☐ Presiones cortoplacistas y alineación de las prioridades a corto y largo plazo de la empresa
- ☐ Implantación de nuevas normas contables (p. ej., reconocimiento de ingresos ordinarios, arrendamientos, instrumentos financieros, etc.)
- ☐ Riesgo de fraude
- ☐ Énfasis en el talento y las habilidades en la organización financiera
- ☐ Hipótesis clave subyacentes a las estimaciones contables decisivas
- ☐ Evaluación de la calidad de la auditoría
- ☐ Planificación de la sucesión del director financiero
- ☐ Preparación para la presentación de información fiscal país por país de la OCDE
- ☐ Otros

**P2 ¿Cuál es el estado del programa/los procesos de gestión de riesgos de su empresa?**

- ☐ Existe un sistema de gestión de riesgos implantado, pero requiere un trabajo sustancial
- ☐ Existe un sistema de gestión de riesgos sólido y desarrollado
- ☐ Sistema de gestión de riesgos en fase de planificación/desarrollo
- ☐ No existen iniciativas activas/formales para implantar un sistema de gestión de riesgos
- ☐ Otros

**P3 ¿Cree que su Comisión de Auditoría dispone del tiempo y los conocimientos en su agenda, para supervisar los grandes riesgos, además de poder llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión esenciales?**

**Tiempo**

- ☐ Sí
- ☐ Sí – pero cada vez le resulta más difícil
- ☐ No

**Experiencia y conocimientos**

- ☐ Sí
- ☐ Sí – pero cada vez le resulta más difícil
- ☐ No

**P4 En su opinión, ¿cuáles son las carencias más significativas en la capacidad de su empresa para gestionar el riesgo cibernético? (seleccione, como máximo, dos)**

- ☐ Concienciación/cultura de la organización
- ☐ Actualización de los sistemas tecnológicos
- ☐ Vulnerabilidad por terceros/cadena de suministro
- ☐ Talento/experiencia y conocimientos
- ☐ Supervisión y comunicación de amenazas cibernéticas (p. ej., cuadro de mando)
- ☐ Riesgo interno vinculado al personal
- ☐ Preparación y respuesta/contención de fallos
- ☐ Sin carencias significativas
- ☐ Otros

**P5 Más allá de centrarse en la presentación de información financiera y en los riesgos de cumplimiento, ¿qué medidas puede tomar la función de auditoría interna para maximizar su valor en el marco de su empresa? (seleccione todas las opciones que correspondan)**

- ☐ Ampliar el plan de auditoría en áreas de riesgo clave (p. ej., riesgos para la ciberseguridad y principales riesgos operativos y tecnológicos) y controles relacionados



- ☐ Mantener la flexibilidad en el plan de auditoría para ajustarse a las cambiantes condiciones del negocio y los riesgos
- ☐ Ampliar el plan de auditoría sobre la efectividad de los procesos de gestión de riesgos de la empresa de forma general
- ☐ Mejorar la cantera de talento, así como la experiencia y conocimientos en la organización de la auditoría interna
- ☐ Ayudar a valorar/«auditar» la cultura de la organización
- ☐ La empresa no cuenta con una función de auditoría interna
- ☐ Ninguno de los anteriores

#### P6A

**¿En qué medida está convencido de que la agenda de su Comisión de Auditoría se ocupa adecuadamente de los aspectos identificados en la pregunta 1 como los principales retos para su empresa?**

- ☐ Efectividad del programa de gestión de riesgos
- ☐ Cumplimiento legal/regulatorio
- ☐ Gestionar el riesgo para la ciberseguridad
- ☐ Mantener el entorno de control en la organización en sentido amplio
- ☐ Una pauta marcada desde la alta dirección y la cultura corporativa de la organización
- ☐ Mantener controles internos sobre la presentación de la información financiera
- ☐ Garantizar que la auditoría interna maximiza su valor
- ☐ Presiones cortoplacistas y alineación de las prioridades a corto y largo plazo de la empresa

#### P6B

- ☐ Implantación de nuevas normas contables (p. ej., reconocimiento de ingresos ordinarios, arrendamientos, (instrumentos financieros, etc.)
- ☐ Riesgo de fraude
- ☐ Énfasis en el talento y las habilidades en la organización financiera
- ☐ Hipótesis clave subyacentes a las estimaciones contables decisivas

- ☐ Evaluación de la calidad de la auditoría
- ☐ Planificación de la sucesión del director financiero
- ☐ Preparación para la presentación de información fiscal país por país de la OCDE
- ☐ Otros

#### P7 ¿Cuál es el estado de las iniciativas de su empresa para implantar las nuevas normas internacionales de reconocimiento de ingresos ordinarios y de arrendamientos?

##### **Nueva norma de reconocimiento de ingresos ordinarios**

- ☐ Se están valorando los efectos de la nueva norma; aún no se ha desarrollado el plan de implantación
- ☐ No tendrá un impacto significativo en la empresa
- ☐ No estoy familiarizado con la nueva norma
- ☐ Se ha realizado una evaluación de los efectos de la nueva norma y se está desarrollando el plan de implantación
- ☐ Existe un plan de implantación claro para la nueva norma
- ☐ No está claro el estado de las iniciativas de la empresa
- ☐ Otros

##### **Nueva norma sobre arrendamientos**

- ☐ No tendrá un impacto significativo en la empresa
- ☐ Se están valorando los efectos de la nueva norma; aún no se ha desarrollado el plan de implantación
- ☐ No estoy familiarizado con la nueva norma
- ☐ Se ha realizado una evaluación de los efectos de la nueva norma y se está desarrollando el plan de implantación
- ☐ No está claro el estado de las iniciativas de la empresa
- ☐ Existe un plan de implantación claro para la nueva norma
- ☐ Otros



**P8 ¿Cuál es el papel de su Comisión de Auditoría a la hora de analizar cómo debería presentar la compañía las medidas alternativas de rendimiento (APMs) y cuáles presentar? (seleccione todas las opciones que correspondan)**

- ☐ La Comisión de Auditoría debate con la dirección el proceso por el que esta última realiza las medidas alternativas de rendimiento (APMs)
- ☐ Debate la idoneidad de los procesos y controles de desglose respecto de la realización de las medidas alternativas de rendimiento (APMs)
- ☐ La empresa no facilita las medidas alternativas de rendimiento (APMs)
- ☐ Debate la correlación de las medidas alternativas de rendimiento (APMs) con el estado actual del negocio y los resultados
- ☐ La función/aportación de la Comisión de Auditoría es muy limitada

**P9 ¿Qué optimizaría la efectividad general de su Comisión de Auditoría? (seleccione, como máximo, tres)**

- ☐ Entender mejor el negocio y los riesgos
- ☐ Más experiencia y conocimientos — tecnología/ciberseguridad
- ☐ Mayor predisposición y capacidad para cuestionar a la dirección
- ☐ Mayor diversidad de opiniones, experiencias, perspectivas y antecedentes
- ☐ Presentación de información financiera más exhaustiva, y más experiencia y conocimientos especializados en auditoría completar: internacional u otros ámbitos
- ☐ Incorporar miembros que aporten nuevas perspectivas a la comisión
- ☐ Mayor compromiso por parte de los miembros de comisiones de auditoría

- ☐ Más experiencia y conocimientos — fusiones y adquisiciones, conocimientos sectoriales, riesgo, ámbito internacional u otros ámbitos
- ☐ Mayor calidad de los materiales preparatorios de las reuniones
- ☐ Mejor gestión del orden del día de las reuniones
- ☐ Un plan de sucesión claro para el presidente y los miembros de la Comisión de Auditoría
- ☐ Cese de consejeros con un rendimiento insuficiente
- ☐ Mejor química/dinámica
- ☐ Otros

**P10 ¿Cuál de las siguientes áreas, si procede, le preocupa de forma notable en cuanto a la preparación de la empresa para la presentación de información fiscal país por país de la OCDE (el primer informe deberá presentarse el 31 de diciembre de 2017 para las empresas que se rijan por el año natural)? (seleccione todas las opciones que correspondan)**

- ☐ La empresa no se ve afectada
- ☐ Falta de claridad o comunicación con la Comisión de Auditoría a este respecto hasta la fecha
- ☐ Identificación de los cambios en los sistemas y procesos que serán necesarios para cumplir los nuevos requisitos de documentación
- ☐ Nueva evaluación de las estrategias de precios de transferencia e identificación de aquellas que probablemente serán cuestionadas
- ☐ Desarrollo de un plan de comunicaciones para explicar e interpretar los datos país por país y defender nuestras estrategias relativas a precios de transferencia
- ☐ No me preocupa la preparación de la empresa
- ☐ Otros



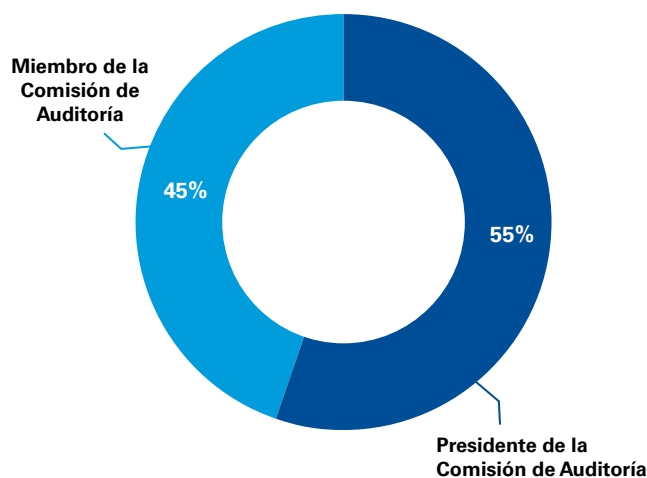




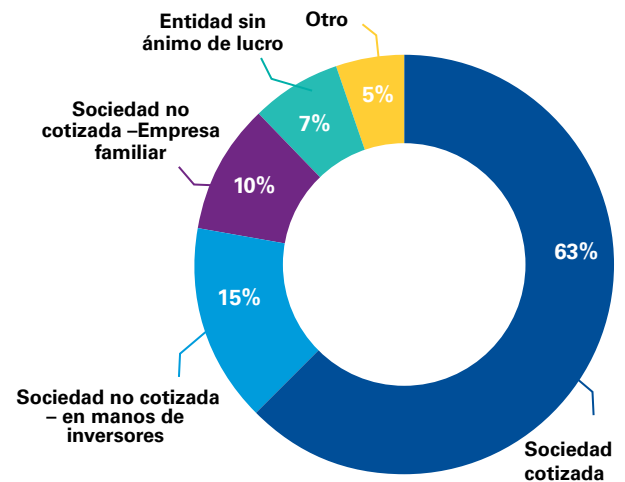
# Participantes en la encuesta

Los resultados se basan en nuestra encuesta **Pulse Global**, realizada entre agosto y octubre de 2016. Los resultados mostrados corresponden a **832 respuestas** completas.

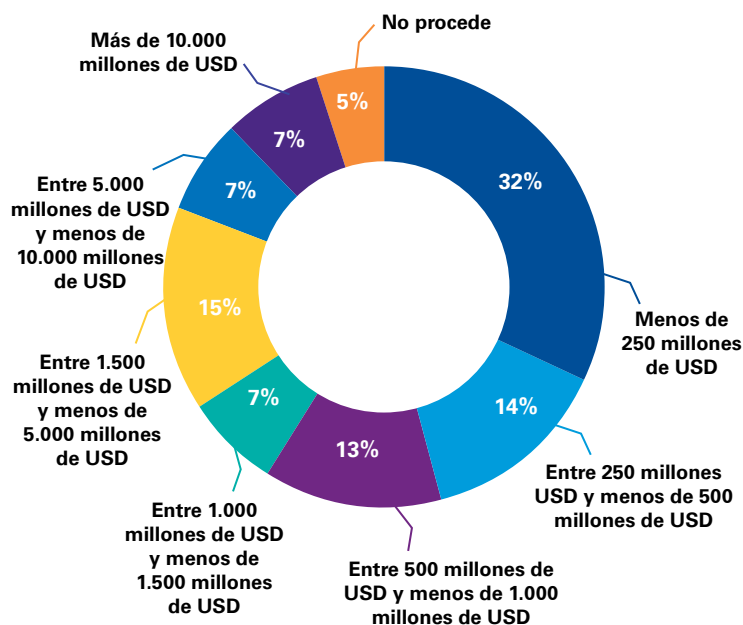
## Función en la Comisión de Auditoría



## Tipo de empresa

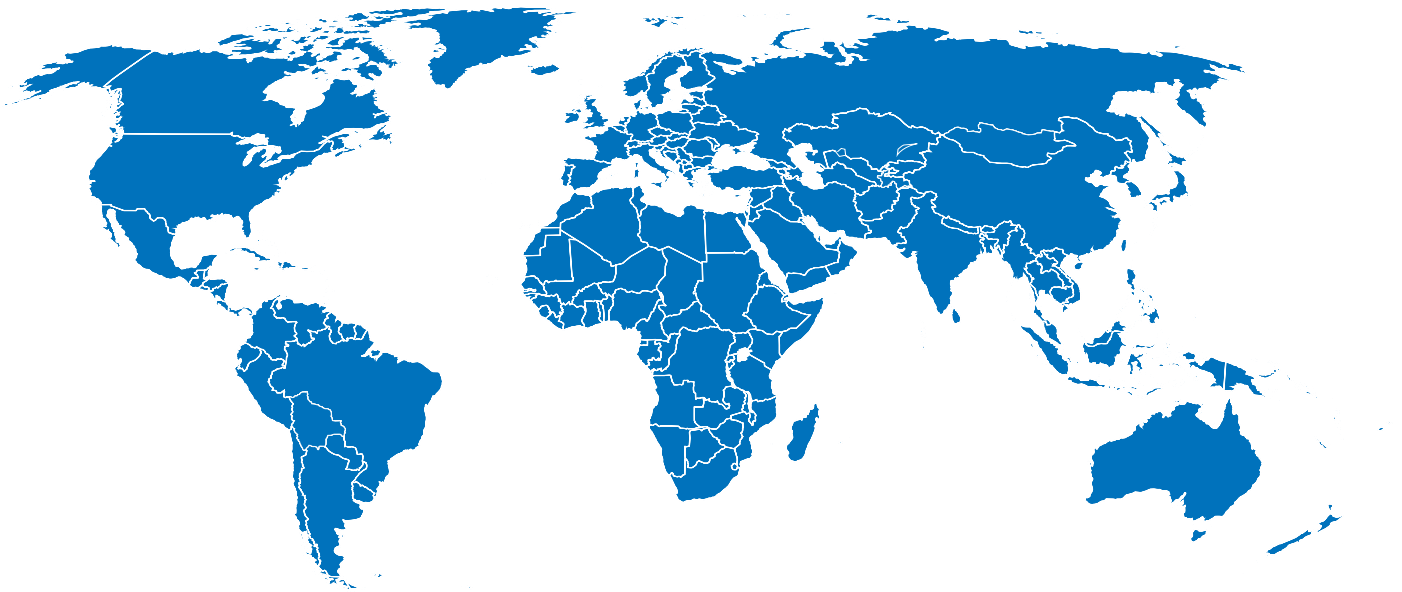
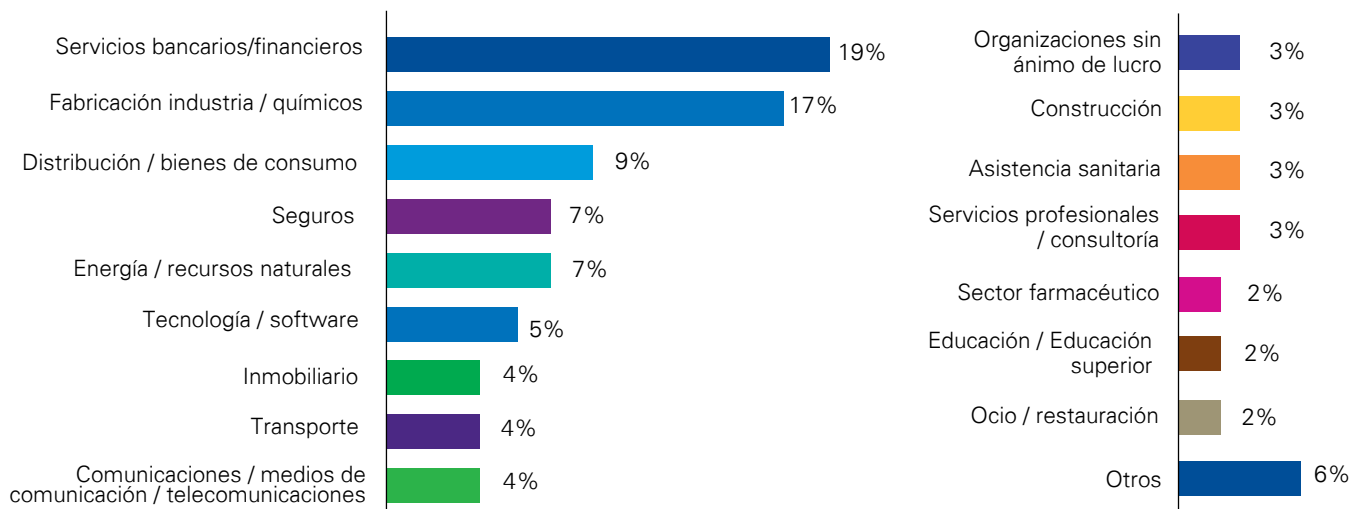


## Ingresos anuales





## Industria/sector



## Países participantes

Angola	Canadá	India	Luxemburgo	Polonia	Suiza
Argentina	Chile	Indonesia	Malasia	Portugal	Taiwán
Australia	China/Hong Kong	Irlanda	Malta	Catar	Tailandia
Baréin	Colombia	Israel	México	Singapur	Turquía
Bélgica	Francia	Japón	Holanda	Eslovenia	Emiratos Árabes
Bermuda	Alemania	Kenia	Panamá	Sudáfrica	Reino Unido
Brasil	Ghana	Corea	Filipinas	España	Estados Unidos

# Acerca de los Audit Committee Institute

Compuesto por más de 35 firmas miembro de todo el mundo, los Audit Committee Institute de KPMG proporcionan a los miembros de Comisiones de Auditoría y Consejos de Administración ayuda práctica, recursos y oportunidades de interacción con otros profesionales de su mismo ámbito, con el objetivo de reforzar la supervisión de la calidad de la auditoría y de la información financiera reportada por sus organizaciones, 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 la estrategia y el cumplimiento global.

**kpmg.es**  
**kpmg.com/globalaci**



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.

© 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.