



# Claves para 2018

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

Board Leadership Center  
Audit Committee Institute  
KPMG en España

Febrero 2018

---

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





# Índice

- |   |   |               |
|---|---|---------------|
|  | <b>01. Agenda de los Consejos de Administración para 2018</b> | <b>Pág. 3</b> |
|  | <b>02. Agenda de las Comisiones de Auditoría para 2018</b>    | <b>Pág.11</b> |



# Agenda de los Consejos de Administración para 2018

Board Leadership Center  
España

Las agendas de los Consejos de Administración deben seguir evolucionando en 2018. En la medida en la que el entorno exige de una manera más específica clarificar el posicionamiento futuro de la empresa, se hace imprescindible tener en cuenta factores como las implicaciones transformadoras de la tecnología e innovación digital, la vigilancia de la cultura corporativa y el liderazgo, o la creciente exigencia para abordar los aspectos medioambientales y sociales. Del mismo modo, otros elementos como las expectativas de los inversores respecto a la mayor implicación y diversidad del Consejo, o una orientación de los resultados empresariales a largo plazo, constituyen también un reto para las agendas de los Consejos. En un contexto de bajo crecimiento económico, la incertidumbre en torno a las políticas fiscales, comerciales y de infraestructuras, así como las tensiones geopolíticas, pronostican un 2018 que precisará de un equilibrio entre el enfoque a corto plazo, la agilidad en la toma de decisiones y la reflexión a largo plazo.

A partir de las conclusiones de nuestras conversaciones con presidentes, secretarios y miembros del Consejo a lo largo de los últimos doce meses, hemos resaltado diez cuestiones que, en nuestra opinión, deben tener en cuenta los Consejos a la hora de abordar sus agendas de 2018:



## Creación de valor a largo plazo y posición de la empresa en la sociedad:

1

El contexto de los resultados empresariales está cambiando y la consideración de la función de las empresas en la sociedad se está desplazando desde la periferia al centro de la reflexión. Inversores, clientes, empleados y otras partes interesadas están centrando su atención sobre cómo abordan las empresas los aspectos sociales y medioambientales. Las empresas son cada vez más conscientes de que los aspectos sociales —desde la sostenibilidad de los recursos naturales hasta una estrategia fiscal «responsable» o una cantera de profesionales más diversa— tiene consecuencias reales para sus resultados a largo plazo, su estrategia y su perfil de riesgo. ¿Conoce el Consejo el impacto que genera la empresa en la sociedad y las amenazas que pueden perjudicar su reputación?

¿Qué pasos está dando la empresa para abordar los impactos medioambientales o sociales negativos que está generando o provocando? ¿Es activa o reactiva? ¿O incluso se resiste a responder a las expectativas de la sociedad? ¿Hay oportunidades relativas al medio ambiente y la sostenibilidad que ayudarían a impulsar el rendimiento de la empresa a largo plazo? ¿Se han comunicado con eficacia las actividades de la empresa en esta área (tanto los resultados como los esfuerzos permanentes) a sus accionistas y demás partes interesadas?

Resulta esencial pensar cómo equilibra el Consejo de Administración los intereses a menudo contradictorios de los diferentes grupos de interés y, específicamente, cómo aborda la creación de valor a largo plazo para los accionistas desde esta visión más amplia. ¿Cómo tiene en cuenta el Consejo a todos estos nuevos grupos de interés en la toma de decisiones? ¿De qué manera entiende sus prioridades? ¿Cómo equilibra el conflicto entre las perspectivas a largo y a corto plazo? ¿Cómo informa el Consejo a unos grupos de interés más activos que nunca (incluidos reguladores y medios de información) sobre su actividad?



## Conectar la estrategia y el riesgo:

2

Conectar y calibrar la estrategia y el riesgo es más importante —y más complejo— que nunca. Los actuales retos de la UE y las nuevas políticas de los Estados Unidos tienen notables consecuencias para los mercados globales y el entorno geopolítico en general, pero aun así han sorprendido a muchos observadores y empresas. El hecho de que tan pocas personas hayan predicho estos cambios de rumbo a pesar del análisis exhaustivo que compañías y centros de estudio realizan, es un buen ejemplo que nos debe llevar a reflexionar de forma permanente sobre nuestros criterios de análisis de riesgos.

El entorno geopolítico se aclarará, pero el panorama competitivo seguirá siendo dinámico y opaco, lo que permitirá un escaso margen de maniobra.

Los avances tecnológicos y la constante innovación, la alteración del modelo de negocio, el aparición de la Generación del Milenio (*Millennials*) y otros cambios demográficos, la evolución de las demandas del cliente y las expectativas de los empleados... supondrán un lastre para la agilidad de la empresa y su capacidad para reaccionar al cambio. Hay que reflexionar sobre la transformación constante, la gestión 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? ¿Confía el Consejo en su capacidad para evaluar amenazas competitivas y conocer a fondo tecnologías emergentes y potencialmente disruptivas? ¿Proporciona el proceso de gestión de riesgos una alerta temprana de que pueden ser necesarios ajustes? ¿Cuenta el Consejo con las personas y las perspectivas idóneas para establecer los vínculos necesarios entre las fuerzas externas y la estrategia y el perfil de riesgo de la empresa? ¿Se analiza la estrategia en un debate continuo (en lugar de una sesión anual) que incorpora una asunción de riesgos prudente y una planificación de escenarios afianzada, 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 del Consejo.



## Aspectos geopolíticos:

3

El *Brexit*, la crisis de los refugiados, el conflicto en Oriente Medio, la imprevisibilidad de la política exterior rusa, la creciente tensión con Corea del Norte y la ralentización de la economía china son sólo algunas de las cuestiones que conforman el entorno geopolítico. Aunque algunas de estas cuestiones globales están generando riesgos geopolíticos más tradicionales, existen nuevos escenarios como el enorme cambio ocasionado por la crisis de los refugiados —y las presiones que están creando en Europa tanto para las empresas como para la sociedad—. Pese a que la economía china está creciendo más rápidamente que la del resto del mundo, las Bolsas experimentaron un parón virtual cuando cayó el mercado chino, provocando un vuelco significativo en la dinámica comercial global. Debe tenerse en cuenta la incertidumbre existente sobre el futuro de Europa y las incógnitas que se abren acerca del impacto de las nuevas políticas de los Estados Unidos, por lo que la atención a la situación geopolítica tiene que ser una de las máximas prioridades del Consejo de Administración. ¿Entiende el Consejo cómo afecta el riesgo geopolítico a la empresa?

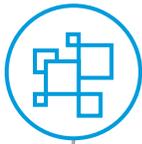
Para algunas industrias resulta tentador, aunque peligroso, relegar a un segundo plano la cuestión del riesgo geopolítico. Los Consejos de empresas de petróleo y gas, y mineras, ya están abordando la disrupción a gran escala de los modelos económicos y financieros en los que se basa su actividad.

Estas organizaciones se centran en aspectos tales como las alternativas de financiación, los deterioros del valor y la reducción de costes. No

obstante, las reducciones de costes y de plantilla pueden producir otros impactos significativos que quizás no estén previendo las empresas, por ejemplo en sus sistemas de control. Los Consejos deben asegurarse de entender estos posibles impactos y constatar que existen medidas para gestionarlos.

Las empresas pretenden acceder a mercados emergentes, pero la cuestión de cómo operar en dichos mercados y qué nuevos riesgos plantean es crucial. Es importante equilibrar la exposición al riesgo en cualquier momento del ciclo económico y, dados los actuales retos económicos, los Consejos deben considerar muy detenidamente los planes de entrada en nuevos mercados. ¿Cómo va a mitigar la dirección los nuevos riesgos? ¿Los entienden plenamente? ¿En qué medida son eficaces los controles existentes? ¿Se necesitan más controles?

Y si la empresa ya opera en mercados volátiles, ¿debe llevarse a cabo una revisión de la gestión de riesgos en dichas jurisdicciones?



## Innovación:

4

Los avances en digitalización, robótica e Inteligencia Artificial (IA) siguen amenazando los modelos de negocio establecidos y presionan a los Consejos para que superen a sus competidores presentes y emergentes. Entender la tecnología como un catalizador de crecimiento —y concebir una estrategia para lograrlo— es, por tanto, un factor clave para la mayoría de los Consejos.

Cuando una organización introduce en la práctica una innovación tecnológica que genera cambios en la industria, uno de los efectos más visibles es que los modelos de negocio de sus competidores —y posiblemente un modelo de negocio que ha sido norma de la industria— pueden resultar alterados. Tengamos en cuenta el efecto que el hecho de compartir desplazamientos en automóvil ha producido en la manera en la que el sector del taxi llevaba décadas funcionando, o cómo los servicios de *streaming* por Internet han cambiado la manera en la que se adquieren y consumen contenidos televisivos.

¿Está prestando atención el Consejo a cómo las tecnologías disruptivas, y cuáles de ellas, podrían poner en riesgo el modelo de negocio de la organización? ¿La empresa va a superar en inteligencia, agilidad y maniobras a la competencia si se sube al carro de la innovación, o quedará marginada? Hay que intentar entender los comportamientos y las expectativas de los clientes, los empleados y los reguladores. ¿Se reúne habitualmente la dirección con todas las partes interesadas para explorar cómo podrían afrontarse los retos a través de soluciones innovadoras y la utilización de nuevas tecnologías?

Es necesario reflexionar sobre los cómo los datos (*big data*) pueden utilizarse para aportar información valiosa para la toma de decisiones en las reuniones del Consejo. Asimismo, considerar la ciberseguridad (ver más adelante) y los riesgos potenciales que rodean al trabajo en remoto, el uso de dispositivos propios (*Bring Your Own Devices o BYOD*) y la informática en la nube; pero también explorar las oportunidades que ofrece la robótica, la Inteligencia artificial, la nanotecnología y otras tecnologías disruptivas y emergentes.



## Gestión del talento e inclusión:

5

Si se pregunta a cualquier Consejo qué hace diferente a su empresa, la mayoría responderá que son sus profesionales. Contratar y formar a una plantilla excelente requiere tiempo y dedicación. Los Consejos deben desempeñar una función importante a la hora de velar por que los altos ejecutivos se centren en crear la estrategia adecuada respecto al talento, preparando las transiciones generacionales y atendiendo a las aspiraciones de la generación del milenio, además de prever el cambio de dinámica en el Consejo, la dirección y la plantilla en conjunto. ¿Piensa el Consejo tan detenidamente en el capital humano como lo hace en el capital financiero?

Disponer de las personas adecuadas para llevar a cabo la estrategia es esencial para lograr el éxito, así que fuerzas disruptivas como el *Brexit* y los avances en tecnología proporcionan oportunidades para replantearse la composición de la plantilla bajo una nueva luz. Cerrar las puertas a nuevas contrataciones y a la formación del personal puede parecer lógico en momentos de incertidumbre, pero si no se desarrolla y nutre el talento se ponen en riesgo futuras oportunidades.

¿Existe claridad con respecto a la responsabilidad del Consejo con respecto a la gestión del talento? ¿Ha reflexionado el Consejo sobre diversidad e inclusión en lo referente a género, experiencia, edad o discapacidad? ¿Existe un programa para identificar, desarrollar y promocionar el talento? ¿Qué pasos se están dando para generar talento en el futuro y gestionarlo en un contexto de globalización e innovación técnica? Con modelos de trabajo más flexibles, los Consejos necesitan asegurarse de que la empresa está adoptando las medidas apropiadas para velar por que la dirección reciba formación en gestión de equipos virtuales.

Pensemos en los nuevos requisitos de los informes sobre la brecha salarial entre hombres y mujeres (*Gender Pay Gap o GPG*). Este riesgo para la reputación acelera la urgencia de la agenda sobre diversidad, pero también ofrece importantes oportunidades para que las empresas logren que su labor actual en aras de la diversidad sea más efectiva. ¿Dispone la empresa de datos para cubrir los nuevos requisitos de información? ¿Confía el Consejo en que los informes de GPG no van a sacar a la luz prácticas discriminatorias? ¿Cómo van a afectar los informes de GPG a la capacidad de la empresa para contratar profesionales en el futuro? ¿Existe un objetivo futuro de GPG claro y realista? ¿Qué cambios son necesarios para alcanzarlo?



## Ciberseguridad:

6

Perfeccionar y ampliar los debates en la sala de juntas sobre ciberriesgo y seguridad. A pesar de que se ha intensificado la atención hacia la ciberseguridad, la amenaza a la confidencialidad de los datos, la integridad y la disponibilidad de los sistemas sigue siendo elevada. Por ello, la supervisión del Consejo debe seguir evolucionando en consonancia con los cambios en el entorno cibernético.

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, que pueden servir como puntos de entrada a los piratas informáticos. El Internet de las cosas y los registros digitales en torno a personas, organizaciones, procesos y productos exigen conversaciones más profundas —por no decir totalmente diferentes—. El Consejo de Administración debería contribuir a instaurar, a nivel corporativo, una actitud consciente sobre los ciberriesgos de la empresa, que incluya a sus principales responsables, así como a garantizar 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 empleados, 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 visión 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? ¿Dónde se encuentran la rendición de cuentas y la responsabilidad respecto de la ciberseguridad? ¿Necesita el Consejo una Comisión específica para centrarse en estas cuestiones?.

¿Dónde están las mayores vulnerabilidades de la empresa y cómo está protegiendo sus datos más críticos? ¿Se compara la compañía con otras del sector y aprende de situaciones que han afrontado otras empresas? ¿Entiende sus relaciones con terceros y los controles que existen en torno a ellos con acceso a datos que son exclusivamente propiedad de la compañía? ¿Ha explorado la empresa su participación en alianzas a nivel de toda la

industria, donde puedan trabajar conjuntamente para detectar y combatir la ciberdelincuencia? ¿Dispone la empresa de un sistema de evaluación de incidentes de ciberseguridad y de un plan sólido de respuesta? ¿Se ha puesto a prueba? ¿Están actualizados los escenarios? ¿Conocen los consejeros la cantidad y la naturaleza de las vulneraciones de políticas en el último periodo, así como las consecuencias tanto para la empresa como para las personas? ¿Trabajan con la hipótesis de que un mensaje de correo electrónico puede pasar a ser de dominio público en cualquier momento?.



## Composición del Consejo:

7

Examinar detenidamente la composición del Consejo de Administración: ¿Trabajan los miembros del Consejo en consonancia con la estrategia y futuras necesidades de la empresa? Dadas las demandas del actual entorno de negocio y riesgos, la armonización de la estrategia de 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 por ciento de los participantes en nuestra reciente encuesta, *Building a great Board* (Cómo construir un Consejo excepcional), mencionen que la «resistencia al cambio» y las «ideas preconcebidas» están obstaculizando su labor de construcción del Consejo.

Tanto si aborda la disrupción en el ámbito de la tecnología como si se buscan personas con experiencia internacional, el talento debe ser una parte del debate sobre la estrategia. El análisis sobre la composición del Consejo y la sucesión de sus miembros debe comenzar teniendo clara la estrategia empresarial y una visión transparente sobre las necesidades del negocio en diversos horizontes temporales, seguido de cerca por el examen de las carencias de habilidades en relación con dichas necesidades. Antes de desarrollar planes de sucesión, se recomienda emplear matrices de habilidades para identificar las carencias críticas del Consejo y pensar en la incorporación de nuevos perfiles, en el desarrollo profesional continuo y en el resultado del ejercicio anual de evaluación del Consejo. Reflexionemos acerca de los escenarios habituales (*business as usual*) y de emergencia.

Hay que tener presente que los Consejos y las Comisiones de Nombramientos están ahora en el punto de mira de los inversores, los *proxy advisors* y los medios de comunicación, en relación con la atención del Consejo a cuestiones como la diversidad, la planificación de la sucesión, la independencia, la duración del mandato, la acumulación de cargos en diferentes Consejos y la revelación de información, en un entorno en el que los inversores institucionales utilizan cada vez más su voto para hacer constar su descontento con prácticas concretas de gobierno corporativo.



## Cultura corporativa:

8

La cultura corporativa —lo que hace la empresa y cómo lo hace— influye en prácticamente todos los aspectos de la misma; desde la estrategia, la innovación, el riesgo y el cumplimiento normativo, hasta los procesos de negocio, el desempeño de los empleados y la creación de valor a largo plazo. Y, como muchas empresas han experimentado, o van a experimentar de primera mano, la transparencia radical que propician las redes sociales, y la atención cada vez mayor de clientes, empleados, inversores, reguladores y otras partes interesadas, ha puesto a la cultura en el centro del debate, como nunca antes había sucedido.

Es evidente que la cultura empresarial sigue escalando puestos en las agendas de los Consejos; no sólo como un elemento a valorar en los riesgos, sino como un catalizador fundamental del rendimiento a largo plazo. Sin embargo, evaluar y supervisar la cultura de la empresa plantea retos formidables. ¿Representan los valores declarados por las empresas su cultura real, las «normas no escritas»? ¿Está en consonancia la cultura con la estrategia de la empresa y fomenta comportamientos que son esenciales para la ejecución de la misma? ¿Está calibrando el Consejo de manera continua no sólo la pauta marcada desde el nivel directivo, sino el entendimiento en los diferentes niveles profesionales y el eco en toda la plantilla?



## Implicación de los accionistas:

9

La implicación de los accionistas se está convirtiendo rápidamente en una prioridad para las empresas, en un momento en el que los inversores institucionales responsabilizan cada vez con más frecuencia a los Consejos de los resultados de la empresa, defienden las normas de buen gobierno y exigen una mayor transparencia, incluida la relación directa con consejeros independientes. Están planteando preguntas y quieren entender la función del Consejo en cuanto a la estrategia y el riesgo, además de entender si los Consejos están evaluando su propia eficacia.

Los inversores institucionales esperan interactuar con los consejeros, especialmente en los casos en los que tienen dudas en relación con el gobierno corporativo o cuando un mayor conocimiento es necesario para tomar una decisión de voto y/o de inversión con toda la información. En algunos casos, los inversores están solicitando encuentros con algún consejero independiente o con el consejero independiente Coordinador, si esta figura existe.

Como resultado de ello, los Consejos deben estar permanentemente informados acerca de las relaciones con accionistas e inversores: ¿Conocemos e interactuamos con nuestros mayores accionistas, y entendemos sus prioridades? ¿Contamos con los miembros adecuados en el equipo? ¿Cuál es la posición del Consejo en cuanto a reunirse 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 de los elementos que centran la atención de los inversores.

Las preocupaciones de los accionistas y la posible vulnerabilidad de la empresa frente a inversores activistas han de ser tenidas en cuenta en una interacción proactiva con estos grupos de creciente influencia, abordando sus preocupaciones. El activismo no tiene que socavar las reflexiones estratégicas del Consejo. Si se lleva a cabo debidamente, puede ayudar a centrar la estrategia y promover un modelo mejorado de gobierno corporativo. ¿Entiende el Consejo los puntos de vista del inversor? ¿Está preparada la empresa para reaccionar a la intervención de activistas? Asumir la existencia de inversores activistas observando la empresa desde el exterior y fomentando el cambio desde el interior en beneficio de los accionistas es un elemento clave a tener en cuenta por el Consejo.



## Regulación:

10

Las empresas están habituadas a la creciente carga de regulación y la mayoría aceptaría que una mayor regulación será una tendencia continua. Ya sea reaccionando rápidamente para innovar y aprovechar las oportunidades en nuevos mercados, haciendo uso de 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 normativo. Estos riesgos de cumplimiento y vulnerabilidades, unidos al complejo entorno regulador global, el conjunto de las nuevas normas medioambientales, de servicios financieros y de privacidad de los datos, por ejemplo, exigirán un alto grado de supervisión.

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. Debe ayudarse 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 elevados niveles de ética.

Observemos con una mirada nueva la eficacia de la línea ética de la empresa. Un elemento común en numerosos escándalos recientes consiste en que los empleados afirman que han comunicado sus denuncias, pero que han sido ignoradas. ¿Recibe el Consejo informes periódicos sobre denuncias en materia ética y cómo se han abordado? ¿Cómo es el proceso para filtrar las denuncias que se remiten en última instancia al Consejo y/o la Comisión de Auditoría?



# Agenda de las Comisiones de Auditoría para 2018

Audit Committee Institute de KPMG

La presentación de información financiera, el cumplimiento normativo y el entorno de riesgo y control interno seguirán sometidos a prueba en 2018 por la lentitud del 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 de los inversores, así como los drásticos vaivenes políticos y los cambios de políticas en Estados Unidos, Reino Unido y otros países. Las agendas deberán estar bien definidas y delimitadas, aunque sean flexibles, y se tendrán que aplicar juicios de valor en cuanto a qué se debe incluir en las mismas así como cuando y cuanto se debe profundizar.

A partir de las conclusiones de nuestros estudios del Audit Committee Institute durante 2017 y las interacciones con Comisiones de Auditoría y responsables empresariales en los últimos doce meses, hemos destacado diez puntos que las Comisiones de Auditoría deben tener en cuenta cuando preparen y desarrollen sus agendas de 2018:



### Mantener el foco en la tarea «número uno» de la comisión - la integridad de la información financiera:

1

Encuesta Global a Miembros de Comisiones de Auditoría de 2017, casi la mitad de los 800 miembros encuestados declararon que es «cada vez más difícil» supervisar los principales riesgos de la entidad en su agenda de trabajo, además de sus responsabilidades fundamentales (información financiera y controles internos relacionados, y supervisión de auditores internos y externos).

Incluso en ausencia de nuevos puntos en la agenda, los riesgos que muchas Comisiones de Auditoría llevan algún tiempo debatiendo —por ejemplo, ciberseguridad y riesgos de TI, riesgos de la cadena de suministro y otros riesgos operacionales, cumplimiento legal y regulatorio— han aumentado en complejidad, al igual que sus responsabilidades básicas. Hay que volver a valorar si la comisión dispone del tiempo necesario y los conocimientos especializados para la supervisión de estos otros riesgos destacados. ¿Exige más atención el riesgo cibernético a nivel general del Consejo de Administración? ¿O quizás es mejor el enfoque de una comisión separada del consejo? ¿Es necesario una comisión de cumplimiento normativo?

En 2018 se necesitará disciplina y vigilancia para lograr que la agenda de la Comisión de Auditoría se siga centrando en lo que es importante y se eviten los “descuidos”.



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

2

En nuestro estudio global, el 44 por ciento de los participantes no se mostraban satisfechos de que su agenda estuviera adecuadamente centrada en la planificación de la sucesión del director financiero, y otro 46 por ciento sólo estaba relativamente satisfecho. Además, se reflejaba preocupación con respecto al nivel de énfasis en el talento y las habilidades del equipo de finanzas.

Dado el aumento de las exigencias para el equipo de finanzas y sus responsables: presentación y controles de la información financiera (incluida la implantación de nuevas normas contables), gestión de riesgos, análisis de fusiones y adquisiciones y otras iniciativas de crecimiento, implicación del accionista, etcétera, es esencial que la Comisión de Auditoría dedique tiempo suficiente a la cantera de profesionales, la formación y los recursos del área financiera, así como planes de sucesión para el director financiero y otros altos directivos del equipo de finanzas. ¿Cómo se incentiva al equipo de finanzas para que se mantenga centrado en el rendimiento a largo plazo de la empresa? ¿Qué preocupaciones tienen los auditores internos y externos respecto de los profesionales y las habilidades del equipo de finanzas, incluidos los responsables de la organización?.



## Supervisar los planes y actividades de implantación de nuevas normas ante los importantes cambios que se vislumbran en el ámbito de la contabilidad:

3

Este punto resulta de especial relevancia ante las nuevas normas internacionales de reconocimiento de ingresos, arrendamientos e instrumentos financieros: 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 2018.

La nueva norma sobre reconocimiento de ingresos (que ha entrado 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 industrias, empresas y ámbitos geográficos. Aunque su impacto variará en función de la industria, muchas empresas (particularmente aquellas con contratos voluminosos y complejos) experimentarán un cambio contable significativo cuando implanten la nueva norma. Esta obligará a las empresas a aplicar nuevos juicios de valor y estimaciones, por lo que las Comisiones de Auditoría querrán indagar sobre el proceso de aplicación de juicios de valor y estimaciones, 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 la mayoría de los arrendamientos, incluidos los arrendamientos operativos, en el balance. Esto constituye un profundo cambio para la contabilidad de los arrendamientos, y muchas empresas deberán afrontar importantes retos de implantación durante la transición.

En cuanto a la nueva norma de instrumentos financieros, con entrada en vigor el 1 de enero de 2018, también producirá cambios significativos fundamentalmente en cuanto a la clasificación y valoración de dichos instrumentos, cálculo del deterioro de valor y la contabilidad de coberturas.

La implantación de estas tres nuevas normas no es un mero ejercicio contable; las Comisiones de Auditoría querrán recibir actualizaciones periódicas sobre el estado de las actividades de 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 diferentes grupos de interés.



### Debe centrarse la auditoría interna en los principales riesgos de la empresa, más allá de la presentación de información financiera y el cumplimiento normativo:

4

Como demuestra el mayor foco de los medios de comunicación, la inacción a la hora de gestionar los riesgos clave, podría afectar a la reputación de la empresa e incidir en el rendimiento financiero. Es preciso dedicar tiempo suficiente a analizar la pauta marcada desde la dirección, la cultura, el cumplimiento normativo/legal, las estructuras de incentivos, la ciberseguridad, la privacidad de los datos, la cadena de suministro global y riesgos de externalización, así como riesgos medioambientales, sociales y de buen gobierno.

La Comisión de Auditoría debe trabajar con el máximo responsable de riesgos y el responsable de auditoría interna para ayudar a identificar los riesgos que suponen una mayor amenaza para la reputación, la estrategia y las operaciones de la empresa, y ayudar a velar por que auditoría interna se centre en estos riesgos clave y controles relacionados. ¿Es flexible y se basa en los riesgos el plan de auditoría? ¿Se ajusta a las cambiantes condiciones del negocio y los riesgos? ¿Qué ha cambiado en el entorno operativo? ¿Qué riesgos genera la transformación digital de la empresa y la organización en sentido amplio: canales de aprovisionamiento, externalización, ventas y distribución?. ¿Está pendiente la empresa a señales tempranas de alerta en lo que respecta a seguridad, calidad del producto y cumplimiento? ¿Qué función debe desempeñar auditoría interna a la hora de auditar la cultura de la empresa?.

Establecer expectativas claras, favorecer el que auditoría interna disponga de los recursos, las habilidades y los conocimientos especializados para conseguirlo y ayudar al responsable de auditoría interna a reflexionar sobre el impacto de las tecnologías digitales en la función de auditoría interna, son tareas clave para las comisiones en 2018.



### Reforzar la responsabilidad directa de la Comisión de Auditoría en lo que respecta al auditor externo:

5

Supervisar el proceso de selección del auditor, incluido todo proceso de concurso y la independencia del mismo, es una parte esencial de la función de la Comisión de Auditoría. Los concursos y la licitación de auditores periódicamente ya son elementos habituales, pero el nuevo régimen regulador incluye algunos requisitos que son difíciles de afrontar y que, en algunos casos, afectarán significativamente a la manera en que operan en la práctica las Comisiones de Auditoría de las Entidades de Interés Público (EPI).

Para garantizar la independencia del auditor con respecto a la dirección y obtener conclusiones y juicio de valor crítico que añada 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 simples puntos a incluir en la agenda de la Comisión de Auditoría. Todas las partes: la 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.



## Supervisar el impacto del entorno regulatorio y de negocio, así como la pauta marcada por la dirección y la cultura de la entidad, sobre los programas de cumplimiento de la empresa:

6

En años recientes, varias crisis empresariales que han sido objeto de gran atención mediática y han dañado su reputación se debían, en parte, a fracasos a la hora de gestionar riesgos importantes que plantean la cultura de la empresa, la pauta marcada por la dirección y las estructuras de incentivos. Unas adecuadas pautas marcadas desde la dirección y una cultura general de la organización resultan fundamentales para cualquier programa de cumplimiento eficaz, incluido el compromiso con los valores expresados por la empresa, su ética y el cumplimiento regulatorio/legal. Esto es particularmente relevante en un entorno de negocio complejo, a medida que las empresas reaccionan rápidamente para innovar y aprovechar las oportunidades en nuevos mercados, aprovechan nuevas tecnologías y datos, interactúan con más proveedores y terceros en cadenas de suministro más largas y cada vez más complejas y, como resultado de ellos, se enfrentan a mayores riesgos de cumplimiento.

Hay que supervisar detenidamente la pauta marcada por la dirección y la cultura en toda la organización, y prestar especial atención a los primeros “indicios de alerta”. Debe ayudarse 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 de ética. Es necesario continuar revisando 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 en el actual entorno ofrecen las redes sociales, la cultura y los valores de la empresa, su compromiso con la integridad y el cumplimiento de la ley, así como la reputación de su marca, son más visibles que nunca. En este contexto debe solicitarse a la función de auditoría interna que reflexione sobre diversas maneras de auditar/evaluar la cultura de la organización.



### Conceder a las medidas alternativas de rendimiento un lugar destacado en la agenda de la Comisión de Auditoría:

7

Tras el informe final de la ESMA sobre las medidas alternativas de rendimiento (APM, por sus siglas en inglés) publicado en 2015, los principales reguladores de mercado, como CNMV el FRC y otras organizaciones- han expresado su preocupación acerca del énfasis indebido asignado a estas medidas sobre las medidas equivalentes de las NIIF. Aunque las APM pueden ofrecer valiosa información sobre una empresa y la medida en que tiene éxito su modelo de negocio, la manera en que se presentan y cómo se relacionan con la información presentada en los estados financieros deben ocupar un lugar destacado en la agenda de la Comisión de Auditoría. Ha de mantenerse un diálogo fructífero con la dirección sobre el proceso y los controles mediante los cuales la dirección desarrolla y selecciona las medidas alternativas de rendimiento que facilita, su correlación con la situación actual del negocio y los resultados, y si dichas medidas se están utilizando para mejorar la transparencia y no para distorsionar la información financiera recogida en el informe anual.

¿Qué factores de valor que contribuyen al éxito a largo plazo de la empresa deben revelarse? ¿Qué fuentes de valor no se han recogido en los estados financieros y cómo se gestionan, mantienen y desarrollan? (por ejemplo, una plantilla con un alto nivel de formación, propiedad intelectual o activos intangibles generados internamente, cuando son relevantes para entender el desarrollo, el rendimiento, la posición o el impacto de la actividad de la empresa).



### Analizar cómo de alineada está la Comisión de Auditoría con los principios y buenas prácticas identificadas por el regulador de mercado:

8

La supervisión de la comisión como órgano supervisor también debe tener su espacio en la agenda de la comisión, especialmente en las Entidades de Interés Público. La CNMV aprobó en junio de 2017 la Guía Técnica sobre Comisiones de Auditoría con el objetivo de homogeneizar el funcionamiento de las Comisiones de Auditoría e identificar y difundir buenas prácticas.

Por un lado, se enumeran unos principios básicos que deben tener en cuenta las comisiones en el desempeño de sus funciones y por otro, se detallan un conjunto de buenas prácticas para el adecuado y eficaz desempeño de sus labores de supervisión y asesoramiento al Consejo de Administración.

¿Qué grado de cumplimiento en el funcionamiento de la comisión tiene la organización en relación a lo sugerido en la guía técnica? ¿Debe la comisión replantear algún aspecto planteado por el regulador para avanzar en una mejor práctica? Aunque algunas de las recomendaciones incluidas en el documento ya son prácticas habituales en numerosas compañías, la CNMV ha introducido algunos criterios novedosos que hace recomendable que las empresas realicen un diagnóstico de cómo funcionan en la práctica las Comisiones de Auditoría. Este diagnóstico permite a las organizaciones identificar el grado de cumplimiento en relación con las recomendaciones incluidas en la mencionada Guía Técnica así como evaluar los cambios que resulten necesarios para alinear la organización con estas buenas prácticas, estableciendo una hoja de ruta con actividades concretas.



### Informes de la Comisión de Auditoría:

9

Tanto los reguladores como los inversores están prestando una mayor atención a la calidad del informe de la Comisión de Auditoría, particularmente en torno a la información revelada relativa a la consideración por la Comisión de Auditoría de los aspectos significativos de presentación de información financiera y la relación con la auditoría externa; incluida la función de la comisión en la designación, renovación o cese del auditor externo.

Cabe plantearse ampliar el informe de la Comisión de Auditoría para proporcionar a los inversores más datos sobre cómo lleva a cabo la comisión sus tareas de supervisión, particularmente su función para ayudar a mantener la calidad de la auditoría. ¿Aumenta el informe de la Comisión de Auditoría la confianza del inversor en la auditoría y la supervisión realizada por la misma? ¿Se centra su informe en cuestiones específicas para su empresa y el ejercicio en curso; incluye lo que han hecho antes (no sólo lo que hacen en el momento) y muestran las actividades específicas durante el ejercicio y su propósito, utilizando un lenguaje activo y descriptivo? ¿Describe el informe los aspectos y su contexto, políticas, procesos, conclusiones y sus consecuencias para la empresa y su obligación de presentación de información? ¿Revela el informe peticiones de aplicación de juicios de valor en el ejercicio, y las fuentes de aseguramiento (*assurance*) y demás evidencia aportada para garantizar a la comisión la idoneidad de la conclusión? ¿Entenderá el lector cómo ha marcado la diferencia la comisión y cómo ha aportado valor?.



### Aprovechar al máximo el tiempo de reunión de la Comisión de Auditoría - la eficacia requiere eficiencia:

10

Como hemos señalado antes, lograr que la agenda de la Comisión de Auditoría siga centrada en la información financiera y en el riesgo de los controles internos relacionados es esencial para la eficacia de la comisión, pero para afrontar el reto que supone la excesiva carga de trabajo, también se necesita eficiencia. Deben agilizarse las reuniones de la comisión insistiendo en la calidad de los materiales preparatorios de las mismas (y confiar en que se hayan leído los materiales de lectura previa), hacer uso de agendas consensuadas y lograr que tanto la dirección como los auditores trabajen cómodamente, de modo que las actividades rutinarias de presentación de información financiera y de cumplimiento puedan abordarse como un «proceso rutinario» (dejando tiempo libre para aspectos más sustanciales).

¿Aprovecha la comisión el paquete de recursos y perspectivas necesarios para respaldar su labor? ¿Distribuye la comisión la carga de trabajo asignando tareas de supervisión entre todos los miembros en lugar de que el presidente asuma la mayor parte de la labor? ¿Dedica tiempo la comisión a reunirse con la dirección y con los auditores, fuera de las reuniones formales, para lograr una perspectiva más amplia de las cuestiones?

Hay que analizar de forma minuciosa, abierta y sincera la composición, la independencia y el liderazgo de la comisión, para poder conseguir la mencionada eficacia de la forma más eficiente posible.

## 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.

T: +34 91 456 34 00  
blcspain@kpmg.es

## 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.

T: +34 91 456 34 00  
aci@kpmg.es

kpmg.es



© 2018 KPMG, S.A., sociedad anónima española y miembro de la red KPMG de firmas independientes, miembros de la red KPMG, 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.