



Extender la confianza

**Claves del Consejo de
Administración y de la
Comisión de Auditoría para 2020**

Board Leadership Center
Audit Committee Institute
KPMG en España

Febrero 2020



kpmg.es



Índice



Claves de los Consejos de Administración. Visión para el año 2020

Board Leadership Center
España

En 2020, el establecimiento de las prioridades en la agenda del Consejo será un reto cada vez más importante, ya que cada vez de manera más habitual, los diferentes grupos de interés solicitan un planteamiento más preciso sobre el posicionamiento de la compañía de cara al futuro. Habida cuenta de las inquietudes generales sobre la economía y la situación política, el año que comienza precisará de un equilibrio cuidadoso entre el enfoque a corto plazo, la agilidad a medio y los planteamientos a largo plazo de las compañías, y una monitorización constante de la estrategia.

Basándonos en las conclusiones de nuestras conversaciones con Consejeros y Directivos, hemos resaltado las cuestiones que deben tener en cuenta los Consejos a la hora de configurar y llevar a la práctica sus agendas en 2020.



Nuestro enfoque geopolítico – estrategia y riesgo

El *brexít*, un creciente nacionalismo, los ciberataques a infraestructuras críticas, y la amenaza de conflicto militar en focos de conflictos geopolíticos, junto con la ausencia de un liderazgo global y el deterioro de la gobernanza internacional, seguirán generando volatilidad e incertidumbre a escala global.

Como apunta el fundador y presidente del Grupo Eurasia, este entorno «requerirá una mayor inversión en planificación de escenarios y pruebas de resistencia. También significa preparar planes de contingencia para acortar las cadenas de suministro, y reducir los costes fijos a largo plazo».

Ayudar a la dirección a revisar la evaluación de los procesos corporativos para identificar los riesgos y oportunidades que presentan los avances digitales, y evaluar su impacto en la estrategia de la empresa es tarea ineludible.



¿Dispone la dirección de un proceso efectivo para supervisar los cambios en el entorno externo y proporcionar una alerta temprana de que podrían ser necesarios ajustes en la estrategia?

Ayudar a la empresa a probar sus hipótesis estratégicas, y controlar cómo cambia el panorama general al conectar hechos aparentemente inconexos; pensar de manera diferente, y adoptar una actitud ágil y atenta a lo que está sucediendo en el mundo, es la actitud que se espera del Consejero independiente. La disrupción, la estrategia y el riesgo deben ir siempre de la mano en los debates en el seno de los Consejos.



Nuestro enfoque hacia las tecnologías emergentes y disruptivas – estrategia y riesgo

A medida que siguen avanzando, tanto en capacidad como en ámbito de aplicación, las tecnologías digitales como el *cloud computing*, la IA y el *blockchain*, su impacto sobre la evaluación del riesgo, en términos tanto de disrupción como de soluciones que ofrecen protección, se convierte en crítico.

Los Consejos son cada vez más conscientes de que los procesos de gestión de riesgos de la mayoría de las compañías no son del todo sólidos, al ser incapaces de identificar los riesgos emergentes y disruptivos.

Ahora más que nunca es el momento de plantear preguntas sobre esta cuestión y, lo que es igual de importante, realizar el seguimiento de las acciones propuestas.



¿Son adecuados los procesos de gestión para abordar la velocidad y el impacto disruptivo de estos nuevos riesgos? ¿y para valorar si siguen siendo válidas las hipótesis principales de la estrategia y el modelo de negocio?

Los competidores del mañana probablemente no sean los mismos que los de ayer.

Allí donde la tecnología disruptiva es identificada como una oportunidad para la gestión del riesgo, **¿tiene el negocio las habilidades adecuadas para lograr su objetivo?** Hay una gran diferencia entre comprender los riesgos y las oportunidades que plantean las tecnologías, y poder gestionarlos o aprovecharlos activamente, lo cual requiere habilidades que no es habitual encontrar en los equipos directivos actuales, y que son más frecuentes entre los *Millennials*.



Nuestro papel en la sociedad

Para impulsar el crecimiento y la rentabilidad para el accionista siguen resultando necesarios elementos básicos como la gestión de los riesgos, el impulso de la innovación, el aprovechamiento de las nuevas oportunidades y la ejecución de la estrategia, pero el contexto del rendimiento empresarial está cambiando de forma rápida y, quizás, profunda.

La problemática social ligada al desempleo; la desigualdad de rentas; la emergencia climática; la diversidad o la inclusión; y la necesidad de colaboración entre el sector público, el sector privado y el sector social para su mejora, acrecientan las expectativas ante la respuesta empresarial y su responsabilidad con la sociedad.

El [Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido en 2018](#) introdujo el *Propósito corporativo* como un nuevo elemento básico, y tras la repercusión global que la declaración impulsada por el Business Roundtable en 2019 ha generado, cada vez está más extendida la visión de que, para asegurar el éxito, la empresa no sólo debe crear valor para los accionistas, sino que también debe contribuir al conjunto de la sociedad. De igual forma, las compañías que no sean capaces de crear un sentido de propósito, perderán en última instancia la “licencia para operar” que les otorgan los principales grupos de interés. Y, al igual que en lo que respecta a diversidad e inclusión, no se trata de un problema de corrección política, se trata de un componente fundamental del crecimiento sostenible.

Para muchos, el marco normativo, regulatorio y la exigencia social, implican que los Consejos entiendan los puntos de vista de los principales grupos de interés, y expliquen en el informe anual cómo se han integrado sus intereses en los debates del Consejo y en los procesos de toma de decisiones.

La libertad de formato en los Informes de Gobierno Corporativo y la experiencia de la aplicación de la Ley de Información no Financiera, son dos hitos en este camino, que apunta a la identificación -tanto de los principales grupos de interés, y la manera en la que estos han mostrado su compromiso y el Consejo ha tomado en cuenta sus problemas- como al impacto que dicha atención ha tenido en las decisiones tomadas por el Consejo durante el año.



Nuestro Consejo – diversidad e inclusión

Dadas las demandas del actual entorno empresarial y de riesgos, los Consejos deben centrarse cada vez más en alinear su composición con la estrategia de la compañía, tanto en el corto como en el largo plazo. El mundo ha cambiado más deprisa que los Consejos, y la falta de experiencia o la insuficiencia de diversidad en las salas de Consejo, siguen acaparando la atención de inversores, reguladores y otros grupos de interés.



¿Cómo se comparan las habilidades, experiencia y trayectoria profesional de los Consejeros con los objetivos, la estrategia y el perfil de riesgo de la propia compañía?

Aunque de forma más lenta de lo que sería deseable, los Consejos de las compañías españolas avanzan en cuanto a la diversidad de género –especialmente en las grandes compañías cotizadas- aunque queda mucho terreno por recorrer en otras variables, como la diversidad de experiencias y trayectorias, culturas, visión internacional o incluso generacional.

El creciente compromiso y preocupación de inversores y responsables políticos sobre estas cuestiones, pone de relieve el lento ritmo del cambio en los Consejos, y apunta al reto principal en lo referido a su composición: nos encontramos en un entorno empresarial y de riesgo cambiante al que los perfiles actuales pueden no responder de manera adecuada.

También la CNMV comparte esa preocupación, y así, en el proceso de modificación de determinados aspectos del Código de Buen Gobierno, propone que el género menos representado en el Consejo alcance como mínimo el 40%.

Para abordar las amenazas competitivas y la disrupción del modelo de negocio; las innovaciones tecnológicas y los cambios en el ámbito digital; el ciberriesgo y la volatilidad a nivel global, se requiere un planteamiento proactivo con respecto a la formación de los Consejos y su diversidad.

La diversidad internacional es especialmente importante para los negocios que operan en muchos mercados diferentes. Para formar parte de la solución, todo el mundo debe estar informado. [¿Comprenden los miembros del Consejo las barreras complejas y diversas –no siempre visibles- a las que se enfrentan las minorías?](#)



Nuestra cultura



¿Promueve la empresa un entorno en el que los empleados se sienten seguros al actuar correctamente?

Los titulares sobre acoso sexual, incrementos no justificados de precios, prácticas comerciales agresivas, y otras conductas indebidas, siguen situando la cultura empresarial en el centro de atención de las compañías, accionistas, reguladores, trabajadores y clientes.

Los propios Consejos también están acaparando titulares —sobre todo en los casos de crisis corporativas autoinfligidas— mientras que los inversores, reguladores y otros stakeholders se preguntan «¿Dónde estaba el Consejo cuando esto sucedía?»

En vista del papel fundamental que desempeña la cultura corporativa para impulsar los resultados y la reputación de una empresa —para bien o, como demuestra el movimiento #MeToo, para mal—, los Consejos están adoptando una actitud más proactiva a la hora de *comprenderla, evaluarla y darle forma*. Centrarse en las pautas marcadas desde la dirección y mostrar tolerancia cero con conductas incoherentes con los valores y estándares éticos de la compañía, incluido cualquier «pacto de silencio» en torno a dicha conducta, es la base de cualquier actuación en esta materia. Estar atentos a las señales de alerta temprana y verificar que la empresa cuenta con mecanismos de denuncia de irregularidades y otras herramientas de alerta, y que los empleados no temen usarlos, son algunos elementos que el Consejo debe asegurar.

Comprender la cultura real de la empresa (las reglas no escritas frente a las que se publican en la intranet); servirse de todas las herramientas disponibles —encuestas, auditoría interna, líneas telefónicas, redes sociales, relacionarse y visitar las instalaciones— para tomar el pulso a la cultura corporativa y verla en acción, es cada vez más una preocupación de los Consejeros.

El seguimiento de los criterios establecidos desde la dirección es más sencillo de evaluar que el ánimo de los mandos intermedios y el eco que llega a la plantilla. *¿Cómo gana visibilidad el consejo sobre los niveles intermedios e inferiores de la organización?* Asegurarse de que las estructuras de incentivos están alineadas con la estrategia y fomentan los comportamientos adecuados, y analizar detenidamente la propia cultura del Consejo en busca de indicios de pensamiento grupal o de debates que carezcan de independencia, o donde no haya opiniones contrarias, son algunas de las acciones que debemos impulsar para analizar no sólo los resultados, sino también los comportamientos que los generan.



Nuestro planteamiento para el buen gobierno de los datos

Nuestras conversaciones con Consejeros ponen de manifiesto que muchas empresas necesitan un planteamiento más riguroso y holístico en materia de buen gobierno de los datos; es decir, los procesos y protocolos relacionados con la integridad, protección, disponibilidad y uso de los datos.

Los Consejos han avanzado en materia de ciberseguridad; por ejemplo, exigiendo mayores conocimientos de TI a sus miembros; se elaboran cuadros de mando con información sobre los riesgos críticos y se generan conversaciones más firmes con la dirección, centradas en los riesgos de ciberseguridad críticos, la resiliencia operacional y las estrategias y habilidades desplegadas por la dirección de cara a minimizar la duración y el impacto de un fallo grave de ciberseguridad. A pesar de estos esfuerzos, la ciberseguridad seguirá siendo un reto importante en vista de la creciente sofisticación de los ciberdelincuentes.

El buen gobierno de los datos se solapa con la ciberseguridad, si bien abarca un campo más amplio. Por ejemplo, el buen gobierno de los datos incluye el cumplimiento de las regulaciones y leyes sobre privacidad de datos específicos para cada industria, además de nueva legislación sobre privacidad como el RGPD, que define la manera de procesar, almacenar, recopilar y utilizar los datos personales de clientes, empleados o proveedores.

El buen gobierno de los datos también incluye las políticas y protocolos de la compañía en materia de ética informativa; en particular, la gestión de la tensión entre la utilización de los datos de los clientes dentro del margen legal y las expectativas de los clientes acerca de cómo van a ser utilizados sus datos. La gestión de dicha tensión supone un riesgo reputacional significativo para las empresas y representa un reto crucial para los equipos directivos.

De cara a desarrollar un planteamiento más riguroso en la supervisión del buen gobierno de los datos, el Consejo debe:

- Insistir en la necesidad de contar con un marco sólido de buen gobierno de los datos, que explique claramente cómo y qué datos se recopilan, almacenan, gestionan y utilizan, y quién toma las decisiones acerca de estas cuestiones.
- Aclarar quiénes son los responsables del buen gobierno de los datos en todos los ámbitos de la empresa; incluidas las funciones de director de información (CIO), director de la seguridad de la información (CISO) y director de cumplimiento (CCO).
- Revisar la manera en la que el Consejo —a través de su estructura de Comisiones— coordina la supervisión tanto de la ciberseguridad de la empresa como de sus marcos de buen gobierno de los datos, incluyendo la privacidad y la ética.



Nuestra cantera de talento

Pocas funciones del Consejo son más importantes que la elección y sustitución del Consejero Delegado —una realidad que sigue acaparando titulares en los medios de comunicación—.

A la vista de la complejidad que plantea el entorno empresarial y de riesgos, hoy más que nunca resulta esencial que la empresa cuente con el Consejero Delegado adecuado para impulsar la estrategia, afrontar los riesgos y crear valor a largo plazo para la compañía.

El Consejo debe asegurar que la empresa está preparada para un cambio de Consejero Delegado, planificado o no. La planificación de la sucesión del Consejero Delegado es un proceso dinámico y continuo, y los Consejos siempre deben estar pensando en los posibles candidatos, por lo que la planificación de la sucesión debería comenzar el día en que se designa un nuevo Consejero Delegado.



¿Qué grado de solidez presentan los procesos y actividades sobre la planificación de la sucesión del Consejo? ¿Existen planes de sucesión implantados para otros ejecutivos clave?

Claramente vinculado a la importancia de tener el Consejero Delegado adecuado, está el contar con los profesionales necesarios —desde el Comité de Dirección hasta el último trabajador— para ejecutar la estrategia de la empresa y mantenerla en marcha. Los inversores institucionales se manifiestan cada vez con mayor claridad acerca de la importancia de los programas de desarrollo de talento y capital humano, y el vínculo de estos con la estrategia. Cabe esperar que las empresas se enfrenten a un desafío cada vez mayor a la hora de identificar, desarrollar y mantener a los mejores profesionales en todos los niveles de la organización. **¿El plan de talento de la dirección está alineado con su estrategia y las necesidades a corto y largo plazo? ¿En qué categorías profesionales hay escasez de perfiles especializados y cómo va a lograr competir la empresa para conseguir captar a los mejores?**

En términos más generales, a medida que los *Millennials* se incorporan al mercado de trabajo y las fuentes de talento se diversifican a escala global, **¿está preparada la empresa para atraer, desarrollar y retener a los mejores profesionales en todos los niveles?** Cada vez, las Comisiones de Nombramientos y Retribuciones dedican más tiempo a estas materias.



Nuestro plan de respuesta a las crisis

Incluso las empresas mejor preparadas atravesarán alguna crisis, pero aquellas que respondan con rapidez y eficacia saldrán mejor de ellas. La preparación para la gestión de una crisis está estrechamente vinculada a una sólida gestión de los riesgos; identificar y prever los riesgos, e introducir un sistema de controles para prevenir las crisis y mitigar su efecto en caso de materializarse.

En estos últimos años, los Consejos han prestado mayor atención a los riesgos extrafinancieros, culturales y operativos en la organización; por ejemplo, riesgos de la cadena de suministro y externalización; riesgos de la tecnología de la información y seguridad de los datos, o riesgos reputacionales.



¿Comprende el Consejo 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?

El Consejo debe ayudar a garantizar que la dirección dispone de una amplia variedad de escenarios hipotéticos: desde las cadenas de suministro y la solidez financiera de los proveedores, hasta los riesgos geopolíticos, las catástrofes naturales, los ataques terroristas y las ciberamenazas. **El plan de respuesta de la empresa ante una crisis, ¿es firme y está listo para aplicarse? ¿Cubre los distintos escenarios? ¿Se efectúan de forma activa simulacros para poner a prueba el plan, y se actualiza cuando es necesario? ¿Se tiene en cuenta la posible pérdida de infraestructuras cruciales, por ejemplo, las redes de telecomunicaciones, los sistemas financieros, el transporte y los suministros energéticos? ¿Dispone de protocolos de comunicación para mantener informado al consejo sobre los acontecimientos y la respuesta de la empresa, y para dirigirse a los grupos de interés de la empresa?**



Nuestras políticas de retribución de los ejecutivos

Sucesivas reformas de buen gobierno han contribuido a fortalecer y aumentar la transparencia del marco de remuneración de los ejecutivos, sobre todo la obligación de que los accionistas aprueben las políticas de retribución cada tres años.

Sin embargo, los Consejos se sienten cada vez más directamente interpelados por los medios de comunicación, el Gobierno, los *proxys* y otros grupos de interés, cuando la retribución de los ejecutivos no parece estar conectada al rendimiento de la empresa a largo plazo.

Aunque se ha avanzado de forma notable en transparencia en esta materia, siempre sujeta a controversia, la Guía Técnica de la CNMV para la Comisión de Nombramientos y Retribuciones indica el camino a seguir, reforzando la transparencia y trazabilidad de los procesos e impulsando el asesoramiento especializado.



¿Entiende el consejo sus propias métricas...? ¿...Y en qué difieren y cómo se comparan con las de sus competidores? ¿Comprenden las variaciones interanuales?

También hay que tener en cuenta el clima general en torno a la remuneración y la transparencia, cada vez más centrado en la objetividad, con el establecimiento de criterios e indicadores claros y sencillos que eviten, por ejemplo cualquier posible diferenciación por género u otras variables, a las que el Consejo debe prestar especial atención.



Nuestro compromiso con los accionistas

El compromiso con los accionistas es siempre una prioridad para las empresas, en un momento en el que los inversores institucionales responsabilizan cada vez más a los Consejos de los resultados de la compañía, y exigen una mayor transparencia, en la que se incluye su relación directa con los consejeros independientes.

Continúan cuestionando al Consejo con preguntas sobre materias generales de la agenda, así como con preguntas específicas sobre el papel que desempeñan en la estrategia corporativa, la evaluación de riesgos, y las conclusiones de sus evaluaciones.

Los Consejos, para poder garantizar que conocen las inquietudes de sus inversores, deben solicitar periódicamente a la dirección información actualizada sobre la relación con ellos:



¿Conocemos e interactuamos con nuestros mayores accionistas, y entendemos sus prioridades? ¿Tienen acceso a las personas adecuadas? ¿Cuál es la posición del Consejo en cuanto a las reuniones con los inversores? Y quizás lo más importante, ¿ofrece la empresa a los inversores una imagen clara y actual de su rendimiento, sus retos y la visión a largo plazo?

El Consejo debe igualmente conocer el criterio de los inversores activistas y su visión de las posibles debilidades de la compañía. El activismo no tiene que ser necesariamente a corto plazo, ni socavar el criterio estratégico del Consejo; adecuadamente planteado, puede ayudar a centrar la estrategia y promover un modelo mejorado de buen gobierno corporativo, observando la empresa desde el exterior y fomentando el cambio desde el interior en beneficio de los accionistas.

Tal y como reflejan las tendencias de voto en 2019, la estrategia, la retribución de ejecutivos, el desempeño de la dirección, las iniciativas ESG y la composición del Consejo seguirán estando en el punto de mira de los inversores durante 2020.

También es previsible que los inversores se centren en la revisión y capacidad de adaptación de las estrategias para hacer frente a las incertidumbres y dinámicas económicas y geopolíticas que conforman el entorno empresarial y de riesgo en el que hemos iniciado el año 2020.



Board Leadership Center de KPMG en España

El Board Leadership Center es una iniciativa transversal que dirige, coordina e impulsa programas y acciones dirigidas a Consejeros con el fin de promover las mejores prácticas de Gobierno Corporativo y la profesionalización de los Consejos. Las actividades del Board Leadership Center (BLC) en España incluyen encuentros en materias específicas, en los que profesionales y expertos analizan las cuestiones clave de la agenda del Consejo, así como contenidos específicos según sus necesidades y sectores de actividad.

T: +34 91 456 34 00

E: blcspain@kpmg.es



Agenda de la Comisión de Auditoría. Visión para el año 2020



Audit Committee Institute
(ACI) de KPMG

Establecer prioridades en la abultada agenda de una comisión de auditoría nunca es fácil, y el año 2020 será especialmente difícil al operar la comisión en un contexto de volatilidad global e incertidumbre económica, en un mundo en el que los inversores y los grupos de interés son cada vez más fuertes y están mejor informados.

Basándonos en las conclusiones procedentes de nuestras conversaciones con comisiones de auditoría y directivos de empresas de interés público, hemos identificado los elementos y cuestiones que las comisiones de auditoría deben tener en cuenta cuando preparen y lleven a la práctica sus agendas para 2020.



Control de la agenda

Esta cuestión está especialmente vigente en el 2020. Casi la mitad de los 1.300 miembros de comisiones de auditoría encuestados en nuestra última encuesta global declaran que es «cada vez más difícil» supervisar los principales riesgos en sus agendas de trabajo, además de llevar adelante sus responsabilidades fundamentales en materia de supervisión de la información financiera y controles asociados, así como de los auditores internos y externos.

Además de una serie de nuevos puntos en la agenda, los riesgos a los que muchas comisiones de auditoría llevan tiempo enfrentándose —planificación financiera, seguridad cibernética, TI, ESG, cadena de suministro, operaciones, cumplimiento legal y regulatorio, etc.— siguen aumentando su complejidad.

Es preciso revisar si la comisión dispone de los conocimientos especializados y tiempo para la supervisión de los riesgos que le hayan sido asignados.



¿Exigen más atención el riesgo cibernético y el buen gobierno de los datos por parte del consejo de administración o quizás de una comisión específica que pudiera acceder a habilidades relevantes desde fuera del consejo?

En 2020 se necesitará una especial vigilancia para mantener centrada la agenda de la comisión de auditoría.



Valoración del alcance y calidad de la información ESG

Casi todas las compañías cotizadas facilitan algún tipo de información sobre aspectos medioambientales, sociales y de buen gobierno (ESG) o sostenibilidad, pero existe una creciente preocupación entre diversos grupos de interés —inversores, empleados, clientes, reguladores y activistas— acerca de la calidad, comparabilidad, fiabilidad y utilidad de dicha información.

Para los inversos institucionales, hace años que la información ESG ha ido adquiriendo mayor protagonismo, a medida que los inversores han ido demandando más información y buscando una mayor conexión con las compañías en relación a los temas fundamentales en materia de sostenibilidad y el impacto de estos sobre la compañía. Si bien el activismo de empleados y consumidores sobre temas ESG aún está en una etapa temprana, su crecimiento está siendo exponencial, sobre todo entre la denominada generación milenial.



¿El consejo cuenta actualmente con la combinación de habilidades adecuada para llevarlo a cabo? ¿Debe plantearse la comisión de auditoría desempeñar la función formal de supervisión de esta actividad?

En este contexto hay que evaluar la necesidad de que el equipo del secretario del consejo forme parte de estas discusiones para garantizar que esté disponible la necesaria infraestructura en materia de controles y procedimientos.

El Grupo de trabajo sobre divulgación de impactos financieros asociados al cambio climático (TCFD) ha desarrollado una guía para que las empresas puedan divulgar información a inversores, financiadores, aseguradoras y demás grupos de interés. Aunque hasta el momento es una iniciativa voluntaria en la UE, el Gobierno británico ya ha anunciado su intención de introducir la obligación de publicar desgloses TCFD para 2022, próximos ciclos de información.

En España, la CNMV ha propuesto modificar algunas recomendaciones sobre sostenibilidad de su Código de Buen Gobierno. Entre ellas, la de asegurar que los miembros de la comisión de auditoría cuentan con conocimientos en materia de riesgos no financieros (incluidos los medioambientales, sociales y los reputacionales), asignando a la comisión la función de evaluar el proceso de elaboración de la información no financiera así como los sistemas de gestión y control de riesgos no financieros mencionados.



Velar por la calidad de la auditoría

La calidad de la auditoría mejora con el pleno compromiso de una comisión que marca la pauta y define unas expectativas claras para el auditor externo, mantiene comunicaciones frecuentes y de calidad y realiza una estricta valoración de su desempeño.

Para conseguirlo conviene que la comisión conozca los sistemas de control de calidad de la firma de auditoría previstos para la mejora continua de la calidad, incluyendo la introducción y el uso de nuevas tecnologías por parte de la auditora.

Poner foco en garantizar la independencia del auditor con respecto a la dirección y añadir valor a la compañía a través de la obtención de conclusiones y juicio de valor crítico, de forma que la labor de la Comisión al evaluar de forma directa al auditor no se limite a meras palabras o en simples puntos a incluir en la agenda de la comisión de auditoría. Esta relación y comunicación directa entre comisión y auditor externo debe ser bien entendida también por la dirección, y reforzarla como una buena práctica de la cultura de supervisión.

Recordar que la calidad de la auditoría es fruto del esfuerzo en equipo, y que exige el compromiso y la participación de todos los que intervienen en el proceso: el auditor, la comisión de auditoría y la dirección.



Regulación



¿Tiene claras el consejo las responsabilidades regulatorias de la compañía?

Cada año se publican cientos de nuevos requisitos en todo el mundo, por lo que asegurar el cumplimiento de las responsabilidades se convierte en una tarea ardua en el mercado global actual. La comisión de auditoría debe verificar que la empresa presta de buena gana su apoyo para el cumplimiento de este proceso. Debe tratar directamente con el equipo del secretario del consejo para asegurarse de que comprenden todos los requisitos. **¿Pueden ofrecer una visión clara de la situación actual? ¿Tienen conocimiento de los reglamentos que van a implantarse? ¿Disponen de los recursos necesarios para ocuparse de ellos?**





Supervisión de la información corporativa

En tiempos de incertidumbre, ya sea por los acontecimientos políticos, la coyuntura económica en general o los retos operativos existentes, los inversores buscan una mayor transparencia en los informes corporativos que les sirva para la toma de decisiones.

En este contexto la comisión tiene que dar la debida consideración a los detalles que se incluyen en las secciones del informe anual que están expuestas a niveles de mayor riesgo; por ejemplo,



¿cuál ha sido el planteamiento sobre el principio de empresa en funcionamiento?, ¿cuál es el impacto del *brexit*?, y ¿cuáles son las áreas de incertidumbre material en las estimaciones?

Uno de los temas concretos que afecta a la información financiera al cierre del ejercicio actual son las modificaciones a la NIIF 9 y NIC 39 que recientemente se han publicado (reforma de la tasa de interés de referencia). En términos de información, hay que garantizar la solidez de los procesos que apoyan los juicios de valor en cuanto a si el nivel de incertidumbre es tan alto que no se cumplen los criterios para la contabilidad de coberturas. Todas las compañías con contratos referenciados a cualquier otro tipo de interés afectado por la reforma, deberán empezar a planificar ya la transición hacia nuevos tipos. Esta debe incluir una consideración temprana de la necesidad de renegociar contratos y acuerdos importantes.

La comisión debe considerar todas aquellas áreas más complejas y de incertidumbre material en las estimaciones, en las que puede haber cierta reticencia a mostrarse abiertamente, manteniéndose como mínimo al día de lo que piensan los inversores más destacados. Algunos inversores están dando a conocer cada vez más sus deseos en materia de información corporativa a nivel general, a nivel sectorial y a nivel de la compañía, pero puede que esto no se haya comunicado directamente a la comisión de auditoría o al CFO. Hay que ser consciente de la información que están proporcionando las compañías homólogas y estar preparado para ser cuestionado por cualquier incongruencia aparente.



Enfoque en la ética y el cumplimiento

Los costes para la reputación de un fallo ético o de cumplimiento normativo son hoy más elevados que nunca.

Una pauta adecuada marcada desde la dirección y una cultura general de la organización resultan fundamentales para que el programa de cumplimiento sea eficaz, y respalde la estrategia y el compromiso de la empresa con los valores expresados por esta y su cumplimiento legal/normativo. Esto es particularmente cierto en un entorno de negocio complejo, en un momento en el que las empresas reaccionan rápidamente para innovar y aprovechar las oportunidades en nuevos mercados, hacer uso de nuevas tecnologías y datos, e interactuar con más proveedores y terceros en cadenas de suministro más largas y cada vez más complejas.

Será necesario vigilar los riesgos de cumplimiento y vulnerabilidades, junto con el complejo entorno regulatorio global —la serie de nuevos reglamentos en materia de confidencialidad de los datos, medio ambiente, etc, además de la Ley británica contra el soborno (UK Bribery Act) y la Ley estadounidense de prácticas corruptas en el extranjero (US Foreign Corrupt Practices Act o FCPA)—.

No hay que olvidar la obligación de los administradores de evaluar y supervisar la cultura, la necesidad de centrarse claramente en los comportamientos (no sólo los resultados) y las señales de advertencia, las pautas marcadas por la dirección y la cultura en todos los ámbitos de la organización.

En este contexto de debate sobre los aspectos relacionados con los controles para evitar posibles prácticas irregulares en las entidades, la CNMV ha reclamado a las sociedades cotizadas “una actuación más decidida en los escándalos que les afecten”, incluyendo determinados aspectos sobre las responsabilidades tanto del consejo como de la comisión, y obligaciones de desglose (en particular en el informe de gestión).

Para avanzar en esta línea el regulador de mercado ha abierto el proceso de consulta para proponer una actualización y ampliación de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas vinculadas con esta materia, así como sobre la diversidad de género en los Consejos. En su propuesta la CNMV apunta a reforzar las competencias de la comisión de auditoría al atribuir dentro de sus funciones “los sistemas de control y gestión de los riesgos no financieros, con mención expresa de los relacionados con la corrupción”, así como que se encargue de que las políticas y sistemas de control interno “se apliquen de manera efectiva en la práctica”.



Enfoque en la ética y el cumplimiento



¿Existe en la empresa una cultura que permite a los empleados sentirse seguros cuando actúan de forma correcta y cuando alzan la voz al ver algún comportamiento inadecuado?

Velar por 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. Centrarse en la efectividad de los canales de comunicación y los procesos de investigación de la línea ética. **¿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 en la actualidad claramente visibles.



Aprovechamiento del impacto de la tecnología

Los avances tecnológicos trascendentales con impacto en el área financiera ofrecen importantes oportunidades para que esta se reinvente y aportan más valor al negocio. A medida que las comisiones de auditoría supervisan y orientan el avance en esta área, sugerimos tres puntos de enfoque.

En primer lugar, siendo conscientes de que entre un 60 y un 80 por ciento de las tareas financieras implican la recopilación de datos, **¿cuáles son los planes de la organización para hacer uso de la tecnología robótica y la nube para automatizar el mayor número posible de actividades manuales, reducir costes y mejorar la eficiencia?**

En segundo lugar, **¿cómo va a utilizar el área financiera los análisis de datos y la inteligencia artificial para generar conclusiones predictivas más concretas y una mejor distribución del capital?** La función financiera está bien posicionada para gestionar la agenda de datos y análisis de la empresa, y para considerar las implicaciones de nuevas tecnologías relacionadas con las transacciones: desde *blockchain* hasta las criptomonedas. En un momento en el que el análisis histórico pasa a estar totalmente automatizado, las capacidades analíticas de la organización deberían evolucionar para incluir análisis predictivos; una oportunidad importante para añadir valor real.

Y en tercer lugar, a medida que la función financiera combine sólidas capacidades analíticas y estratégicas con las habilidades tradicionales de presentación de la información financiera, contabilidad y auditoría, su talento y sus aptitudes deben cambiar en consonancia. **¿Está atrayendo, desarrollando y reteniendo el área financiera las aptitudes y los profesionales necesarios para mantenerse a la altura de sus necesidades en evolución?** En este entorno, es esencial que la comisión de auditoría dedique tiempo suficiente a conocer a fondo la estrategia de transformación del área financiera.



Interacción con los accionistas

La interacción con los accionistas sigue siendo una prioridad para las empresas, dado que los inversores institucionales responsabilizan cada vez con mayor frecuencia a los consejos de los resultados de las empresas y exigen una mayor transparencia, incluida la relación directa con consejeros independientes. Continúan mostrándose exigentes con el consejo y sus comisiones, planteando preguntas difíciles sobre los temas amplios de esta agenda y preguntas específicas sobre el papel que desempeña en la estrategia corporativa y la evaluación de riesgos, además de pedirles las conclusiones de sus autoevaluaciones.

Los consejos, para garantizarse una perspectiva completa, deben solicitar periódicamente a la dirección información actualizada sobre las prácticas en materia de interacción a nivel ejecutivo:



¿Interactuamos de forma habitual con nuestros mayores accionistas y entendemos sus prioridades? ¿Tienen acceso a las personas adecuadas? ¿Cuál es la posición del consejo en cuanto a las reuniones con los inversores? Y quizás lo más importante, ¿ofrece la empresa a los inversores una imagen clara y actual de su rendimiento, sus retos y la visión a largo plazo?

Asimismo hay que tener en cuenta las vulnerabilidades de la empresa frente a inversores activistas. El activismo no tiene por qué ser a corto plazo ni socavar el criterio estratégico del consejo; si se lleva a cabo debidamente, puede ayudar a centrar la estrategia y promover un modelo mejorado de gobierno corporativo. Asumir la función de activista observando la empresa desde el exterior y fomentando el cambio desde el interior en beneficio de los accionistas.

Tal y como reflejan las tendencias de voto en 2019, la estrategia, la retribución de ejecutivos, el desempeño de la dirección, las iniciativas ESG y la composición del consejo seguirán estando firmemente anclados en el punto de mira de los inversores durante 2020. También es previsible que los inversores se centren en cómo las empresas están adaptando sus estrategias para hacer frente a las incertidumbres y dinámicas económicas y geopolíticas que conforman el entorno empresarial y de riesgo en 2020.



Ampliación de los beneficios de la auditoría interna

En los últimos años, varias empresas han visto cómo su reputación salía mal parada tras una crisis empresarial debida, en parte, a fracasos a la hora de gestionar riesgos importantes tales como la pauta marcada por la dirección y la cultura empresarial, el cumplimiento normativo/legal, las estructuras de incentivos, la ciberseguridad, la privacidad de los datos, los riesgos ESG y los riesgos de cadena de suministro global y de externalización. La comisión de auditoría debe trabajar con el responsable de auditoría interna (y máximo responsable de riesgos) 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 la auditoría interna se centre en estos riesgos clave y controles asociados.



¿Es flexible y se basa en los riesgos el plan de auditoría? ¿Se ajusta a los cambios en las condiciones de la empresa 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? ¿Estamos pendientes de las señales de alerta temprana en lo que respecta a seguridad, calidad del producto y cumplimiento? ¿Qué función debe desempeñar la auditoría interna a la hora de auditar la cultura de la empresa?

Es prioritario establecer expectativas claras y velar por que auditoría interna disponga de los recursos, las habilidades y los conocimientos especializados para tener éxito, y ayudar al responsable de auditoría a reflexionar sobre el impacto de las tecnologías digitales en la auditoría interna.



Información sobre riesgos y viabilidad

La información sobre riesgos y viabilidad sigue siendo un área de atención para los inversores, replanteando el enfoque en la gestión de riesgos a nivel del consejo y propiciando debates más profundos en torno a su apetito de riesgo. Pese a que algunas empresas siguen mejorando sus desgloses de información, muchas siguen informando sobre los mismos riesgos principales año tras año a pesar de los cambios significativos que afectan a todas las empresas constantemente y de forma acelerada.

Al instar a las empresas a mejorar los desgloses referidos al proceso de evaluación del riesgo, se ha puesto de manifiesto que muchos de estos procesos necesitan realizarse de forma más minuciosa. Para ello se puede tomar como base la regulación ya existente en UK en relación con la información sobre riesgos y declaraciones de viabilidad. De acuerdo con esta regulación, lo adecuado sería describir los riesgos significativos detectados basándose en una estricta evaluación de los factores externos e internos que amenazarían al modelo de negocio, el rendimiento futuro, la solvencia o la liquidez de la empresa. Demasiados negocios toman como punto de partida los factores del año anterior e invierten mucha energía en medir su posición relativa. Cada año hay que dar el paso y empezar desde cero, haciendo caso omiso de los riesgos del año anterior. Más bien, tomar la empresa —la estrategia, el propósito, la visión, el código de conducta, etc.— como punto de partida, y considerar qué factores podrían alterar estos propósitos y valores.



¿Animamos al negocio a que se pare a reflexionar? ¿Realmente cuestionamos acerca de unos riesgos que aparecen una y otra vez? ¿Están relacionados con los principales riesgos de negocio los asuntos que se someten a la consideración de la comisión de auditoría? Considerando los ratios de comunicación a través de las líneas éticas, ¿cómo pueden compararse con la matriz de riesgos?

No se debería permitir que las empresas se queden bloqueadas preocupándose por el apetito por el riesgo; animarlas primero a ser audaces a la hora de identificar el universo de riesgos principales y emergentes. Observar los desgloses de otras compañías en su sector, y en su grupo de homólogos internacionales. En el mercado global actual, muchos riesgos son transversales a nivel de sector y país, y tienen relevancia para empresas de todos los tamaños.

Una vez esté disponible la matriz de riesgo actualizada, mostrar satisfacción por el proceso y las conclusiones. Aprovechar la oportunidad para sincerarse con la comunidad inversora acerca del proceso que se ha llevado a cabo, las ideas y conversaciones que impulsaron la lista o matriz, y las variables y resultados de cualquier prueba de resistencia y de escenarios que se haya realizado para perfeccionarla. ¿Es clara y transparente la información sobre riesgos y viabilidad? ¿Proporciona a los usuarios una visión completa del apetito de su empresa y de lo que la impulsa?



Audit Committee Institute 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

E: aci@kpmg.es



Contactos

Borja Guinea

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

E: bguinea@kpmg.es

T: +34 91 456 38 27

Gustavo Rodríguez

Socio de Auditoría y coordinador del
Audit Committee Institute de KPMG
en España

E: grodriguez@kpmg.es

T: +34 91 456 34 36

Pedro León y Francia

Socio Board Leadership Center de
KPMG en España

E: pleonyfrancia@kpmg.es

T: +34 91 456 59 67