



Agenda del Comité de Auditoría 2019



Los Comités de Auditoría parecieran estar a prueba en temas como reportes financieros, cumplimiento, riesgo, así como control interno de las organizaciones, orillados por desafíos del entorno como: la incertidumbre económica a largo plazo, los avances tecnológicos, la disrupción de los modelos de negocios, el riesgo cibernético, el escrutinio regulatorio, las demandas de transparencia de los inversionistas, así como los cambios políticos en México, Estados Unidos, China, el Reino Unido, entre otros.

Considerando nuestra experiencia e interacción con los miembros del Comité de Auditoría y líderes empresariales resaltamos siete elementos que el Comité debe considerar en su agenda para proteger y mejorar la reputación de las organizaciones en el actual y complejo mundo disruptivo:

1. Revisar con una perspectiva fresca la agenda y el volumen de trabajo del Comité
2. Centrar el enfoque de la compañía hacia la cultura, ética y cumplimiento
3. Entender cómo se reinventará la función financiera de la organización en un entorno impulsado por la tecnología
4. Monitorear la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera y las Normas de Información Financiera en México
5. Dar la debida atención a las revelaciones de medidas financieras Non-GAAP con otras métricas operativas a entidades listadas en México y Estados Unidos, así como a las revelaciones de seguridad cibernética
6. Enfocar la Auditoría Interna en riesgos clave, más allá de la información financiera y el cumplimiento
7. Vigilar el cumplimiento con relación a la Circular Única de Auditores Externos



1. Revisar con una perspectiva fresca la agenda y el volumen de trabajo del Comité

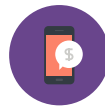
Continuamos escuchando que para los miembros del Comité de Auditoría cada vez es más difícil supervisar los riesgos en la agenda, aunado a sus principales responsabilidades como la supervisión de la información financiera y controles internos relacionados, y la supervisión de auditores internos y externos. Los riesgos que han requerido mayor atención han sido la seguridad cibernética y riesgos de tecnología de la información (TI), cadena de suministro y riesgos operativos, cumplimiento legal y regulatorio, entre otros. Ante ello, es importante reevaluar si el Comité tiene tiempo y la experiencia necesaria para supervisar estos riesgos y plantearse las siguientes preguntas: ¿El riesgo cibernético requiere mayor atención a nivel del Consejo o tal vez crear un Comité por separado? ¿Existe la necesidad de crear un Comité de cumplimiento o riesgo? Mantener la agenda del Comité de Auditoría enfocada requerirá de vigilancia.



2. Centrar el enfoque de la compañía hacia la cultura, ética y cumplimiento

Los costos de la reputación de las compañías, ya sea por una falla ética o de cumplimiento, son más altos que nunca. El tono de la Alta Dirección y la cultura corporativa son fundamentales para impulsar un programa efectivo que apoye la estrategia y el compromiso con sus valores, ética y procesos legales

y regulatorios. Esto es particularmente cierto en un entorno de negocios complejo, conforme las empresas se mueven rápidamente para innovar y capitalizar oportunidades en nuevos mercados, aprovechar las tecnologías y participar con más proveedores y terceros en la cadena de suministro. La clave de monitorear de cerca el tono de la Alta Dirección y la cultura corporativa es enfocar la atención en el comportamiento y no solo en los resultados. Es importante asegurarse de que los programas de cumplimiento normativo y de monitoreo de la compañía estén actualizados y comuniquen claramente las expectativas de altos estándares éticos que se espera de los colaboradores, incluyendo a los proveedores de la cadena de suministro. También es importante enfocarse en la efectividad de los procesos de reporte de denuncias y de investigación de la compañía mediante iniciativas confiables. ¿El Comité de Auditoría revisa las denuncias de irregularidades y conoce cómo han sido abordadas? De lo contrario, ¿debería evaluarse un proceso para ser revisado por el Comité? La reputación, la cultura corporativa, los valores, la integridad y el cumplimiento legal están expuestos como nunca antes debido a la comunicación inmediata y la transparencia de las redes sociales.



3. Entender cómo se reinventará la función financiera de la organización en un entorno impulsado por la tecnología

En los próximos dos años se espera que la función de finanzas experimente la mayor transformación tecnológica desde el año 2000. Esto representará importantes oportunidades de cambio para reinventarse y agregar mayor valor al negocio; a medida que el Comité de Auditoría supervise y guíe los avances sugerimos se mantenga enfocado en las siguientes cuestiones:

Primero, hay que reconocer que la mayor parte del trabajo involucra la recopilación de datos, posteriormente la pregunta es ¿cuáles son los planes de la compañía para aprovechar la robótica y las nuevas tecnologías para automatizar las actividades manuales, reducir costos y ser más eficientes? Segundo, ¿cómo utilizar los análisis de datos y la inteligencia artificial para desarrollar perspectivas más precisas y mejorar la distribución de los recursos? La función financiera está habilitada para guiar el proceso de análisis de datos de la compañía y considerar las implicaciones de nuevas tecnologías relacionadas a transacciones, desde *blockchain* hasta criptomonedas. A medida que el análisis histórico se vuelva automatizado, la organización debe continuar evolucionando para incluir analíticas predictivas que agreguen valor real. Tercero, debido a que dicha función combina capacidades estratégicas con métodos tradicionales en reportes y contabilidad, es importante que el capital humano se adapte y desarrolle nuevas habilidades. ¿El departamento está atrayendo y reteniendo al talento adecuado para fortalecer las necesidades futuras de la compañía? Es esencial que el Comité de Auditoría dedique tiempo para entender la estrategia de transformación de finanzas.



4. Monitorear la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera y las Normas de Información Financiera en México

El ámbito y la complejidad por implementar las nuevas normas de arrendamiento bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS) y las Normas de Información Financiera en México (NIF); así como su impacto en el negocio, los sistemas, los controles, las revelaciones y los requisitos de recursos deben ser un área clave de enfoque.

Debido a que las compañías públicas reportaron bajo la nueva norma de reconocimiento de ingresos, así como de instrumentos financieros para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2018, las autoridades regulatorias han expresado su preocupación dado que las revelaciones de las compañías en sus estados financieros no abordan con suficiente detalle los juicios importantes que están haciendo sobre las obligaciones de desempeño, la oportunidad del reconocimiento de ingresos, los acuerdos de licencias, la presentación de ingresos sobre una base “bruta versus neta”, así como las estimaciones críticas alrededor del deterioro de activos financieros, entre otros temas.

Estas revelaciones requieren la atención del Comité de Auditoría en relación con los reportes financieros anuales de las compañías públicas. Además, para algunas compañías, la implementación de la norma de ingresos implicó procesos manuales, así como el uso de tecnología y otras herramientas. Las soluciones manuales alternativas no deben volverse permanentes, los Comités de Auditoría deben asegurarse de automatizarlas lo antes posible.

Por otra parte, la fecha efectiva para la norma de arrendamientos fue el 1.º de enero de 2019. Al respecto, las compañías han tenido la oportunidad de evaluar sus implicaciones y han establecido los cambios necesarios en el control interno, los procesos, y los reportes financieros para cumplir con los nuevos requerimientos. Las revelaciones de transición para la nueva norma de arrendamientos serán críticas para informar a los inversionistas y *stakeholders* de los impactos a nivel de los estados financieros.



5. Dar la debida atención a las revelaciones de medidas financieras Non-GAAP con otras métricas operativas a entidades listadas en México y Estados Unidos, así como a las revelaciones de seguridad cibernética

Las cartas de sugerencias realizadas por el personal de la Comisión de Valores de Estados Unidos (*Security and Exchange Commission*, SEC por sus siglas en inglés), continúan enfocándose en la importancia del uso de medidas financieras Non-GAAP en comunicados de resultados y presentaciones a los inversionistas. En 2016, la SEC consideró ayudar a los Comités de Auditoría a evaluar la utilidad y aceptabilidad de las medidas

financieras Non-GAAP enviando más de 150 sugerencias, cuestionando a las compañías acerca del uso que les daban e implementaron una serie de acciones de cumplimiento. Si bien el personal de la SEC dio crédito a las compañías por haber seguido sus sugerencias, se mostraron críticos con los resultados de otras métricas operativas clave.

En 2018, las sugerencias de la SEC sobre las Non-GAAP disminuyeron; sin embargo, siguieron enfatizando su importancia, así como el uso de otras métricas operativas clave para la supervisión del Comité de Auditoría. En mayo de 2018, el contador principal de la SEC, Wes Bricker, comentó lo siguiente: “Los Comités de Auditoría que entienden claramente las medidas financieras Non-GAAP presentadas al público, y que dedican tiempo y esfuerzo a la supervisión de informes financieros revisando con la administración, la preparación, evaluación y consistencia de las métricas, son indicador de una fuerte cultura de cumplimiento y reporte. Los Comités de Auditoría que no están participando en estos procesos deben considerar hacerlo, ya que el interés en estos tiene un efecto positivo en la calidad de los informes financieros”

A finales de 2018, la SEC emitió una guía de orientación con respecto a las revelaciones sobre riesgos e incidentes de seguridad cibernética en las compañías. También publicó un informe de investigación advirtiendo a las empresas de las amenazas cibernéticas al implementar controles contables internos. Estas publicaciones, sirven como recordatorios para que las compañías evalúen sus controles y procedimientos internos considerando el entorno actual de riesgo cibernético.

Por último, es importante recordar que las entidades públicas en México no están exentas de los temas antes comentados, debido a que las medidas financieras Non-GAAP son utilizadas de igual manera por entidades en México. Los Comités de Auditoría deberán poner especial atención e involucrarse en la revisión de dichas métricas, analizando si las mismas se preparan y presentan de forma consistente, incluyendo las políticas de revelación relativas.

El Comité de Auditoría debe monitorear la implementación de las normas Non-GAAP



6. Enfocar la Auditoría Interna en riesgos clave, más allá de la información financiera y el cumplimiento

Actualmente, la falta de administración de temas críticos tales como la situación actual del liderazgo de la empresa, la cultura corporativa, el cumplimiento legal y regulatorio, la seguridad cibernética, la privacidad de datos, la cadena de suministro, así como otras contingencias de subcontratación, y ambientales, sociales y de gobierno pueden ocasionar daños a la reputación corporativa e impactar en el desempeño financiero.

El Comité debe trabajar con el Director de Auditoría Interna para identificar aquellos que representen una mayor amenaza en la estrategia y las operaciones de la compañía para así garantizar que la Auditoría Interna se enfoque en estos y en controles relacionados. ¿El plan de auditoría está basado en el riesgo y es lo suficientemente flexible para ajustarse a las condiciones cambiantes del negocio? ¿Ha habido cambios en el entorno operativo? ¿Cuáles son los riesgos planteados por la transformación digital de la compañía y por la organización extendida en la contratación, subcontratación, ventas y canales de distribución? ¿La compañía es sensible a las primeras señales de advertencia con respecto a la seguridad, calidad del producto y cumplimiento? ¿La Auditoría Interna está ayudando a evaluar y monitorear la cultura corporativa? Es importante establecer expectativas claras y asegurarse de que esta

función tenga los recursos, habilidades y experiencia necesaria para lograr el éxito y ayudar al Director de Auditoría a analizar el impacto de las tecnologías digitales en esta área de la empresa.



7. Vigilar el cumplimiento con relación a la Circular Única de Auditores Externos

El pasado 1.º de agosto de 2018 entraron en vigor las disposiciones de carácter general aplicables a las entidades y emisoras supervisadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), que contraten servicios de Auditoría Externa de estados financieros básicos conocida como “Circular Única de Auditores Externos” o “CUAE”; misma que fue publicada el pasado 26 de abril de 2018.

La CUAE requiere, entre otros temas, que los Comités de Auditoría y la administración de las entidades y emisoras verifiquen y evalúen las capacidades profesionales de los auditores externos y la firma a la cual pertenecen, notifiquen a las autoridades correspondientes (CNBV y la Bolsa Mexicana de Valores, BMV) el nombramiento, ratificación o remoción del mismo; así como la contratación de servicios con el auditor externo, distintos al servicio de Auditoría Externa, entre otras actividades relevantes. Lo anterior representa el involucramiento y tiempo adicional por parte de los miembros del Comité de Auditoría considerando crítico que las entidades y emisoras cumplan con los requerimientos establecidos.



Acerca de KPMG Board Leadership Center

Es un programa global con presencia local exclusivo para miembros del Consejo de Administración en México, que tiene como objetivo promover un gobierno corporativo efectivo para impulsar el valor de la empresa a corto, mediano y largo plazo, generando confianza en los *stakeholders* de las organizaciones.



kpmg.com.mx

01 800 292 KPMG (5764)

bic@kpmg.com.mx



KPMG MÉXICO



@KPMGMEXICO



KPMGMX



KPMG MÉXICO



La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basadas en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

“D.R.” © 2019 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., la firma mexicana miembro de la red de firmas miembro de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative (“KPMG International”), una entidad suiza. Blvd. Manuel Ávila Camacho 176 P1, Reforma Social, Miguel Hidalgo, C.P. 11650, Ciudad de México. Impreso en México. Todos los derechos reservados.