



# Prioridades en la agenda del Comité de Auditoría 2020

KPMG Board Leadership Center



Priorizar una apretada agenda del Comité de Auditoría nunca es fácil, y la del 2020 será particularmente desafiante. Actualmente los comités operan en un contexto de volatilidad global e incertidumbre económica caracterizado por crecientes tensiones comerciales, resurgimiento de la deuda, un inminente ajuste en los mercados, desafíos geopolíticos, tecnologías y modelos de negocios disruptivos, riesgo cibernético, escrutinio regulatorio, entorno fiscal cambiante, mayores demandas de transparencia de los inversionistas y retos políticos en los Estados Unidos, el Reino Unido, entre otros.

Basándonos en nuestra más reciente encuesta y otras interacciones con los Comités de Auditoría y los líderes empresariales, resaltamos siete elementos que vale la pena tener presentes en la agenda 2020:

- 1) Mantener (o recuperar) el control de la agenda del Comité
- 2) Reevaluar el alcance, la calidad y las revelaciones de los informes de sostenibilidad en materia de medioambiente, social y de gobernabilidad
- 3) Reforzar la calidad de la auditoría y establecer expectativas claras para el auditor externo
- 4) Afinar el enfoque de los programas de ética, cumplimiento y denuncia de irregularidades de la compañía
- 5) Entender cómo la tecnología está impactando el talento, la eficiencia y el valor agregado de la función de finanzas y las áreas operativas
- 6) Reconocer la importancia de enfocar a Auditoría Interna en los riesgos clave (más allá de la información financiera)
- 7) Entender los impactos de la reforma fiscal y los controles que detona la misma a nivel organizacional



### 1. Mantener (o recuperar) el control de la agenda del Comité

Esta prioridad número uno del año pasado es válida para 2020. Casi la mitad de los 1,300 miembros de quienes respondieron nuestra **Encuesta Global del Comité de Auditoría 2019**, afirmaron que es “cada vez más difícil” supervisar los principales riesgos en la agenda del Comité de Auditoría, que se suman a sus principales responsabilidades de supervisión (reportes financieros y controles internos relacionados, así como la supervisión de auditores internos y externos). Además de las nuevas partidas de la agenda, se han tornado más complejos los riesgos que los comités han tenido en sus manos por algún tiempo, tales como los financieros, de ciberseguridad y tecnologías de la información, medioambientales, sociales o de gobernabilidad, de terceros, en la cadena de suministro y otros riesgos operativos, como el cumplimiento legal y normativo. Es importante reevaluar si el Comité cuenta con la experiencia y capacidades, así como con el tiempo, para gestionar los riesgos asignados. Por ejemplo, el riesgo cibernético y el gobierno de datos requieren una mayor atención por parte de todo el Consejo o, incluso, necesitan la atención de un comité dedicado a ello. Mantener enfocada la agenda y mantenerse alerta requerirá disciplina y vigilancia durante 2020.







## 2. Revaluar el alcance, la calidad y las revelaciones de los informes de sostenibilidad en materia de medioambiente, social y de gobernabilidad

Hoy en día la mayoría de las compañías del Standard and Poor's 500 brindan algún tipo de informe medioambiental, social y de gobernabilidad o de sostenibilidad (ESG, *environmental, social, and governance*, por sus siglas en inglés), pues existe una creciente preocupación por parte de varios *stakeholders* — inversionistas, colaboradores, clientes, reguladores y activistas, entre otros — con respecto a la calidad, la comparabilidad, confiabilidad y utilidad de estos datos. La presentación de dichos informes ha tenido un incremento importante durante los últimos años, ya que los inversionistas exigen más información y buscan involucrarse con las empresas en los principales problemas ESG y su impacto. El activismo de los colaboradores y los consumidores está en sus primeras etapas y crece particularmente entre los millennials. Y, por supuesto, los accionistas siguen exigiendo atención en este rubro.

La declaración de *Business Roundtable* (Mesa Redonda de Negocios (BRT)) sobre el Propósito de una Corporación para beneficiar a todos los *stakeholders*, probablemente aumentará las expectativas de que las empresas den a conocer informes ESG o de sostenibilidad, en los que indiquen cómo están cumpliendo sus compromisos de acuerdo a métricas definidas. Dadas las crecientes demandas de informes y datos más transparentes y de mayor calidad, el Comité de Auditoría puede servir como brazo de apoyo, recomendando al Consejo que aliente a la Administración a reevaluar el alcance y la calidad de los reportes ESG o de sostenibilidad. Esta es una tarea importante y, probablemente, incluirá un comparativo respecto a los competidores, así como las metodologías y normas de calificación de las empresas según las prácticas ESG. Esto exige comprender las expectativas de los inversionistas y otros *stakeholders*. También resulta útil revisar varios marcos sobre el tema para su posible incorporación. A fin de lograr la atención y el enfoque adecuado, un comité de apoyo del Consejo, como el Comité de Auditoría o de Gobernabilidad (dependiendo de la experiencia), debe supervisar el esfuerzo. El comité encargado necesitará estar involucrado en las conversaciones para garantizar que la empresa cuenta con la infraestructura necesaria, incluyendo controles y procedimientos para la generación de los reportes.



### 3. Reforzar la calidad de la auditoría y establecer expectativas claras para el auditor externo

La calidad de la auditoría externa mejora cuando el Comité de Auditoría está totalmente comprometido, establece la pauta, comparte claramente las expectativas al auditor externo y monitorea su desempeño de forma rigurosa a través de comunicaciones frecuentes y de calidad, y mediante la evaluación sólida del desempeño. Al respecto, es importante prestar mucha atención a las iniciativas de control de calidad del *Public Company Accounting Oversight Board* (PCAOB), ya que el personal del PCAOB ha anunciado que está desarrollando un lanzamiento de dicha iniciativa para consideración del Consejo de Administración y esto puede implicar enmiendas a las normas de control de calidad del PCAOB. Por lo anterior, es importante sondear a la firma de auditoría externa sobre sus sistemas de control de calidad, destinados a impulsar una auditoría mejorada y sostenible, así como sobre su uso de nuevas tecnologías. Un discurso de septiembre de 2019 del miembro del Consejo del PCAOB, Duane M. DesParte, (*Mejorando la Calidad de la Auditoría Mediante un Enfoque Renovado en el Control de Calidad*), destacó los elementos clave del sistema de control de calidad de una firma para incluir

“áreas de gobernabilidad y estructura de la firma, sistema de Control de Calidad de la evaluación y monitoreo de riesgos, mejora continua y transparencia”. En las conversaciones con el auditor externo acerca del sistema de control de calidad de la firma, es importante tomar en cuenta los resultados de las inspecciones del PCAOB e internas, así como los esfuerzos que abordan las deficiencias. Por otra parte, hay que considerar los requerimientos establecidos en la Circular Única de Auditores Externos o CUAE, publicada el 26 de abril de 2018 (y que entró en vigor el 1º de agosto del mismo año), para los auditores externos y los comités de Auditoría de entidades y emisoras supervisadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). Dicha circular establece procedimientos y requerimientos relevantes que detonan la necesidad de controles y procesos robustos hacia el interior de las entidades, emisoras, Comités de Auditoría y auditores externos. Al respecto, vale la pena retomar las experiencias vividas tras el primer año de aplicar los requerimientos de la CUAE y preguntarse si se cuenta con los controles robustos para dar cumplimiento a dicha regulación, y tener en cuenta que la calidad de auditoría es un esfuerzo de equipo, que requiere el compromiso y participación de todos los involucrados en el proceso—el auditor, el Comité de Auditoría y la Administración.





#### 4. Afinar el enfoque de los programas de ética, cumplimiento y denuncia de irregularidades de la compañía

Los costos reputacionales de una falla de ética o de cumplimiento son más altos que nunca y resulta fundamental para un programa de cumplimiento efectivo contar con la guía de niveles superiores para que la integridad permee en la cultura organizacional, lo que respalda la estrategia de la empresa, incluyendo su compromiso con los valores establecidos, la ética y el cumplimiento legal y regulatorio. Esto es particularmente importante en un entorno de negocios complejo, ya que las empresas se mueven rápidamente para innovar y capitalizar oportunidades en nuevos mercados, aprovechar nuevas tecnologías, el análisis de datos y comprometerse con más proveedores y terceros a través de cadenas de suministro cada vez más sofisticadas. Aunado al desafiante entorno regulatorio, el despliegue de nuevos reglamentos de privacidad de datos, medioambientales, de atención médica, de servicios financieros y de protección al consumidor, así como la ley estadounidense de Prácticas de Corrupción en el Extranjero (FCPA, *foreign corrupt practices act*), los riesgos y vulnerabilidades de cumplimiento requerirán vigilancia. Resulta necesario monitorear de cerca las pautas que se establecen desde los niveles superiores, así como la cultura en toda la organización, vigilando los comportamientos (no solo los resultados), así como las señales de alerta. ¿La cultura de la empresa establece que sea seguro para las personas hacer lo correcto? Es importante garantizar que los programas de cumplimiento y monitoreo normativo estén actualizados, cubran a todos los proveedores de la cadena de suministro global y comuniquen claramente las expectativas de la empresa acerca de los altos estándares éticos. El enfoque debe estar en la efectividad de los canales de denuncia y los procesos de investigación de la compañía. Por ejemplo, hay que saber si el Comité de Auditoría recibe todas las quejas de los denunciantes. Si no es así, ¿cuál es el proceso para filtrar las quejas que, finalmente, se reportan al Comité de Auditoría? Cabe recordar que, como resultado de la transparencia radical que permiten las redes sociales, actualmente están en plena exhibición la cultura y los valores de la compañía, el compromiso con la integridad y el cumplimiento legal, así como su reputación.



#### 5. Entender cómo la tecnología está impactando el talento, la eficiencia y el valor agregado de la función de finanzas y las áreas operativas

Los grandes cambios tecnológicos que afectan a las funciones de finanzas, presentan importantes oportunidades para que dicha función se reinvente y agregue mayor valor al negocio. A medida que los Comités de Auditoría monitorean y ayudan a guiar el avance en esta área, sugerimos tres áreas de enfoque. Primera, reconocer que entre 60% y 80% del trabajo de la función de finanzas implica la recopilación de datos. ¿Cuáles son los planes de la organización para aprovechar la robótica y las tecnologías en la nube para automatizar tantas actividades manuales como sea posible, reducir costos y mejorar la eficiencia? Segunda, ¿cómo utilizarán las funciones de finanzas, el análisis de datos y la inteligencia artificial para desarrollar perspectivas predictivas más precisas y un mejor despliegue de capital? La función de finanzas debe estar bien posicionada para guiar la agenda de análisis de datos de la compañía y para considerar las implicaciones de las nuevas tecnologías relacionadas con las transacciones, desde *blockchain* hasta criptomonedas. A medida que el análisis histórico se vuelve completamente automatizado, las capacidades de análisis de la organización deberían evolucionar para incluir análisis predictivos, una oportunidad importante para agregar valor real. Tercera, a medida que la función de finanzas combina capacidades analíticas y estratégicas sólidas con habilidades tradicionales de informes financieros, contabilidad y auditoría, sus requisitos de talento y conjunto de habilidades requieren cambiar, en consecuencia. Al respecto, vale la pena preguntarse si las funciones de finanzas atraen, desarrollan y retienen el talento y las habilidades necesarias para satisfacer sus necesidades cambiantes. En este entorno, es esencial que el Comité de Auditoría dedique el tiempo adecuado para comprender la estrategia de transformación de la función de finanzas.

Los cambios tecnológicos presentan importantes oportunidades de avance y eficiencia para las funciones de finanzas, por lo tanto, es esencial comprender la estrategia de transformación del área





## 6. Reconocer la importancia de enfocar a Auditoría Interna en los riesgos clave (más allá de la información financiera)

En los últimos años, una serie de crisis corporativas altamente publicitadas han dañado la reputación de empresas debido, en parte, a la deficiente administración de riesgos empresariales clave; tales como la pauta y cultura en los niveles superiores, el cumplimiento legal y regulatorio, las estructuras de incentivos, la ciberseguridad y privacidad de datos, los riesgos ESG, la cadena de suministro global, así como los riesgos de subcontratación. El Comité de Auditoría debe trabajar con el director ejecutivo de Auditoría Interna y el director de riesgos para que, mediante un procedimiento robusto, se identifiquen los riesgos que representan la mayor amenaza para la reputación, la estrategia y las operaciones de la compañía, y para ayudar a garantizar que la Auditoría Interna se enfoque en estos riesgos clave y controles relacionados.

¿El plan de auditoría está basado en el riesgo, es flexible y se ajusta a las cambiantes condiciones comerciales y de riesgo?, ¿qué ha cambiado en el entorno operativo?, ¿cuáles son los riesgos que plantean la transformación digital de la empresa y la organización extendida (canales de abastecimiento, tercerización, ventas y distribución)?, ¿se está al pendiente de las primeras señales de advertencia relacionadas con la seguridad, la calidad del producto o servicio y el cumplimiento?, ¿qué papel debe desempeñar Auditoría Interna en la cultura de la empresa? Es importante que se establezcan expectativas claras que ayuden a garantizar que dicha función contará con los recursos, habilidades y experiencia para tener éxito y, al mismo tiempo, ayudar al director ejecutivo de Auditoría Interna a pensar en el impacto de las tecnologías digitales en la misma.





## 7. Entender los impactos de la reforma fiscal y los controles que detona la misma a nivel organizacional

La recaudación fiscal juega un papel determinante en las finanzas públicas del país. México ocupa el último lugar de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en recaudación tributaria respecto al producto interno bruto (PIB), ya que la desaceleración económica comenzó a impactar negativamente en la recaudación desde 2018. Algunas recomendaciones para combatir la evasión y elusión fiscal en México han incluido la reducción de regímenes fiscales especiales o de excepción, la adopción de buenas prácticas internacionales, así como el uso de la tecnología para que se fortalezca el cumplimiento de obligaciones ante la autoridad recaudadora. A partir de 2020 los cambios a las leyes fiscales en México amplían la aplicación del principio de responsabilidad solidaria en materia tributaria, alcanzando a figuras tales como liquidadores y síndicos, directores, gerentes generales o administradores únicos. Por otro lado, se han reforzado los supuestos bajo los cuales las empresas podrán incurrir en conductas indebidas, estableciéndose las penas correspondientes para las personas que se ubiquen en tales supuestos. Bajo el entorno anterior, ¿la empresa entiende los impactos de la reforma fiscal?, ¿cuenta con los controles a nivel organizacional que le permita un adecuado cumplimiento de sus obligaciones tributarias?, ¿ha comunicado a los individuos que actúan en torno a su administración o gestión de sus negocios sobre los alcances que tienen las reformas a las leyes fiscales? Al respecto, es importante fortalecer la cultura fiscal de las empresas, a efectos de alinear la actuación de las personas que intervienen en su administración o control con el adecuado cumplimiento que demanda el nuevo entorno.

Es importante fortalecer la cultura fiscal de la organización para cumplir de manera adecuada con las funciones tributarias que demanda el contexto actual

# Contactos

**KPMG Board Leadership Center  
en México**  
Steering Group

**Gustavo A. Astiazarán**  
Socio Líder de  
KPMG Board Leadership Center  
de KPMG en México

**Celin Zorrilla**  
Socio Líder de Clientes  
y Mercado de KPMG en México  
y Centroamérica

**Jesús Luna**  
Socio Líder de Asesoría en Auditoría  
Interna y Gestión de Riesgo  
Empresarial de KPMG en México

**Alejandro Aceves**  
Socio de Impuestos  
de KPMG en México

**Alejandro Villalobos**  
Socio de Auditoría  
de KPMG en México

**Mónica Meza**  
Directora de Mercadotecnia y  
Comunicación de KPMG en México



## 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  
800 292 KPMG (5764)  
blc@kpmg.com.mx



KPMG MÉXICO



KPMG MÉXICO



@KPMGMEXICO



KPMGMX



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." © 2020 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.