



Agenda del Comité de Auditoría 2021

KPMG Board Leadership Center en México



La pandemia de COVID-19 y la crisis económica que se presentaron en 2020, y que continúan a la fecha, son indicios de que el entorno empresarial y de riesgos también será complejo e incierto en 2021. Asimismo, las tensiones comerciales y geopolíticas; el resurgimiento de deudas; la disrupción tecnológica y el modelo comercial; el elevado riesgo cibernético, el escrutinio regulatorio, así como iniciativas públicas harán que este reto sea aún mayor. Esto impactará a los colaboradores, a la Alta Dirección, al Consejo de Administración y al gobierno corporativo de las entidades.

Priorizar una intensa agenda del Comité de Auditoría representa un gran desafío. Con base en las perspectivas adquiridas en nuestras más recientes conversaciones e interacciones con Comités de Auditoría y líderes empresariales, resaltamos siete asuntos clave que deben considerarse en 2021.



1. Una nueva perspectiva de la agenda y la carga de trabajo del Comité de Auditoría

No es sorpresa que más de 60% de los integrantes del Comité de Auditoría encuestados señalen que gracias a COVID-19 se hayan replanteado el alcance de su agenda y de sus responsabilidades de supervisión de riesgos.¹ Más allá de la presentación de información financiera y de las amenazas de control relacionadas, indican que tienen también el compromiso de supervisar otros retos, como los riesgos financieros y el acceso al capital; el cumplimiento legal y regulatorio; la ciberseguridad y la privacidad de datos; los informes de métricas ambientales, sociales y de gobierno (ASG), la cadena de suministro y riesgos de terceros; la salud y la seguridad, así como otros temas operativos relevantes ante la contingencia sanitaria.

Prácticamente todas las empresas seguirán lidiando con interrupciones, y lucharán por reabrir o mantener sus negocios y administrar la fuerza laboral a distancia, por lo que deben acelerar la transformación digital, construir cadenas de suministro más resilientes y fortalecer las relaciones con sus clientes. Para abordar la disrupción continua, el Comité de Auditoría le ha encargado a la Alta Dirección que actualice y lleve a cabo pruebas de estrés sobre los riesgos estratégicos, la planeación de escenarios y los protocolos de crisis.

Al respecto, es importante que se formulen preguntas como: ¿el Comité de Auditoría tiene las herramientas, el tiempo y la experiencia necesaria para supervisar los principales riesgos?, ¿el riesgo cibernético requiere que todos los integrantes del Consejo le presten más atención o es necesario que lo atienda un comité del propio Consejo?, ¿es necesario contar con un Comité de Cumplimiento o de Riesgos?, ¿quién debe supervisar las métricas e informes ASG? Puede existir resistencia a crear otro comité, pero es relevante sostener una conversación acerca de la supervisión de riesgos después de analizar si un Comité de Finanzas, Tecnología, Riesgos, Sostenibilidad u otro podría mejorar la eficiencia del Consejo.



2. Monitorear los impactos que la pandemia ha tenido en la información financiera

El impacto que la contingencia sanitaria ha tenido en la información financiera, incluyendo las revelaciones al respecto, es de gran importancia y continuará en 2021.

Algunas de las áreas clave de enfoque del Comité de Auditoría para la presentación de los reportes financieros a los reguladores incluyen:

- **Proyecciones y revelaciones.** Con el amplio uso de información prospectiva en los estados financieros y presentaciones ante los reguladores, ahora se da un mayor enfoque a la revelación de los efectos actuales y potenciales de COVID-19 (por ejemplo, factores de riesgo, discusión y análisis de la Alta Dirección, liquidez, resultados de operaciones y tendencias, e incertidumbres conocidas).
- Otras tareas destacadas de atención para el Comité de Auditoría incluyen la elaboración de estimaciones prospectivas de flujos de efectivo; el deterioro de activos no financieros, incluido el crédito mercantil y otros activos intangibles; la contabilización de activos financieros, incluido el valor razonable; el impacto de renegociación de contratos de arrendamiento; el ajuste de consideraciones de contratos con clientes (ingresos); el negocio en marcha, así como el uso de métricas que no se determinan de conformidad con las normas internacionales de información financiera.
- En algunas jurisdicciones, los reguladores han emitido guías sobre las consideraciones de revelación para los estados financieros de empresas afectadas por la crisis. Los reguladores quieren que las organizaciones proporcionen información que permita a los inversionistas evaluar el impacto de COVID-19 desde la perspectiva de la Alta Dirección y actualizar esa información a medida que cambian las circunstancias. En México, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores aún no se ha pronunciado al respecto.
- **Contabilización de apoyos del gobierno.** En algunas jurisdicciones, los gobiernos han otorgado apoyo ante los efectos de la pandemia. Las compañías que reciben soporte de las autoridades deben determinar el modelo de reconocimiento adecuado de dicha ayuda. En México, hay que observar la evolución de la contingencia y de las reacciones gubernamentales en esta materia.
- **Control interno sobre la información financiera.** Debido a las interrupciones en las operaciones comerciales y el trabajo a distancia, las empresas están estableciendo nuevos controles, incluido el acceso al sistema de tecnologías de la información (TI) y la autenticación virtual para habilitar a distancia al talento; la ciberseguridad; controles a nivel entidad (comunicación y asignación de autoridades, segregación de funciones y controles de revisión de acceso); planes para regresar al trabajo, y privacidad de datos. Las organizaciones deben revelar cualquier cambio importante que se haga al control interno y, en su caso, informarlo a los reguladores según sea aplicable.

1. *Challenges presented by COVID-19*, KPMG Audit Committee Institute, 2020.



3. Reforzar la calidad de la auditoría y entender el impacto de COVID-19 sobre el proceso de auditoría externa

El Comité de Auditoría necesita entender a fondo los cambios que los auditores consideran en el proceso de auditoría debidos a COVID-19. Como punto de partida, el auditor externo debe evaluar los riesgos incrementales del trabajo a distancia tanto de la empresa como del auditor y proporcionar una base razonable para identificar y evaluar los riesgos de errores materiales (debido a fraude o error) para diseñar procedimientos de auditoría adicionales.

Es importante preguntarse, ¿qué cambios deben hacerse al alcance y al enfoque de la auditoría? El documento *Enfoque en la evaluación de riesgo del auditor* del Centro para la Calidad de la Auditoría identifica diversos riesgos a considerar por el auditor externo, incluyendo:²

- Liquidez, acceso a capital, cumplimiento de acuerdos de deuda
- Capacidad de la entidad para continuar como negocio en marcha
- Ciberseguridad, incluida la seguridad de datos en un entorno virtual
- Cambios en el control interno debido al trabajo a distancia, incluidos los controles generales de TI
- Deterioro de activos y del crédito mercantil
- Estimaciones del valor razonable
- Consideraciones de proveedores externos
- Consideraciones normativas y económicas específicas para la industria, incluida la concentración de riesgo
- Consideraciones normativas y económicas específicas de cada región, incluida la concentración de riesgo
- Interrupción de los negocios
- Mayor riesgo de fraude debido a la contingencia

El control interno es un área crítica de enfoque, ya que al pasar de procesos presenciales a virtuales por el trabajo a distancia existe un mayor riesgo de fallas. Para evaluar el diseño y la implementación de controles relevantes, ahora el auditor externo tiene que concentrar su atención en cómo cambiaron los controles durante la pandemia para adaptarse a la fuerza laboral a distancia y a los flujos de procesos.

Al respecto, plantearse preguntas como la siguiente es necesario: ¿qué nuevos controles o cambios en los mismos se han requerido como resultado del trabajo a distancia, los cambios en las líneas de reporte o de personas responsables de los controles, o un mayor riesgo de fraude debido a las dificultades financieras de los colaboradores y la presión sobre la Alta Dirección para cumplir los objetivos financieros?

Dependiendo de las jurisdicciones, los reguladores han destacado la importancia de la comunicación constante con el auditor externo, y ofrece las siguientes consideraciones:³

2. *Focus on the Auditor's Risk Assessment*, Center for Audit Quality's, 2020.

3. *Conversations with Audit Committee Chairs: COVID-19 and the Audit*, Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), 2020.

- Analizar los posibles desafíos para la conclusión oportuna de la auditoría con el auditor y la Alta Dirección, así como revisar el cronograma y las etapas del trabajo
- Establecer canales de comunicación efectivos que incluyan tanto al auditor como a la Alta Dirección, para que el Comité de Auditoría reciba la información necesaria de manera oportuna y al mismo tiempo considerar los requerimientos adicionales de los auditores y de la Alta Dirección durante la pandemia
- Evaluar los impactos en la materialidad de los estados financieros, derivados de la disminución de ingresos, activos o capital contable de las entidades
- Examinar con el auditor los cambios al plan de auditoría, incluidos los cambios en las áreas de enfoque y cómo abordar nuevas áreas de riesgo
- Revisar si hay cambios en cómo el auditor evalúa el control interno para plantear áreas de riesgo nuevas o modificadas
- Determinar las revelaciones que deben ajustarse o incluirse debido a COVID-19

Por último, el Comité de Auditoría debe analizar los desafíos y los riesgos que representa el hecho de que el auditor realice la auditoría a distancia; por ejemplo, ¿qué otros métodos existen para realizar conteos físicos?, ¿se necesita más tiempo para realizar el trabajo de auditoría a distancia?, ¿qué nuevos retos surgen en la auditoría por el trabajo a distancia?



4. Trabajar con la Alta Dirección para reevaluar y supervisar el alcance y la calidad de los informes y revelaciones ASG

Desde hace varios años, las empresas afrontan mayores exigencias por parte de los inversionistas, agencias calificadoras y de investigación, activistas, colaboradores, clientes, entre otros *stakeholders*, para que proporcionen información más transparente y de mejor calidad sobre los problemas y riesgos relacionados con temas ASG, así que, ¿cómo define la organización su propósito y cómo considera los intereses de sus colaboradores, clientes, proveedores, comunidades y accionistas?

Estas demandas cobran fuerza en especial por parte de los inversionistas, que ejercen presión ante la participación de los accionistas y la elección de los directores. El Consejo de Administración también puede afrontar demandas si la compañía analiza estos temas de una manera que no concuerda con lo que está sucediendo en la práctica. Se espera que se presente una cantidad importante de requerimientos y/o cuestionamientos relacionados a temas ASG durante la temporada de asambleas de accionistas de 2021.

COVID-19 y su impacto en las organizaciones y sus colaboradores han obligado a enfocarse en la parte social “S” de una estrategia ASG; por ejemplo: la manera en que una empresa aborda los asuntos relacionados con el talento, como la diversidad, la salud y la seguridad, las

incapacidades por enfermedad y los acuerdos de trabajo a distancia, así como la manera en que se comunica con proveedores y clientes respecto a los desafíos relacionados con la crisis sanitaria.

Además, la forma en que la compañía considera a sus *stakeholders* en la creación de valor sostenible a largo plazo puede tener un impacto importante en su reputación; sin embargo, las exigencias no se limitan solamente a temas sociales; la revelación de asuntos climáticos es un tema de alta prioridad para muchos inversionistas.

El requerimiento por parte de distintos *stakeholders* de contar con informes de sostenibilidad más detallados incluye solicitudes de información comparable y coherente que sea procesable desde una perspectiva de inversión (y cómo se vincula con la estrategia y el desempeño de la organización).

El Comité de Auditoría debe alentar a sus equipos de administración para que replanteen el alcance y la calidad de los informes de temas ASG de la empresa, incluida la evaluación comparativa con sus pares, la manera en que las agencias calificadoras de ASG consideran las metodologías y las normas (que pueden variar ampliamente), así como el marco de presentación de información.

En México, todas las compañías que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) deben presentar información ASG como complemento de su información financiera. Adicionalmente, el reglamento de la Ley General de Cambio Climático indica que toda organización que genere emisiones superiores a 25,000 toneladas de emisiones de Co₂e en un año debe reportar sus emisiones ante la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat). No presentar este reporte o entregar información falsa podría ocasionar sanciones económicas y pérdida de confianza por parte de los *stakeholders*.

Las organizaciones cuentan con diversas herramientas para comunicar su desempeño, ya sea en un sitio *web* o mediante un informe de sostenibilidad. Tomando esto en cuenta, el Comité de Auditoría debe preguntarse: ¿qué controles existen para garantizar la calidad de la información ASG que se revela?, ¿se revisa con el mismo rigor que la información financiera?, ¿la empresa obtiene un informe de aseguramiento sobre la información ASG para ofrecer un mayor grado de seguridad a los inversionistas?, ¿el Comité de Auditoría entiende y recibe informes sobre la base y los procesos utilizados para generar las revelaciones?

Más allá de las calificaciones, este es un asunto de cómo se manejan los riesgos y las oportunidades ASG, y el impacto que producen en la creación de

valor a largo plazo, ya sea que los inversionistas decidan invertir o no con base en el perfil ASG de una compañía y el costo de capital.

Los inversionistas quieren saber qué aspectos ASG son de importancia estratégica para la empresa, por lo que es de relevancia plantearse preguntas como las siguientes: ¿cómo está abordando la organización estos temas a largo plazo y cómo los integra en las actividades comerciales centrales (estrategia, operaciones, administración de riesgos, incentivos y cultura corporativa) para impulsar el desempeño sostenible y la creación de valor?, ¿existe un compromiso claro y un liderazgo sólido en la Alta Dirección, así como la aceptación por parte de toda la compañía?

A la luz de los compromisos sociales pactados por los líderes empresariales con varios *stakeholders*, las expectativas seguirán creciendo para que las organizaciones muestren sus resultados, incluyendo sus deficiencias.

Los avances de la empresa en los temas ASG, desde el bienestar de los colaboradores hasta asuntos sociales y riesgos relacionados con el cambio climático, están en el centro de las conversaciones a medida que nos adentramos en una época de recuperación desafiante en una nueva realidad.





5. Comprender cómo está afectando la tecnología al talento, la eficacia y el valor agregado de la función de Finanzas

Con la pandemia hemos visto una aceleración de los esfuerzos de transformación digital de las empresas. Los cambios tecnológicos presentan importantes oportunidades para que la función de Finanzas se reinvente y aporte un mayor valor para el negocio.

A medida que el Comité de Auditoría apoye los avances de Finanzas en relación con este tema, hay que enfocarse en las siguientes áreas:

- Al reconocer que gran parte del trabajo financiero implica la recopilación de datos, ¿qué planes tiene la organización para aprovechar la robótica y tecnologías como la nube para automatizar el mayor número posible de actividades manuales, reducir costos y mejorar la eficiencia?
- Comprender cómo la función de Finanzas utiliza el análisis de datos y la inteligencia artificial para desarrollar conocimientos predictivos más precisos y un mejor despliegue de capital. Esta área debe estar bien posicionada para dirigir la agenda de análisis y datos de la empresa, y considerar las implicaciones de las nuevas tecnologías relacionadas con las transacciones que van desde el *blockchain* hasta la criptomoneda. A medida que el análisis histórico se automatiza totalmente, la organización debe evolucionar para incluir reportes predictivos que representan una oportunidad relevante en temas de valor agregado.
- Dado que la función de Finanzas combina una sólida capacidad estratégica y analítica con las habilidades tradicionales de los informes financieros, de contabilidad y auditoría, estas necesitan cambiar en consecuencia con los requerimientos de talento y de habilidades. Ante ello, es importante preguntarse si la función de Finanzas atrae, desarrolla y retiene al talento con las habilidades necesarias para satisfacer sus cambiantes necesidades. En este entorno, es esencial que el Comité de Auditoría dedique el tiempo necesario para comprender la estrategia de transformación de la función de Finanzas.



6. Ayudar a garantizar que Auditoría Interna siga enfocada en los riesgos más críticos, incluidos los riesgos planteados por COVID-19

¿El plan de auditoría interna está basado en riesgos, es flexible y se adapta a las condiciones cambiantes del negocio? Esta es una pregunta cada vez más común que el Comité de Auditoría hace a los directores de Auditoría Interna. Si bien una pandemia quizá no estaba en la lista de probables eventos de riesgo a principios de 2020, los integrantes del Comité afirman, en términos generales, que su auditor interno logró cambiar de manera exitosa su enfoque hacia los riesgos críticos derivados del impacto de COVID-19.

Es decir, se pudieron identificar riesgos emergentes, revisar la evaluación de la gestión de tales amenazas y los planes de remediación de la Alta Dirección, así como los controles implementados para atenderlos y evaluar el incremento del riesgo de fraude y los planes de regreso a la oficina.⁴

El Comité de Auditoría debe trabajar tanto con el director de Auditoría Interna como con el director de Riesgos para ayudar a identificar los desafíos relacionados con la contingencia, así como otros retos que representan la mayor amenaza para la reputación, la estrategia y las operaciones de la organización, como la pauta que marca la Alta Dirección, la cultura laboral, el cumplimiento de las obligaciones legales y regulatorias, la estructura de incentivos, la ciberseguridad y privacidad de datos, los riesgos ASG, de subcontratación y de la cadena de suministro global.

Preguntas como las siguientes pueden clarificar el tema en cierta medida: ¿qué ha cambiado en el entorno operativo?, ¿qué riesgos hay en la transformación digital del negocio en cuanto a abastecimiento, subcontratación, canales de ventas y distribución?, ¿la empresa es sensible a las señales de alerta tempranas relacionadas con la seguridad, la calidad del producto y el cumplimiento?, ¿qué papel debe desempeñar Auditoría Interna en la auditoría de la cultura de la compañía?

Es importante establecer expectativas claras y ayudar a garantizar que la función de Auditoría Interna tenga los recursos, las habilidades y la experiencia necesaria para asegurar el éxito, y ayudar al director de Auditoría Interna a determinar el impacto de las tecnologías digitales en dicha función.



7. Aumentar el enfoque en ética, cumplimiento y programas de denuncia de irregularidades, reconociendo el aumento de la presión que se ejerce sobre los colaboradores

Actualmente, el costo en la reputación resultante de una falla ética o un incumplimiento es más alto que nunca, y la pandemia ha incrementado el riesgo de dicho error, particularmente en relación con los cambios realizados al entorno de control, el mayor riesgo de fraude debido a las dificultades económicas que enfrentan los colaboradores y la presión sobre la Alta Dirección para cumplir los objetivos financieros.

Algunos de los aspectos fundamentales de un programa de cumplimiento eficaz son la cultura y la pauta que marca la Alta Dirección para toda la organización, que respalda la estrategia de la compañía, incluido su compromiso con los valores establecidos, la ética y el cumplimiento legal y normativo.

4. *Challenges presented by COVID-19*, KPMG Audit Committee Institute, 2020.

Esto es particularmente cierto en un entorno empresarial en el que las organizaciones se mueven con mayor rapidez con el fin de innovar y beneficiarse de las oportunidades que se presentan en nuevos mercados, aprovechar las tecnologías y datos, así como comprometerse con un mayor número de proveedores y terceros en cadenas de valor cada vez más complejas.

Además del desafiante entorno regulatorio global, las normas relacionadas con la privacidad de datos, el medio ambiente, la salud, los servicios financieros y la protección del consumidor, así como la Ley de Prácticas de Corrupción en el Extranjero (FCPA, por sus siglas en inglés) y la Ley sobre el Soborno del Reino Unido (UKBA, por sus siglas en inglés), en los casos aplicables, será necesario vigilar las vulnerabilidades y el riesgo de cumplimiento normativo en las entidades.

También es relevante supervisar de cerca los límites delineados por la Alta Dirección, así como la cultura en toda la organización con un enfoque en el comportamiento (no solo en los resultados) y las señales de alerta. Al respecto, es importante preguntarse si la Alta Dirección manifiesta sensibilidad hacia los problemas de Recursos Humanos derivados de COVID-19, en particular las presiones sobre los colaboradores (en la oficina y en el hogar), su salud y seguridad, la productividad, el

compromiso y su estado de ánimo, así como la normalización de los convenios acordados para el trabajo a distancia. En una crisis de esta magnitud, el liderazgo y la comunicación son fundamentales, y la comprensión y la empatía son más importantes que nunca.

¿La cultura de la empresa crea un espacio seguro para que las personas hagan lo correcto de la manera establecida? Es fundamental garantizar la actualización permanente de los programas de seguimiento y cumplimiento normativo de la compañía, incluyendo a todos los proveedores de la cadena de valor global, así como comunicar con claridad las expectativas que tiene la organización de los estándares éticos.

También es esencial revisar la eficacia de los canales de denuncia de irregularidades y los procesos de investigación. ¿El Comité de Auditoría ve todas las quejas de los denunciantes y recibe informes de cómo se gestionan? Si no es así, ¿cuál es el proceso para filtrar las quejas que finalmente se reportan al Comité de Auditoría? Es crítico tener presente que como resultado de la transparencia que permiten las redes sociales, están en plena exhibición la cultura y los valores de la compañía, su compromiso con la integridad, el cumplimiento legal y la reputación de su marca.



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 5764 (KPMG)
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 con base en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2021 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.