



**Encuesta Global a  
miembros de comités  
de auditoría - 2014**

Audit Committee  
Institute de KPMG

[kpmg.com/aci](http://kpmg.com/aci)

**KPMG**  
cutting through complexity

# Acercas de la encuesta

Para contribuir a identificar las preocupaciones y los retos apremiantes que son prioritarios para los comités de auditoría en la actualidad, esta nueva edición de la Encuesta global de KPMG a miembros de comités de auditoría recoge las opiniones de aproximadamente 1.500 miembros de comités de auditoría de empresas de todo el mundo sobre cuestiones variadas: desde los principales retos que han de afrontar las empresas el próximo año y la carga de trabajo cada vez mayor del comité de auditoría, hasta el rendimiento corporativo, la eficiencia del director financiero y la organización financiera, y la calidad de la información que reciben los consejeros sobre los riesgos principales de la empresa.

Como se destaca en las páginas siguientes, en nuestro estudio se identifican tendencias internacionales de carácter general sobre los retos y preocupaciones de los comités de auditoría en distintas zonas geográficas. En general, seguimos observando que los comités de auditoría de países donde el gobierno corporativo y las prácticas del comité de auditoría están más arraigados tienden a tener más confianza en su función de supervisión. No obstante, los miembros de comités de auditoría de todos los países donde hemos realizado la encuesta mencionan la existencia de oportunidades de mejora.

Los comités de auditoría tienen una perspectiva singular sobre los riesgos a los que se enfrenta la entidad; su posición privilegiada arroja mucha luz al consejo de administración en pleno, así como a la dirección y a los auditores. En un momento en el que los consejeros contribuyen a guiar a sus empresas en un entorno difícil, las conclusiones de nuestro estudio —y, de hecho, el cuestionario del estudio— pueden servir como una herramienta importante para comparar prácticas vigentes, identificar carencias y riesgos emergentes, y suscitar conversaciones bien fundadas sobre cómo pueden reforzar los comités de auditoría y los consejos de administración sus tareas de supervisión y mantener el ritmo en un entorno cada vez más complejo y cambiante.

En el caso de España, los resultados de la encuesta mantienen la tendencia reflejada a nivel global, aunque con algunos aspectos particulares que preocupan a los comités de auditoría y que permitirían un mejor desempeño de su decisiva función. Los comités de las empresas españolas apuntan a la necesidad de un mayor énfasis en la supervisión de algunos riesgos como la posible disrupción del modelo de negocio o de los riesgos operacionales por su impacto potencial en la actividad de las empresas, además de incidir más que la media global en el riesgo de incertidumbre y volatilidad económica. También se refleja una opinión mayoritaria a favor de una más amplia comunicación del comité con inversores en relación a la supervisión de los riesgos y la evaluación del auditor externo.

Asimismo, la calidad de la información que se proporciona a los comités sobre aspectos relevantes vinculados al ritmo en los cambios tecnológicos que pueden afectar al desarrollo de las empresas o sobre ciber-seguridad son objeto de preocupación en el seno de los comités, junto con el mantenimiento del entorno de control al tiempo que se acometen planes de expansión internacional.

Otros aspectos diferenciales a tener en cuenta respecto a la tendencia global se centran en los factores no financieros determinantes —y su seguimiento— que permiten llevar adelante la estrategia de la empresa y una mayor coincidencia en que la auditoría interna también contribuya a un mayor entorno de control en áreas como la gestión de riesgos y la información tecnológica.

*Borja Guinea*

*Socio Responsable de Auditoría y del Audit Committee Institute de KPMG en España*



# Índice

Principales conclusiones	1
Carga de trabajo y agenda del comité de auditoría	3
Riesgo y calidad de la información	5
Director financiero y función financiera	8
Rendimiento corporativo	10
Función de la auditoría interna	12
Principales hallazgos en España	13
Metodología y universo de la encuesta	18



# Principales conclusiones



## La regulación, la incertidumbre y la volatilidad, así como el riesgo operacional son los principales retos en la actualidad.

Quizás no sea de extrañar que la mayoría de comités de auditoría de todo el mundo señalen la regulación y el impacto de iniciativas de políticas públicas, la incertidumbre económica y política, y el riesgo operacional y los controles como los riesgos que comportan los mayores retos para sus empresas.



## Sigue aumentando la dificultad de la labor del comité de auditoría.

Casi el 50 por ciento de los miembros de comités de auditoría indican que, dados los conocimientos especializados y la apretada agenda del comité de auditoría, es “cada vez más difícil” supervisar grandes riesgos —por ejemplo, riesgo cibernético y de TI, procesos de gestión de riesgos y cumplimiento global— además de las responsabilidades esenciales del comité. Un número significativo de otros participantes señalan que su consejo de administración ha redistribuido o ha reequilibrado recientemente las responsabilidades relativas a riesgos, o ha creado un nuevo comité para abordar riesgos específicos (o podría plantearse hacerlo en un futuro próximo).



## La calidad de la información sobre el riesgo cibernético, la tecnología y la innovación, y el riesgo sistémico global no está a la altura.

Si bien los comités de auditoría consideran que gran parte de la información que reciben sobre los riesgos principales que afectan a la empresa —cumplimiento legal/regulatorio, riesgo operacional, novedades en políticas públicas— es “buena” o “en general, buena”, muchos afirman que la información sobre seguridad cibernética, nuevas tecnologías y sobre los planes de innovación y crecimiento de la empresa debe mejorarse. Los comités de auditoría también desean entender mejor los riesgos sistémicos globales de la empresa y las dependencias de la cadena de suministro.



## La mayoría de las empresas no cuentan con un plan de sucesión del director financiero.

Solo el 40 por ciento de los participantes del estudio señalan que su empresa dispone de un plan formal de sucesión del director financiero, y de objetivos de desempeño claros para evaluar su desempeño. A los comités de auditoría les gustaría que el director financiero contribuyese más a la estrategia y a la gestión de riesgos de la empresa, así como al “desarrollo del talento y la fortaleza del capital humano”.



## Los indicadores avanzados y los factores no financieros que determinan el rendimiento a largo plazo son a menudo difíciles de describir.

Medir y hacer un seguimiento de los principales factores no financieros que determinan el rendimiento a largo plazo —especialmente, el talento, la innovación y la reputación de la marca— sigue comportando retos para muchas empresas, al igual que identificar los “indicadores avanzados” que muestran hacia dónde se dirige la empresa y si su estrategia va por buen camino.



## La auditoría interna debería analizar también la gestión de riesgos, las TI y el riesgo operacional, pero es posible que carezca de las habilidades y los recursos necesarios.

Más del 80 por ciento de los participantes del estudio comentan que la función que desempeña la auditoría interna debería ampliarse y no limitarse a la idoneidad de los controles y la información financiera presentada para incluir otros riesgos principales que afectan a la entidad; sin embargo, solo el 50 por ciento manifiesta que el área de auditoría interna cuenta en la actualidad con las habilidades y los recursos para cumplir con eficacia la función que se espera de ella.

**Q1. Desde su perspectiva como miembro del comité de auditoría, ¿cuáles de los siguientes riesgos (aparte del riesgo de la presentación de información financiera) son los más problemáticos para su empresa? Seleccione tres.**

**Q2. Con respecto a los tres riesgos seleccionados anteriormente, ¿cree que el comité de auditoría y/o el consejo les dedican tiempo suficiente de su agenda?**

	Q1	Q2 YES % NO %		Q1	Q2 YES % NO %
Regulación gubernamental/ impacto de las iniciativas de políticas públicas	48%	Y N	Ritmo del cambio tecnológico (p. ej., nuevas tecnologías, móviles, redes sociales, análisis de datos, informática en la nube).	22%	Y N
Incertidumbre y volatilidad (inestabilidad económica, política y social)	47%	Y N	Posible alteración del modelo de negocio	20%	Y N
Riesgo operacional/entorno de control	39%	Y N	Seguridad cibernética, incluida la privacidad de los datos y la protección de la propiedad intelectual	18%	Y N
Cumplimiento legal/regulatorio	33%	Y N	Riesgo sistémico global (pandemias, disturbios sociales, inestabilidad política, etc.)	9%	Y N
Gestión y desarrollo del talento	26%	Y N	Riesgo para la cadena de suministro	6%	Y N
Crecimiento e innovación (o falta de innovación)	24%	Y N	Riesgo fiscal	5%	Y N
			Otros	3%	Y N

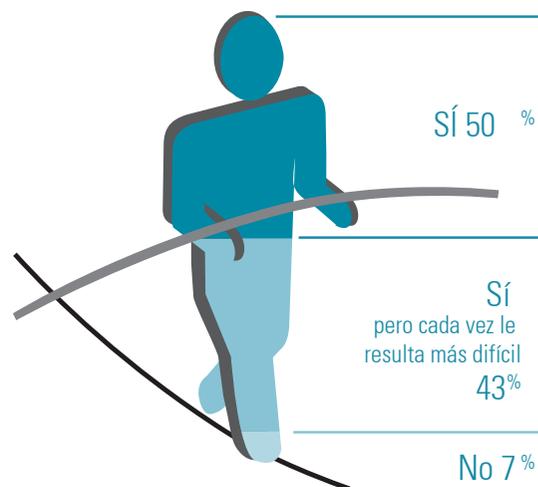
# Carga de trabajo y agenda del comité de auditoría

Casi el 50 por ciento de los miembros de comités de auditoría indican que, dados los conocimientos especializados y la apretada agenda del comité de auditoría, es “cada vez más difícil” supervisar los grandes riesgos —por ejemplo, riesgo cibernético y de TI, cumplimiento global, procesos de gestión de riesgos y riesgos financieros— además de las responsabilidades esenciales del comité. Un número significativo señala que su consejo de administración ha redistribuido o ha reequilibrado recientemente las responsabilidades relativas a riesgos, o ha creado un nuevo comité para abordar riesgos específicos (o podría plantearse hacerlo en un futuro próximo).

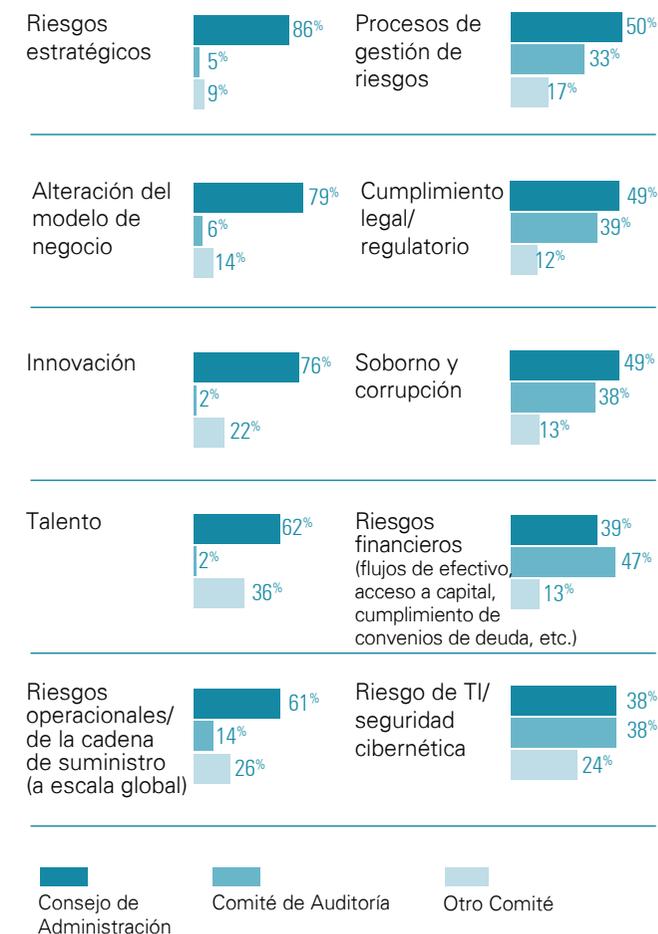
Muchos comités de auditoría indican que actualmente son los responsables principales de una serie de grandes riesgos empresariales además de los controles internos y de la información financiera presentada, que van desde el cumplimiento legal/regulatorio y el riesgo financiero hasta el riesgo de TI, la seguridad cibernética y los procesos de gestión de riesgos. Uno de cada cuatro señala que recientemente se han redistribuido/reequilibrado las responsabilidades de supervisión de riesgos en vista de los cambios en el entorno de riesgos y de negocio, y casi el mismo número ha creado un nuevo comité para centrarse en los riesgos (12%), o en una categoría específica de riesgos, como el de cumplimiento (5%) o de tecnología (4%).

Si bien se muestra cierto apoyo a favor de facilitar a los inversores y a otros destinatarios más percepciones sobre cómo lleva a cabo el comité de auditoría sus responsabilidades —especialmente, la supervisión de la auditoría y su cometido en la gestión de riesgos— muchos comités de auditoría no están de acuerdo con ofrecer información adicional.

## Q3. ¿Cree que su comité de auditoría dispone de tiempo y conocimientos especializados para supervisar los grandes riesgos en su agenda además de llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión esenciales?



## Q4. ¿Quién es el principal responsable de cada una de las siguientes categorías de riesgos?

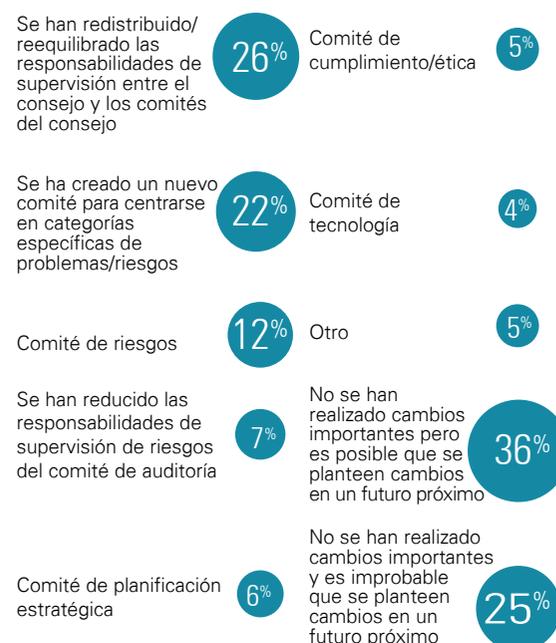


“Sinceramente, no informamos sobre lo que hacemos como es debido. El público no ve todo el trabajo que llevamos a cabo trimestre tras trimestre.”  
– Presidente de comité de auditoría

**Q5. Además de los “conocimientos financieros”, ¿qué otros conocimientos especializados o experiencia están presentes en su comité de auditoría? Seleccione todas las opciones pertinentes:**



**Q6. ¿Qué cambios, si los hubiese, ha implantado su consejo/los comités del consejo recientemente en vista de la mayor complejidad en el entorno de negocio, de riesgos y de regulación?**



**Q7. ¿En qué áreas estaría a favor de que el comité de auditoría enviase información/comunicaciones adicionales a los inversores —tanto si se publica en el sitio web de la empresa, o en el de su representante, como si se comunica por medio de otros canales— para ofrecer más percepciones sobre la labor del comité de auditoría?**



**Consideraciones de cara al futuro**

- Dado el considerable compromiso de tiempo que exigen las responsabilidades fundamentales de supervisión del comité de auditoría, ¿dispone este de tiempo y conocimientos especializados para responsabilizarse de grandes categorías de riesgos “más allá del nivel básico”?
- En vista de la mayor complejidad del entorno de riesgo y de negocio, considerar si es necesario reequilibrar las responsabilidades de supervisión de riesgos.

- ¿Se ha dado prioridad en la agenda del comité de auditoría para que se centre en las cuestiones de supervisión más importantes y los retos decisivos que debe afrontar la empresa? Considerar si se ha dedicado tiempo suficiente en las reuniones a un debate profundo sobre cuestiones prioritarias (en lugar de escuchar presentaciones).
- Según sea necesario, aprovechar recursos, conocimientos especializados y perspectivas adicionales —particularmente en las áreas de riesgo y nuevas

tecnologías—, también de auditores internos y externos, así como de expertos independientes.

- Examinar detenidamente la eficacia del comité de auditoría: ¿Tiene lógica el proceso de autoevaluación del comité y produce mejoras? Considerar la composición, la independencia y el liderazgo del comité: ¿Es necesario un “nuevo punto de vista” o una “mayor diversidad de opiniones”?

# Riesgo y calidad de la información

Si bien los comités de auditoría consideran que gran parte de la información que reciben sobre los riesgos principales que afectan a la empresa —cumplimiento legal/regulatorio, riesgo operacional, novedades en políticas públicas— es “buena” o “en general, buena”, muchos afirman que la información sobre seguridad cibernética, nuevas tecnologías y los planes de innovación y crecimiento de la empresa debe mejorarse. Los comités de auditoría también desean entender mejor los riesgos sistémicos globales de la empresa y las dependencias de la cadena de suministro.

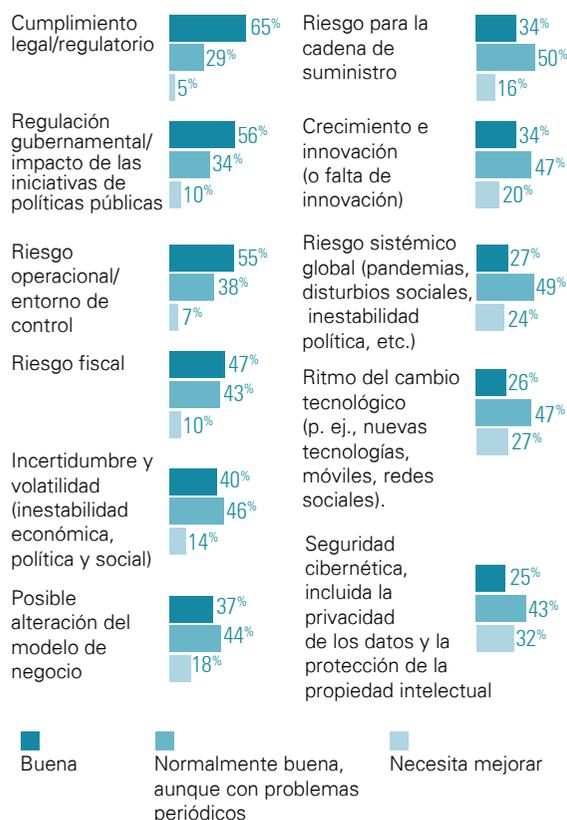
Solo el 25 por ciento señala que la información que recibe sobre seguridad cibernética y el impacto de las nuevas tecnologías es buena siempre, y más de la mitad de los participantes expresa al menos cierta preocupación sobre la puntualidad, la credibilidad, la claridad y el volumen de la información que recibe sobre los principales riesgos que debe afrontar la empresa.

Al clasificar su conocimiento de diversos aspectos del negocio, los miembros de comités de auditoría sienten el menor nivel de satisfacción con su comprensión de sobre cuestiones relativas a tecnologías actuales y nuevas, y las dependencias de la cadena de suministro/operaciones. Casi el 90 por ciento indica que su comprensión del proceso de gestión de riesgos de la empresa es “buena” (53 por ciento) o “excelente” (34 por ciento). Mientras más de la mitad comenta que su comité de auditoría tiene una comprensión “excelente” de las estimaciones y juicios contables críticos de la empresa, el resto de participantes responde que su comprensión es “buena” (40 por ciento) o “limitada” (5 por ciento).

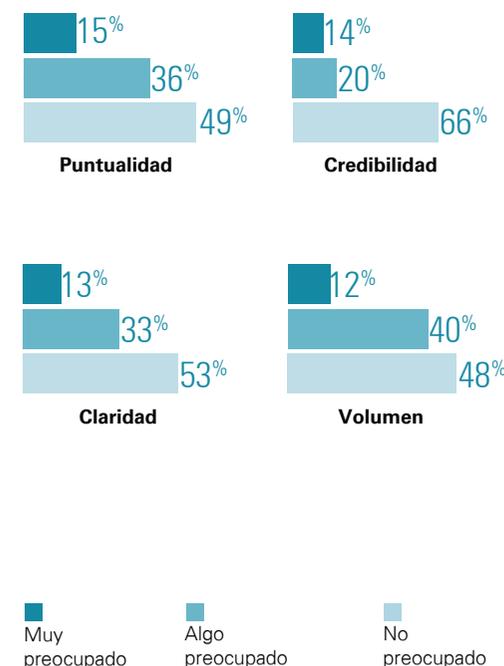
La mayoría de los comités de auditoría, habitualmente, obtienen información y perspectivas de fuentes independientes —con frecuencia de expertos del sector o de auditores externos— sobre dinámica del sector, avances tecnológicos, riesgos críticos que afectan a la empresa, y otras cuestiones.

Los riesgos y novedades que muchos comités de auditoría opinan que “podrían haber estado mejor preparados para responder” durante el año pasado: cambios significativos en políticas públicas o regulaciones, cuestiones relativas a controles internos y cumplimiento normativo/ética, nuevos competidores o alteración del modelo de negocio y actividad de fusiones y adquisiciones.

## Q8. Clasifique la calidad de la información que recibe sobre los siguientes riesgos y su posible impacto en la empresa:



## Q9. ¿En qué medida está preocupado por el hecho de que la capacidad de su comité de auditoría/consejo de supervisar de forma eficaz se vea afectada por la claridad, la puntualidad, la credibilidad o el volumen de la información que recibe?



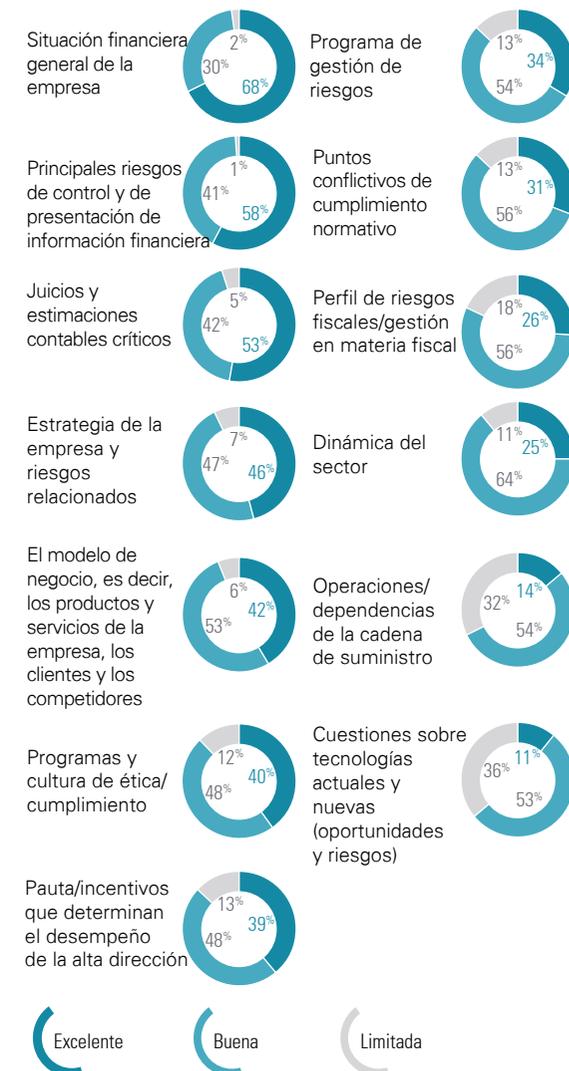
**Q10. Con respecto a las siguientes cuestiones, ¿obtiene, habitualmente, su consejo o comité de auditoría información y perspectivas de fuentes independientes — y de cuáles?**



**Q11. En los últimos años, ¿en qué aspectos siguientes podrían haber estado mejor preparados para responder/abordar su empresa y consejo? Seleccione todas las opciones**



**Q12. Clasifique su comprensión de los siguientes aspectos del negocio**



**Q13. Desde la perspectiva del comité de auditoría, ¿qué le preocupa más sobre la búsqueda de oportunidades de crecimiento internacional? Seleccione tres:**



**Q14. ¿Cómo mejora el comité de auditoría su comprensión de la pauta y la cultura ética de la empresa? Seleccione todas las opciones pertinentes**



**Consideraciones de cara al futuro**

- Cooperar con la dirección para definir o perfilar las necesidades de información del comité de auditoría (y del consejo de administración).
- Reconocer cuándo es demasiado elevado el riesgo asimétrico —la confianza excesiva en la información y la perspectiva de la alta dirección— y buscar fuentes independientes de información y perspectiva.
- ¿Está teniendo en cuenta el comité de auditoría (y el consejo) las opiniones de niveles jerárquicos inferiores y distintos a la alta dirección —por ejemplo, directivos intermedios y responsables de unidades de negocio, analistas y críticos de la parte vendedora, y otros terceros— sobre los riesgos y retos que debe afrontar la empresa? ¿Existen opiniones divergentes?
- Dedicar tiempo a visitar instalaciones de la empresa y asistir a actos sociales de los empleados. ¿Tiene el comité de auditoría un conocimiento suficiente de la cultura de las operaciones globales de la empresa, en puntos distantes de la sede central?
- ¿Tiene el consejo percepción y capacidad de anticipación en lo que respecta al impacto de las nuevas tecnologías sobre la actividad de negocio, el sector y el entorno competitivo? ¿Son suficientes los debates dentro de la estructura tradicional del consejo? ¿Es necesario cambiar los procesos de supervisión del consejo de administración para permitir que los consejeros piensen de forma diferente, ofrezcan percepciones y contribuyan a guiar a la empresa para que avance?
- ¿Está "escuchando" activamente la dirección en las redes sociales para comprender mejor los riesgos, las oportunidades y el cambio de actitudes y percepciones acerca de la empresa?

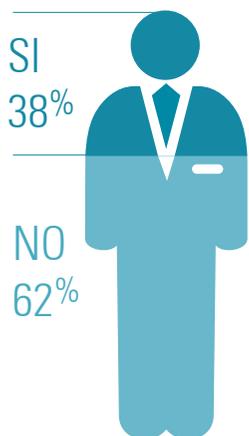
# Director financiero y organización financiera

Sólo el 40 por ciento de los participantes del estudio señalan que su empresa dispone de un plan formal de sucesión del director financiero, y de objetivos de desempeño claros para evaluar su desempeño. A los comités de auditoría les gustaría que el director financiero contribuyese más a la estrategia y a la gestión de riesgos de la empresa, así como al “desarrollo del talento y la fortaleza del capital humano”.

La mayoría de los comités conceden una gran importancia a la transparencia —es decir, al flujo de información y comunicaciones— entre el comité de auditoría y el director financiero, pero muchos comentan que les gustaría recibir información más detallada sobre riesgo financiero, tesorería y cuestiones fiscales.

Los tres factores principales que “más obstaculizan la eficiencia del director financiero y de la organización financiera” son: presupuesto/recursos, habilidades y presiones para cumplir los objetivos del presupuesto o las estimaciones de los analistas.

## Q15. ¿Dispone su empresa de un plan formal de sucesión del director financiero?



## Q16. ¿Cómo logra el comité de auditoría visibilidad del “siguiente nivel” de dirección dentro de la organización financiera, por debajo del director financiero? (Seleccione todas las opciones pertinentes)

Los miembros clave del equipo financiero asisten periódicamente al comité de auditoría

73%

Feedback (comentarios y opiniones) del auditor externo

73%

Interacción informal con el equipo de gestión financiera

55%

Debates periódicos con el director financiero sobre la fortaleza del capital humano/la reserva de talento

50%

Feedback (comentarios y opiniones) del auditor interno

45%

Otros

4%

## Q17. ¿Cuáles de los siguientes aspectos son los más problemáticos para su director financiero /organización financiera? Seleccione tres opciones:

Contribuir a la estrategia y a la gestión de riesgos de la empresa

79%

Desarrollar el talento/la fortaleza del capital humano

57%

Equilibrar las expectativas de resultados trimestrales y el rendimiento a largo plazo

44%

Transparencia/franqueza en las comunicaciones con el comité de auditoría/consejo

31%

Otros

13%

*\*Not surprisingly, three quarters of respondents identified “maintaining the quality of the company’s financial reporting and related control processes” as an ongoing challenge.*

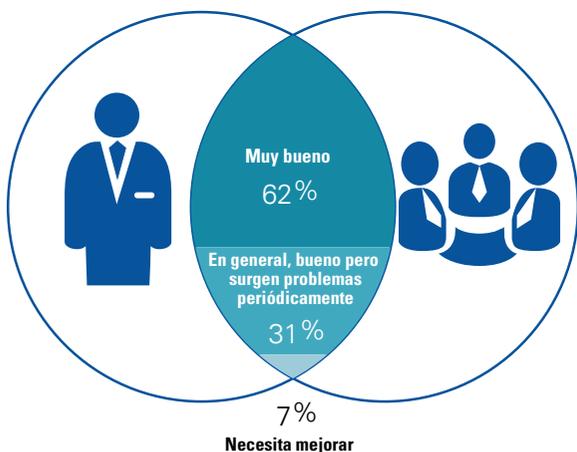
“La función del director financiero es hoy tan crucial como la del CEO. No contar con un plan de sucesión claro del director financiero supone un gran riesgo para cualquier empresa.”

– Presidente de comité de auditoría

**Q18. ¿Incluye el proceso de evaluación del director financiero objetivos de desempeño claros para poder evaluar su desempeño rigurosamente?**



**Q19. ¿Cómo describiría el nivel de transparencia —es decir, las comunicaciones y el flujo de información— entre el comité de auditoría y el director financiero/equipo financiero?**



**Q20. ¿Sobre qué aspectos de la labor de la organización financiera desearía recibir información más detallada? Seleccione dos**



**Q21. ¿Cuáles de los siguientes factores obstaculizan la eficiencia del director financiero/organización financiera, y posiblemente comportan un riesgo para la calidad y la integridad de la presentación de información financiera de la empresa? Seleccione todas las opciones pertinentes:**



### Consideraciones de cara al futuro

- Reconocer que la calidad de la información financiera comienza con el director financiero y la organización financiera; hacer especial hincapié en el liderazgo y en el talento y velar por que cuenten con los recursos para triunfar.
- Asegurarse de contar con un plan formal de sucesión del director financiero; y establecer objetivos de desempeño claros para que pueda evaluarse rigurosamente y mejorarse continuamente su desempeño.

- Lograr visibilidad del nivel inferior al director financiero —mediante interacciones formales e informales— para entender y preparar la fortaleza del capital humano de la organización financiera.
- Animar al director financiero/organización financiera a mantenerse centrados en el rendimiento de la empresa a largo plazo. ¿Cuáles son los “indicadores avanzados” que muestran si la estrategia de la empresa va por buen camino?

# Rendimiento corporativo

Medir y hacer un seguimiento del rendimiento corporativo a largo plazo —especialmente, los principales factores no financieros como el talento, la innovación y la reputación de la marca— sigue comportando retos para muchas empresas, al igual que identificar los “indicadores avanzados” que muestran hacia dónde se dirige la empresa y si su estrategia va por buen camino.

La mayoría de los participantes del estudio muestran confianza en el seguimiento que hace su empresa de los dos importantes factores no financieros que determinan el rendimiento a largo plazo: “satisfacción del cliente” y “eficiencia operativa”. Sin embargo, se observa una confianza considerablemente menor en la forma en la que las empresas miden y hacen un seguimiento de otros indicadores de rendimiento no financieros, especialmente: gestión del talento, reputación de marca, innovación y compromiso de los empleados.

Casi el 40 por ciento de los participantes afirman que no están convencidos de que la empresa haya identificado “indicadores avanzados” adecuados (frente a los indicadores desfasados de resultados financieros y eficiencia operativa) que muestren si la estrategia se está aplicando según lo previsto.

Si bien más de la mitad indica que cree que el enfoque de la empresa con respecto a la retribución de los directivos “respalda claramente un enfoque centrado en el rendimiento a largo plazo”, casi una cuarta parte “no está segura”. La mayoría de comités de auditoría participan al menos en cierto modo en la supervisión de los planes de retribución de la empresa, aunque más del 20 por ciento señala que el comité de auditoría no participa en la supervisión del riesgo relacionado con la retribución.

## Q22. ¿Qué factores no financieros que determinan el valor a largo plazo son más importantes para la ejecución eficaz de la estrategia de su empresa? y ¿se efectúa un seguimiento de las métricas de dichos factores y se comunican a los accionistas? Seleccione tres:

Enfoque centrado en el cliente/satisfacción del cliente

66%

Eficiencia operativa

56%

Gestión del talento

42%

Marca y reputación

42%

Cultura y compromiso de los empleados

41%

Innovación (I+D)

37%

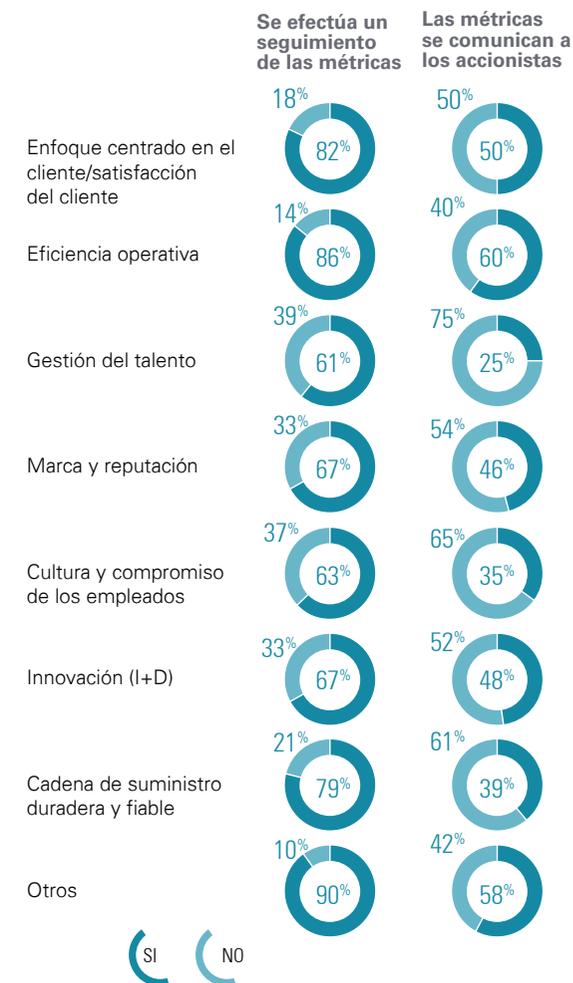
Cadena de suministro duradera y fiable

12%

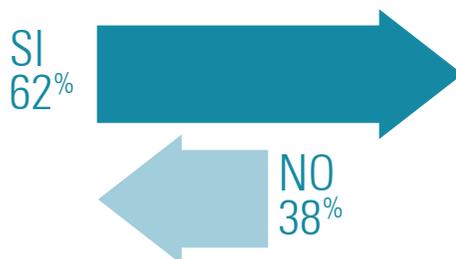
Otros

4%

## Q22b. ¿Qué factores no financieros que determinan el valor a largo plazo son más importantes para la ejecución eficaz de la estrategia de su empresa? y ¿se efectúa un seguimiento de las métricas de dichos factores y se comunican a los accionistas? Seleccione tres:



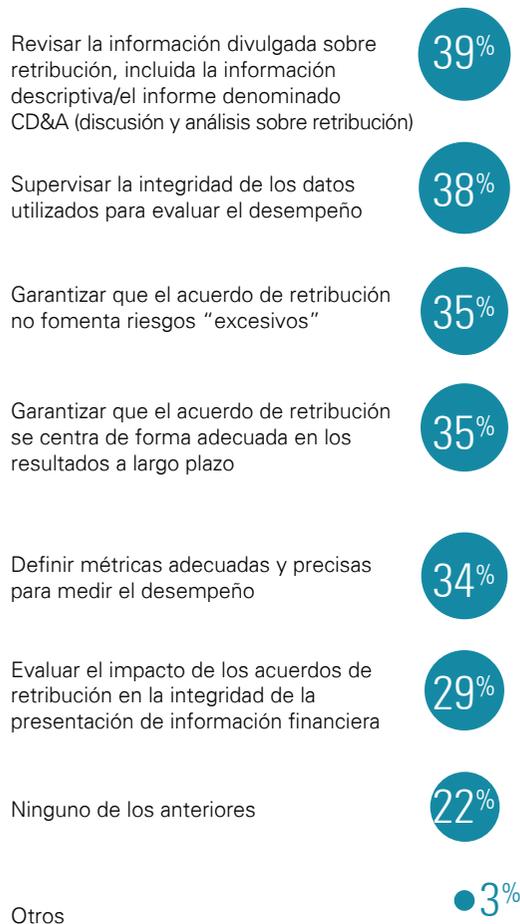
**Q23. ¿Cree que su empresa ha identificado “indicadores avanzados” adecuados (frente a los “indicadores desfasados” de resultados financieros y eficiencia operativa) para mostrar si la estrategia se está aplicando según lo previsto?**



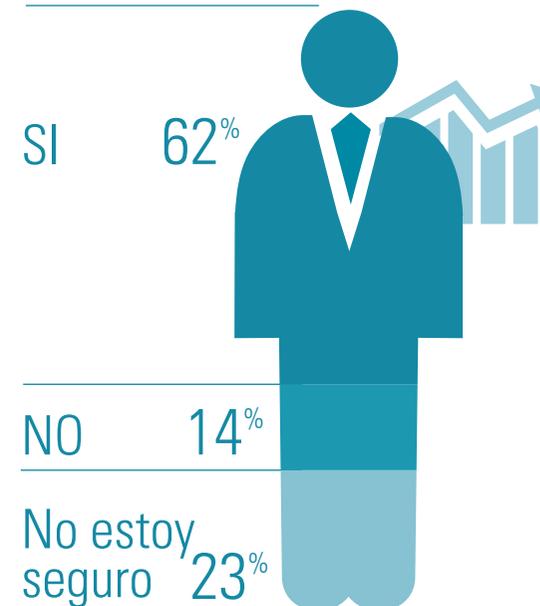
### Consideraciones de cara al futuro

- ¿Cuáles son las métricas de rendimiento más importantes de la empresa? ¿Cuáles son los principales factores no financieros que determinan el valor a largo plazo para la empresa?
- ¿Cuáles son los indicadores avanzados importantes, que nos indican si la estrategia de la empresa se está aplicando según lo previsto?
- ¿Se centra la empresa demasiado en indicadores desfasados, por ejemplo, indicadores “retrospectivos” que miden los resultados operativos y financieros? ¿Cuál es el equilibrio adecuado entre indicadores avanzados y desfasados?
- La cultura y los incentivos de retribución de la empresa, ¿fomentan un enfoque centrado en el largo plazo?
- ¿Puede mejorarse la información que se revela para reflejar la situación de la empresa, e ir quizás más allá de lo que es obligatorio para ofrecer una imagen clara no solo de los resultados recientes de la empresa, sino hacia dónde se dirige y los riesgos a los que se enfrenta?

**Q24. ¿En qué áreas participa su comité de auditoría para contribuir a abordar los riesgos asociados a los planes de retribución de la empresa? Seleccione todas las opciones pertinentes:**



**Q25. El enfoque actual de la empresa con respecto a la retribución/incentivos de los directivos, ¿respalda claramente un enfoque centrado en el rendimiento a largo plazo?**



“La función del consejo de administración consiste en aliviar la presión sobre la dirección en lo que respecta a los resultados a corto plazo marcando la pauta adecuada, centrándose en la durabilidad del modelo de negocio y garantizando que la empresa comunica a los inversores su enfoque centrado en el largo plazo.”

– Presidente de comité de auditoría

## Función de la auditoría interna

Más del 80 por ciento de los participantes del estudio comentan que la función que desempeña la auditoría interna debería ampliarse y no limitarse a la idoneidad de los controles y la información financiera presentada para incluir otros riesgos principales que afectan a la entidad; sin embargo, solo el 50 por ciento manifiesta que el área de auditoría interna cuenta en la actualidad con las habilidades y los recursos para cumplir con eficacia la función que se espera de ella.

Los que apoyan una función más amplia de la auditoría interna explican que en el próximo año desearían que la función de auditoría interna dedicase más tiempo a procesos de gestión de riesgos, riesgo de TI y gestión de datos y a riesgos operacionales.

Casi el 20 por ciento señala que las responsabilidades de la auditoría interna no deberían abarcar más que los controles y la presentación de información financiera.

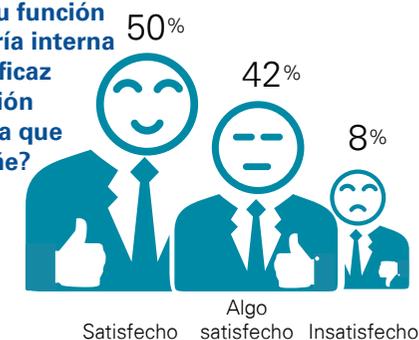
### Q26. Las responsabilidades/función de la auditoría interna, ¿deberían ir más allá de la idoneidad de los controles y la presentación de la información financiera para incluir otros grandes riesgos y retos que afectan a la empresa?



### Q26b. Si ha respondido "sí" a la P21: El próximo año, ¿a qué áreas de las siguientes desea que la función de auditoría interna dedique más tiempo y/o centre su atención?



### Q27. ¿En qué medida está satisfecho con las habilidades y los recursos de los que dispone su función de auditoría interna para ser eficaz en la función que espera que desempeñe?



### Consideraciones de cara al futuro

- Aprovechar la auditoría interna como un barómetro de la situación financiera de la empresa, que sirve para que el comité de auditoría entienda la calidad de los controles financieros, los procesos y las personas.
- Considerar la necesidad de precisar la función de la auditoría interna, para delimitar posiblemente el enfoque de la auditoría interna con el fin de que se centre en áreas clave de riesgo y en la idoneidad de los procesos de gestión de riesgos de la empresa en general.
- Reconocer que la auditoría interna es más eficaz cuando se centra en los riesgos cruciales para la empresa, incluidos riesgos operacionales principales y controles relacionados, y no solo de cumplimiento y presentación de información financiera. ¿Qué ha cambiado en el entorno operativo? ¿Qué riesgos genera la organización en sentido amplio (global): canales de aprovisionamiento, externalización, ventas y distribución?
- Establecer expectativas claras y valorar si la auditoría interna dispone de los recursos, las habilidades y los conocimientos especializados para llevar a cabo la función que esperan de ella la dirección y el consejo de administración

# Principales hallazgos en España

La opinión expresada en este estudio por los comités de auditoría en España mantiene una alta sintonía con lo señalado por sus homólogos de otros países. No obstante, destacan algunos matices y diferencias que interesa poner de manifiesto para enfocar de forma más precisa los retos y preocupaciones de los miembros de los comités en nuestro país.

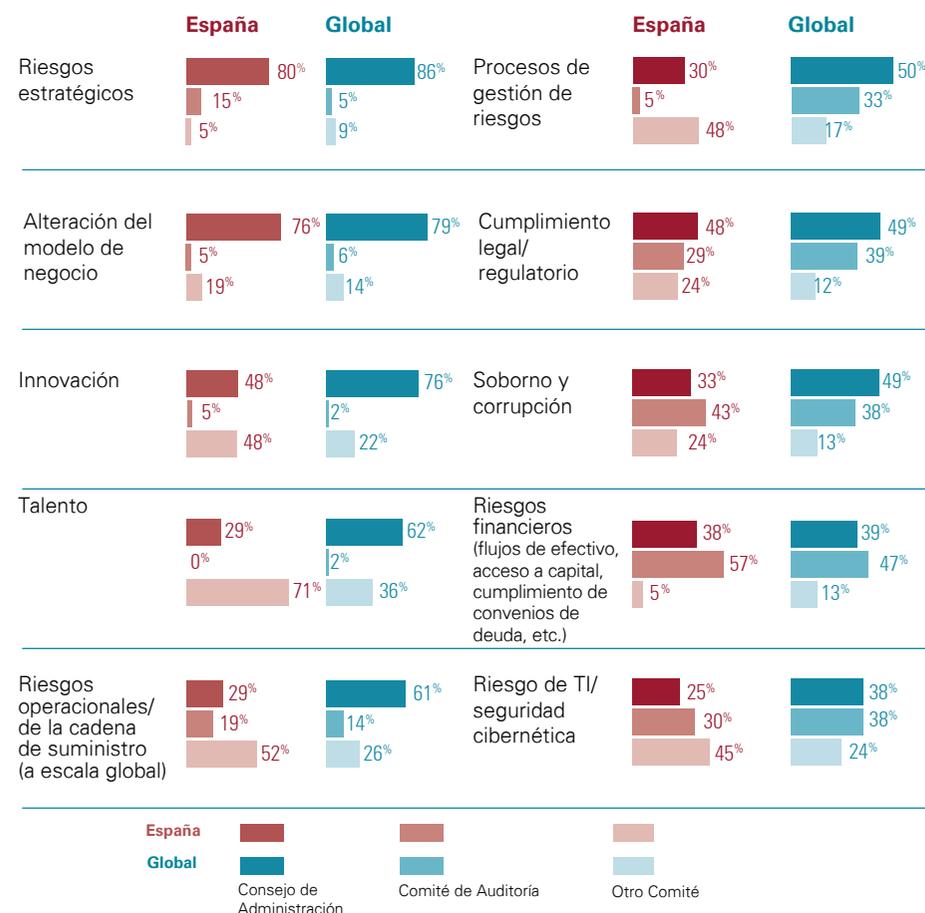
Los resultados de la encuesta muestran cómo las responsabilidades de supervisión de determinados riesgos como los operacionales/cadena de suministros o los relacionados con la gestión del talento y la innovación, por ejemplo, han sido traspasadas en España del Consejo de Administración a comités específicos en mayor medida que en el resto de países.

La apretada agenda de los Consejos junto con una mayor percepción sobre la complejidad de estos riesgos, que exige conocimientos muy especializados, incide en el diferente resultado en España, habiendo decidido los Consejos de Administración, o estando en proceso de hacerlo, crear nuevos comités para abordar cada uno de estos riesgos específicos por su elevada complejidad.

Esta redistribución de las responsabilidades de supervisión de riesgos tiene una alta relación con los abundantes cambios legislativos y regulatorios de los últimos tiempos, lo que ha provocado una mayor dificultad en las tareas de supervisión.

“ Los resultados muestran notables diferencias en cuanto a la supervisión de los riesgos operacionales, el talento o la innovación ”

## ¿Quién es el principal responsable de cada una de las siguientes categorías de riesgos?



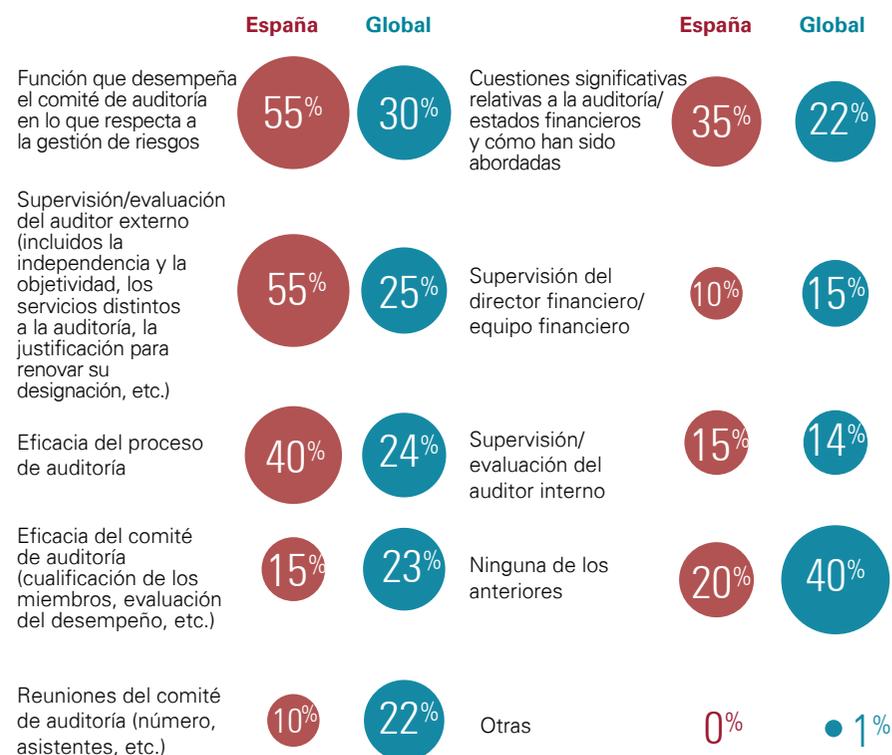
En esta cuestión se aprecia que los miembros de los comités en España, a diferencia del resto de países, expresan una opinión mayoritaria a favor de una más amplia comunicación del comité de auditoría con los inversores, y consideran que no informan sobre toda la labor que realizan como sería su deseo.

En un entorno en el que la labor del comité de auditoría es cada vez más compleja y requiere de mayor dedicación e involucración, a diferencia de lo que ocurre a nivel global, en España se pone de manifiesto que los distintos usuarios no perciben realmente todo el trabajo y la complejidad del mismo, por lo que se detecta una necesidad de generar información adicional a los inversores para que exista un mejor conocimiento de la labor desempeñada por los comités de auditoría.

En este contexto cabe plantearse si el comité de auditoría conoce y ha valorado la utilización de los canales abiertos por la propia organización para trasladar a los distintos grupos de interés las principales líneas de actuación y la labor del Comité, en especial su esencial función en la supervisión de la gestión de riesgos o la evaluación del auditor externo. También abre nuevas opciones ¿debería el comité obtener también feedback de lo que los accionistas o inversores estarían interesados en conocer sobre la propia labor del comité que contribuyan a una mejor labor de supervisión?

“ Los comités de auditoría en España, a favor de aumentar su comunicación con los inversores sobre gestión de riesgos y evaluación del auditor. ”

**¿En qué áreas estaría a favor de que el comité de auditoría enviase información/comunicaciones adicionales a los inversores — tanto si se publica en el sitio web de la empresa, o en el de su representante, como si se comunica por medio de otros canales— para ofrecer más percepciones sobre la labor del comité de auditoría?**



La opinión de los comités de auditoría en España en esta cuestión muestran significativas diferencias respecto al resto del país, y se centran fundamentalmente en tres aspectos: cambios en políticas públicas/regulaciones, cuestiones fiscales y problemas de control interno/cumplimiento/ética.

En España los encuestados consideran que en estos aspectos se podría haber estado mejor preparados y apuntan las razones de esta diferencia: los constantes cambios en materia legislativa, regulatoria y fiscal producidos en los últimos años en España como consecuencia de la situación económica y de la necesidad de reformas. Ello ha provocado que los consejeros consideren necesaria una mayor preparación en estos ámbitos para poder afrontar mejor la supervisión de los riesgos asociados a estos factores

Ante esta percepción coincidente de que es conveniente disponer de formación adicional, ¿es consciente el Consejo de Administración de la importancia de que las distintas comisiones dispongan de mecanismos de formación y actualización en aquellas áreas críticas para las funciones que realizan?, ¿cuenta la organización con los recursos necesarios para facilitar que los miembros del comité de auditoría actualicen sus conocimientos en relación con las funciones encomendadas? Dado el complejo cambio del entorno regulatorio de los últimos años, ¿no sería adecuado que la organización facilitase a los comités vías de formación sobre las cuestiones que cada comité pueda identificar como prioritarias para su mejor desempeño?

“ La creciente ola de cambios legales/fiscales y regulatorios en España requiere una mayor preparación de los consejeros para poder afrontar con garantías su labor. ”

### En los últimos años, ¿en qué aspectos siguientes podrían haber estado mejor preparados para responder/abordar su empresa y consejo? Seleccione todas las opciones



Los miembros de los comités de auditoría en España apuntan, a diferencia de los resultados globales, la tendencia sobre la no existencia de un proceso formal de evaluación del desempeño del director financiero. La adecuada calidad de la información financiera de una compañía comienza en la dirección financiera y en su organización por lo que la encuesta refleja la necesidad de un mayor alineamiento con el resto de países aumentando los procesos formales de evaluación de su desempeño, con objetivos claros y evaluables objetivamente, además de contar con un plan formal de sucesión del mismo.

Esta situación enlaza con los resultados obtenidos en otros estudios recientes realizados por KPMG en los que se constata que la dirección financiera gana peso en la estrategia de negocio de las compañías, dado que tanto el director financiero como su equipo han sido figuras clave en las organizaciones ante los retos planteados por la crisis financiera, y su relevante protagonismo para impulsar la estrategia de la dirección con un profundo control y análisis de los riesgos en un entorno que continúa siendo de alta complejidad.

“ Dos de cada tres empresas en España no cuentan con un proceso formal de evaluación del desempeño de la dirección financiera. ”

### ¿Incluye el proceso de evaluación del director financiero objetivos de desempeño claros para poder evaluar su desempeño rigurosamente?



En relación con los factores que obstaculizan la eficiencia de la dirección financiera y comportan un mayor riesgo para la calidad e integridad de la información financiera, junto con los presupuestos/recursos en España, destacan las presiones para cumplir con los objetivos y estimaciones de los analistas, mientras en el resto de países se otorga más importancia a las propias habilidades de la dirección financiera. Esto indica que en España está más consolidada la percepción de que la calidad de la dirección financiera de nuestras compañías es muy elevada y son otros los factores que pueden tener mayor impacto, en términos de riesgo, en la calidad de la información financiera.

Con respecto a los factores no financieros que determinan el valor a largo plazo más importantes para la ejecución eficaz de la estrategia de una compañía, los miembros de los comités en España destacan la eficiencia operativa como el de mayor importancia mientras que en el ámbito global el enfoque se centra en el cliente, con más de 20 puntos de divergencia en esta factor. En esta diferente opinión influye el contexto de deterioro económico de los últimos años en los que la dirección de las empresas españolas se ha centrado más que en ningún otro país en lograr incrementos de productividad y eficiencia. También los comités de auditoría españoles mencionan la gestión del talento y la innovación como otros factores que inciden en el cumplimiento eficaz de la estrategia de las organizaciones.

**¿Cuáles de los siguientes factores obstaculizan la eficiencia del director financiero/organización financiera, y posiblemente comportan un riesgo para la calidad y la integridad de la presentación de información financiera de la empresa? Seleccione todas las opciones pertinentes:**



**¿Qué factores no financieros que determinan el valor a largo plazo son más importantes para la ejecución eficaz de la estrategia de su empresa? y ¿se efectúa un seguimiento de las métricas de dichos factores y se comunican a los accionistas? Seleccione tres:**



“ El presupuesto y las presiones por cumplir objetivos dificultan la eficiencia de la dirección financiera en España. ”

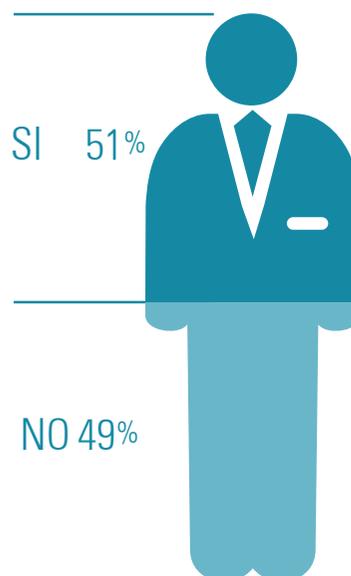
# Metodología y universo de la encuesta

El presente informe se basa en las respuestas de aproximadamente 1500 miembros de comités de auditoría de 34 países, de una encuesta realizada entre septiembre y noviembre de 2013. Todos los participantes son miembros de comités de auditoría, u órgano de supervisión equivalente, de al menos una empresa. Se pidió a los participantes que respondiesen a las preguntas de la encuesta basándose en la empresa más grande, por facturación, a la que representan.

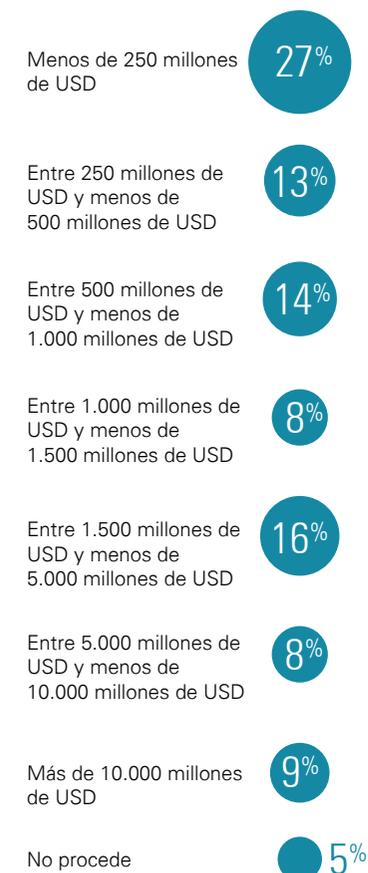
## Q28. Seleccione el tipo de entidad en la que se basan sus respuestas:



## Q29. ¿Es presidente del comité de auditoría?



## Q30. ¿Cuál es la facturación anual de la empresa más grande de cuyo comité de auditoría es miembro?



**Q31. ¿Cuál es el sector principal en el que opera la empresa?**



**Países participantes**

- |                 |                |
|-----------------|----------------|
| Australia       | México         |
| Austria         | Namibia        |
| Baréin          | Países Bajos   |
| Bélgica         | Nueva Zelanda  |
| Bermudas        | Nigeria        |
| Brasil          | Perú           |
| Canadá          | Portugal       |
| Chile           | Qatar/Baréin   |
| Hong Kong/China | Rusia          |
| Dinamarca       | Singapur       |
| India           | Eslovenia      |
| Irlanda         | España         |
| Israel          | Suiza          |
| Japón           | Taiwán         |
| Corea           | Tailandia      |
| Luxemburgo      | Reino Unido    |
| Malasia         | Estados Unidos |





# Audit Committee Institutes de KPMG

Implantado en más de 30 países, el Audit Committee Institute de KPMG proporciona a los miembros de los Comités de Auditoría y del Consejo conocimientos prácticos e iniciativas específicas enfocadas hacia el fortalecimiento de la función de supervisión financiera y de la calidad de la auditoría, además de ayudar ante la variedad y complejidad de los retos que deben afrontar los comités en el entorno actual de los negocios, como la gestión de riesgos, las nuevas tecnologías, la estrategia o las exigencias de cumplimiento regulatorio.

Para más información [www.kpmg.es](http://www.kpmg.es) Contacto: [aci@kpmg.es](mailto:aci@kpmg.es)



La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

© 2014 KPMG Auditores S.L., sociedad española de responsabilidad limitada, es una filial de KPMG Europe LLP y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG, el logotipo de KPMG y "cutting through complexity" son marcas registradas o comerciales de KPMG International.