



# Claves para 2016

**Agendas de los Consejos de Administración  
y de las Comisiones de Auditoría**

ACI España



Abril, 2016

---

[kpmg.es](http://kpmg.es)

# Agenda de los Consejos de Administración para 2016

Audit Committee Institute

El panorama que tienen ante sí las empresas en 2016 va a ser especialmente complejo dado el nivel global de volatilidad e incertidumbre —por ejemplo, el entorno geopolítico, los precios de las materias primas, los tipos de interés, las fluctuaciones de las divisas y la ralentización del crecimiento en mercados emergentes—, así como los avances tecnológicos que provocan alteraciones en industrias y modelos de negocio consolidados. En este contexto, los consejeros son objeto de una atención que seguirá siendo cada vez mayor en un momento en el que inversores y reguladores examinan a fondo cómo interviene el Consejo de Administración en la estrategia, el control de riesgo y el cumplimiento normativo. Basándonos en las percepciones procedentes de interacciones con consejeros y dirigentes empresariales durante el último año, señalamos seis prioridades que los Consejos de Administración deben tener presentes en sus agendas para 2016.

1

## Reforzar la participación del Consejo en la estrategia y comprobar la validez permanente de las hipótesis que constituyen el núcleo de la estrategia.

Dadas la volatilidad y la incertidumbre globales —y las fuerzas que alteran los modelos de negocio de empresas y sectores en su totalidad—, la función tradicional desempeñada por el Consejo en la estrategia, consistente en “revisar y aprobar”, ya no es adecuada. Para abordar estas incertidumbres y fuerzas del mercado es necesario un nuevo nivel de participación del Consejo en la estrategia, de modo que trabaje estrechamente con la dirección en un “proceso continuo” así como comprender<sup>1</sup> las hipótesis fundamentales que componen el núcleo de la estrategia de la empresa.

### A tener en cuenta:

¿En qué medida es sólido el proceso de la dirección para supervisar la validez permanente de estas hipótesis? El proceso de supervisión, ¿proporciona señales oportunas que indican cuándo es necesario un ajuste estratégico? ¿Interactúa el Consejo con la dirección en temas de estrategia de manera continuada y conoce a fondo el entorno empresarial para poder reconocer cuándo es necesaria una corrección estratégica? ¿Se cuida el Consejo de no quedarse anclado en ideas tradicionales, especialmente cuando la empresa está obteniendo buenos resultados? Las acciones y objetivos a corto plazo de la empresa, ¿están en consonancia con su estrategia y fomentan la creación de valor a largo plazo?<sup>2</sup> La visión a largo plazo de la empresa, ¿tiene en cuenta aspectos de sostenibilidad (por ejemplo, medioambientales, sociales, y de salud y seguridad) y las ventajas del “valor compartido” para la empresa, sus clientes y empleados, la cadena de suministro y otras partes interesadas?

2

## Considerar el desarrollo del talento como una prioridad estratégica.

Las conclusiones de la Encuesta Anual a CEO de KPMG<sup>3</sup> señalan una diferencia cada vez mayor entre el talento que se necesita y el que existe en la empresa, debido, en gran medida, al impacto de la globalización, la digitalización y los cambios demográficos, así como un aumento de las expectativas de que los responsables de las funciones (I+D, tecnología, recursos humanos o finanzas) asuman tareas más estratégicas.

### A tener en cuenta:

¿Existe un plan —alineado con la estrategia— donde se prevé el talento que se va a necesitar tanto a corto como a largo plazo? ¿En qué categorías profesionales habrá escasez y cómo va a competir con éxito la empresa para conseguir a esos profesionales con talento en dichas áreas?

En términos generales, a medida que la Generación del Milenio entra en masa en el mercado de trabajo y las canteras de talento se diversifican a escala global, ¿en qué medida está preparada la empresa para atraer, desarrollar y retener a los mejores profesionales en todos los niveles? Aunque la planificación de la sucesión de los CEO ya es una prioridad para la mayoría de los Consejos, los más destacados están dando un paso más e intervienen directamente en la planificación de la sucesión de funciones esenciales como el director financiero, y están supervisando el desarrollo del talento y la planificación de la sucesión en toda la organización.

<sup>3</sup> U.S. CEO Outlook 2015: The Growth Imperative in a More Competitive Environment, KPMG

<sup>1</sup> Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Strategy Development, octubre de 2014

<sup>2</sup> Report of the NACD Blue Ribbon Commission on The Board and Long-Term Value Creation, septiembre de 2015



### 3

#### Revaluar la vulnerabilidad de la empresa a la interrupción de la actividad y su grado de preparación ante una crisis.

Como demuestran los recientes disturbios geopolíticos y los ataques terroristas, las catástrofes naturales, las amenazas de pandemias, los fallos en ciberseguridad, etcétera, la interconexión global de negocios plantea retos para prácticamente todas las empresas. Además, los fallos de integridad —incluso incidentes aislados— pueden atraer la atención mediática hasta el punto de distraer y alterar la actividad normal. Es imprescindible garantizar que la dirección está sopesando una amplia variedad de escenarios hipotéticos a lo largo de la cadena de suministro y los canales de venta y distribución de la empresa.

##### A tener en cuenta:

El plan de respuesta de la empresa ante una crisis, ¿es sólido y está listo para aplicarse? ¿Se pone a prueba y se actualiza periódicamente el plan? ¿Se tiene en cuenta la posible pérdida de infraestructuras cruciales, por ejemplo, las redes de comunicaciones (teléfono y/o Internet), los sistemas financieros, el transporte y los suministros energéticos, así como la pérdida de un responsable clave del negocio? Lo rápida —y lo apropiada— que sea la reacción de una empresa durante una crisis puede causar un impacto significativo y duradero en su reputación y rendimiento. Marcar el tono y supervisar de cerca el compromiso de los líderes, así como la cultura en toda la organización.

### 4

#### Perfeccionar y ampliar los debates del Consejo sobre ciberriesgo y ciberseguridad.

A pesar del enorme énfasis que se da a la ciberseguridad, el entorno de ciberriesgos sigue siendo inestable y opaco, aunque hayan aumentado las expectativas de un mayor compromiso con la supervisión. En un momento de evolución del entorno cibernético, la supervisión del Consejo —y la naturaleza de la conversación— también debe evolucionar. El debate está pasando de la prevención (*los fallos en ciberseguridad son inevitables*) a la detección y la contención, y se centra cada vez más en las “proximidades” de la empresa, que pueden servir como puntos de entrada a los piratas informáticos. Una función esencial del Consejo consiste en contribuir a instaurar, a nivel corporativo, una actitud consciente de los ciberriesgos de la empresa, que incluya a los principales líderes de la empresa, y contribuir a garantizar que el ciberriesgo se gestiona como un riesgo de negocio o empresarial, no simplemente de TI.

##### A tener en cuenta:

¿Se tiene en cuenta el ciberriesgo en los debates sobre fusiones y adquisiciones, desarrollo de productos, expansión a nuevas áreas geográficas y relaciones con proveedores, clientes, socios, asesores y otros terceros? Conviene garantizar que la concienciación sobre ciberseguridad —y la rendición de cuentas al respecto— se integra en la organización, con una mentalidad de seguridad, formación adecuada y preparación para responder en caso de incidentes. ¿Se dedica el tiempo adecuado en la agenda del Consejo a la ciberseguridad? ¿Necesita el Consejo un comité separado para centrarse en este tema? ¿Dónde están las mayores vulnerabilidades de la empresa y cómo está protegiendo sus conjuntos de datos más críticos? ¿Nos comparamos con otras empresas de nuestro sector? ¿Disponemos de un sistema de puntuación de ciberseguridad y de un plan sólido de respuesta ante incidentes cibernéticos?



## 5

### Promover el compromiso eficaz con los accionistas, incluidos los activistas.

En una encuesta reciente sobre buen gobierno<sup>4</sup>, el 70 por ciento de los participantes indicaron que la dirección o el Consejo se han comunicado proactivamente con los grandes inversores institucionales y accionistas de la empresa, cifra que supera el 62 por ciento de 2014. Los Consejos pueden esperar que los accionistas sigan solicitando más información sobre cuestiones como el acceso al voto por representación, la posibilidad de participar en las decisiones sobre las retribuciones, la composición y la renovación del Consejo, las aportaciones a las políticas y la responsabilidad social corporativa. Es preciso comprender cómo se comunica y relaciona la dirección con sus accionistas clave, y aclarar la función que desempeña el Consejo en las comunicaciones con inversores, especialmente en cuestiones como la retribución de los ejecutivos y el liderazgo del Consejo.

#### A tener en cuenta:

¿Conocemos a nuestros mayores accionistas y entendemos sus prioridades? ¿Entendemos la agenda de los accionistas activistas? En su punto de mira es probable que estén cuestiones como, por ejemplo, la retribución de los ejecutivos, el desempeño de la dirección, la estrategia, la separación de entidades no vinculadas, la asignación de capital y la composición del Consejo. ¿Hemos evaluado la vulnerabilidad ante los activistas y hemos adoptado medidas de seguimiento apropiadas?

<sup>4</sup> 2015 Spencer Stuart Board Index

## 6

### Mantener la atención en la composición del Consejo que crea valor.

Es importante evaluar de manera continua si el Consejo cuenta con la combinación acertada de habilidades, formación, experiencias y diversidad de opiniones, y que sus miembros trabajan como un grupo de manera eficaz, de forma que sea un valioso activo que vele por la sostenibilidad de la organización.

#### A tener en cuenta:

¿Ha cambiado la composición del Consejo dado que los entornos de negocio y de riesgo han aumentado en complejidad? A medida que la globalización, la tecnología, la alteración del modelo de negocio y otros cambios reconfiguran el entorno de negocio, ¿se actualizan a la par el conjunto de habilidades del Consejo? ¿Contamos con los profesionales idóneos, no solo para el negocio en su estado actual, sino para contribuir a configurar la estrategia de la empresa en el futuro? ¿Estamos abordando directamente el desempeño de los consejeros? Cuando seleccionamos a nuevos consejeros, ¿utilizamos criterios que nos permitan lograr un Consejo más fuerte y diverso? ¿Existe un proceso de incorporación sólido que permite que los nuevos consejeros realicen aportaciones desde su primer día? Siguiendo la línea de Heidrick & Struggles, “hoy en día, a medida que sigue ganando aceptación la idea de renovar el Consejo por una mayor preocupación por la diversidad, su composición se ha colocado en el punto de mira y se analiza con lupa”<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Heidrick & Struggles Board of Directors Survey, 2015



Véase también la “Agenda de las Comisiones de Auditoría para 2016” de KPMG en [kpmg.com/es/aci](http://kpmg.com/es/aci).





# Agenda de las Comisiones de Auditoría para 2016

Audit Committee Institute

Ante la creciente carga de trabajo de las Comisiones de Auditoría, resulta difícil priorizar las cuestiones clave que deben formar parte de la agenda, especialmente en un año como el de 2016, marcado por la proliferación de factores de incertidumbre que impacten en la actividad de la empresa, en su modelo de negocio y en su desempeño económico a corto, medio y largo plazo. Basándonos en las percepciones procedentes de encuestas e interacciones con Comisiones de Auditoría y dirigentes empresariales durante los últimos doce meses, el Audit Committee Institute ha señalado seis prioridades que las Comisiones de Auditoría deben tener en cuenta cuando preparen sus agendas para 2016.



1

## **Evaluar el grado de preparación de la empresa para las nuevas normas de reconocimiento de ingresos y arrendamientos, y para la nueva información fiscal país por país.**

Los principales emisores de normas de información financiera -IASB y FASB- siguen adoptando decisiones de gran calado para las organizaciones. Por un lado, han aplazado la fecha de entrada en vigor de la nueva norma sobre reconocimiento de ingresos en un año; hasta el 1 de enero de 2018 para las sociedades cotizadas cuyo ejercicio coincide con el año natural y por otro han dado luz verde a la norma sobre arrendamientos, con impacto especialmente en las IFRS, que entrará en vigor el 1 de enero de 2019. La nueva norma de reconocimiento de ingresos, que cambiará la forma en que muchas empresas reconocen ingresos procedentes de contratos con clientes, va a tener un impacto significativo en toda la empresa: desde términos de negocio, condiciones y procesos de contratación, hasta sistemas, datos y procesos contables. Las empresas deben aprovechar el tiempo de transición adicional para finalizar los planes de implantación, identificar áreas que requieren atención especial e implantar los cambios necesarios en procesos, sistemas y controles. La obligación de presentar información fiscal país por país en todas las jurisdicciones también deberá cumplirse en un futuro inmediato. El impacto para las multinacionales va a ser profundo, con implicaciones significativas para las funciones de cumplimiento de las obligaciones tributarias y de presentación de información, políticas de precios de transferencia, inspecciones y controversias fiscales, y riesgo para la reputación. En octubre, la Organización para la Cooperación

y el Desarrollo Económicos (OCDE) publicó su informe final —un plan de acción con 15 puntos— centrado en abordar los comportamientos percibidos de multinacionales consistentes en el traslado de beneficios que contribuyen a la erosión de las bases imponibles de los países. De conformidad con el proyecto para abordar la erosión de la base imponible y el traslado de beneficios (BEPS, por sus siglas en inglés) de la OCDE, las multinacionales con ingresos superiores a 750 millones de euros estarán obligadas a facilitar, en un único informe desglosado por países (país por país), información detallada sobre todas las jurisdicciones donde operan. Los primeros informes país por país corresponderán a ejercicios fiscales que comiencen en o antes del 1 de enero de 2016, y el informe deberá presentarse un año después. Muchos países han manifestado su intención de adoptar las recomendaciones de la OCDE —incluida la obligación de presentar informes país por país— inmediatamente. Conviene que las Comisiones de Auditoría de multinacionales evalúen el grado de preparación de su empresa.

### **A tener en cuenta:**

¿Qué cambios en sistemas y procesos van a ser necesarios para cumplir los nuevos requerimientos en cuanto a documentación? ¿Hemos evaluado nuestras estrategias de precios de transferencia y hemos identificado aquellas que serán probablemente cuestionadas? ¿Contamos con un plan de comunicaciones eficaz para explicar e interpretar los datos país por país y defender adecuadamente nuestras estrategias relativas a precios de transferencia?





2

## Considerar cómo los desgloses de la empresa pueden reflejar mejor su situación, y la de la Comisión de Auditoría.

Plantearse ir más allá de lo obligatorio para ofrecer una imagen clara, no solo de los resultados recientes de la empresa, sino hacia dónde se dirige y los principales riesgos a los que se enfrenta.

### A tener en cuenta:

Además de las métricas financieras tradicionales, la empresa, ¿puede proporcionar a los inversores una mayor percepción sobre los factores que impulsan el crecimiento a largo plazo como, por ejemplo, la satisfacción de los clientes, el talento o la innovación? Las iniciativas en cuanto a desgloses emprendidas por reguladores de todo el mundo, ¿señalan el comienzo de una nueva generación de desgloses financieros más eficaces y transparentes? Considerar modos de mejorar los desgloses de la Comisión de Auditoría (en su propio informe y en cualquier otro lugar del informe de voto por representación) para facilitar más percepciones sobre cómo lleva a cabo la Comisión de Auditoría sus responsabilidades de supervisión.

3

## La información financiera de calidad empieza en el Director Financiero y su área.

En la encuesta global del ACI, el 42 por ciento de los participantes respondieron que sus Comisiones de Auditoría “no eran eficaces” en la planificación de la sucesión del director financiero. Dada la función esencial que desempeñan los directores financieros para mantener la calidad de la información financiera presentada y la posibilidad de rotación de este alto directivo en el mercado, es esencial que la empresa cuente con planes de sucesión no solo para este cargo, sino para otros ejecutivos destacados del área financiera como el controller, el jefe de contabilidad y de tesorería y, quizás, los máximos responsables de cumplimiento normativo y riesgos.

### A tener en cuenta:

¿Cómo evalúa la Comisión de Auditoría la cantera de talento de la organización financiera? ¿Disponen de la formación y de los recursos que necesitan para la sucesión? ¿Cómo se les incentiva para que se mantengan centrados en el rendimiento a largo plazo de la empresa? ¿Cuáles son los puntos de vista de los auditores internos y externos?



## 4

### **Supervisar las estimaciones del valor razonable, el deterioro del valor y los juicios sobre hipótesis clave en las que se basan otras estimaciones contables decisivas.**

Estas cuestiones, junto con las contingencias de pérdidas, los déficits de fondos de pensiones, los retos para continuar como empresa en funcionamiento, las transacciones significativas e inusuales, y las relaciones y transacciones financieras con altos directivos, deben seguir siendo áreas destacadas en las que se centra la Comisión de Auditoría. Debe reconocerse que los mayores riesgos de información financiera para la empresa suelen surgir en las áreas donde existe una diversidad de resultados posibles y la dirección tiene que realizar apreciaciones y estimaciones difíciles. Para presentar información financiera de calidad es preciso tener un proceso disciplinado, sólido e imparcial para elaborar juicios y estimaciones contables. Con este fin, conviene conocer a fondo el marco de la dirección, asegurarse de que la dirección ha implantado los controles apropiados y solicitar los puntos de vista del auditor externo.

Conviene plantearse un mayor desglose de información para incluir hacia dónde se dirige la empresa y los principales riesgos que afronta.

## 5

## Mantener (o recuperar) el control de la agenda de la Comisión de Auditoría.

Esta prioridad sigue plenamente vigente para 2016. En la Encuesta Global a Miembros de Comisiones de Auditoría de 2015 del ACI, casi la mitad de los 1.500 encuestados declararon que es “cada vez más difícil” atender la supervisión de los principales riesgos en su agenda de trabajo, además de sus responsabilidades fundamentales (información financiera y controles internos relacionados, y supervisión de auditores internos y externos). Incluso en ausencia de nuevos puntos en la agenda, los riesgos que muchas Comisiones de Auditoría llevan algún tiempo debatiendo —por ejemplo, ciberseguridad y riesgo de TI, riesgos de la cadena de suministro y otros riesgos operacionales, cumplimiento legal y regulatorio— han aumentado en complejidad, al igual que las responsabilidades básicas de la Comisión de Auditoría.

### A tener en cuenta:

Para mantener centrada la agenda de la Comisión —sin que se desvíe de lo relevante— en 2016 será necesaria una agenda manejable y realista teniendo en cuenta el tiempo y los conocimientos especializados de la Comisión de Auditoría; una atención específica a lo que más importa (empezando por la información financiera y la calidad de la auditoría), dedicar tiempo a un debate profundo al tiempo que se atienden las actividades de cumplimiento ineludibles; maximizar el valor de la auditoría interna (como los “ojos y los oídos” de la Comisión) y velar por que la Comisión tenga la composición y el liderazgo adecuados.

Las Comisiones de Auditoría más destacadas se están dando cuenta de que la eficiencia y la eficacia dentro del Consejo dependen cada vez más del tiempo dedicado fuera del Consejo —visitando las instalaciones de la empresa, interactuando con empleados y clientes y escuchando perspectivas externas—, para entender el tono, la cultura y el ritmo de la organización.

## 6

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

La calidad de la auditoría mejora con la plena participación de la Comisión de Auditoría. El nuevo marco regulatorio europeo y su adopción y adaptación al entorno español —rotación obligatoria de auditor, nuevas exigencias para potenciar la independencia, objetividad y escepticismo profesionales del auditor y el nuevo informe de auditoría más completo— requiere que la Comisión analice y evalúe su impacto con antelación suficiente. Seguir de cerca las iniciativas de reforma de la auditoría externa a escala global con un impacto extraterritorial posiblemente significativo en la selección del auditor y los proveedores de servicios distintos de la auditoría), que afectarán a muchas empresas en 2016.

Asimismo, marcar la pauta y establecer expectativas claras para el auditor externo, y supervisar el desempeño del auditor a través de comunicaciones frecuentes y de calidad, así como una evaluación sólida de su desempeño.

### A tener en cuenta:

La Comisión de Auditoría, la dirección y el auditor externo, ¿han identificado indicadores de calidad que mejorarán la comprensión de la auditoría y la forma de mantener o mejorar la calidad de la misma? La evaluación del auditor externo por parte de la Comisión de Auditoría, ¿tiene en cuenta esos indicadores de calidad? Entablar debates con el auditor externo sobre el sistema interno de control de calidad de la firma, incluidos los resultados de inspecciones regulatorias e internas y la labor para abordar las deficiencias.

Asimismo, trabajar con el auditor para entender cómo puede verse afectado el proceso de auditoría —tanto la ejecución como los resultados— por el uso de datos y análisis (D&A), algo hacia lo que avanzan la mayoría de las principales firmas de auditoría. Recordar que la calidad de la auditoría es fruto del esfuerzo de un equipo, que exige el compromiso y la participación de todos los que intervienen en el proceso: el auditor, la Comisión de Auditoría y la dirección.

## Contacto ACI España

Borja Guinea

**Socio Responsable de Auditoría y  
del Audit Committee Institute**

## Control interno y fiabilidad de la información financiera

Jesús Jimenez

+34 91 451 30 35  
jesusjimenez@kpmg.es

## Auditoría

Gustavo Rodríguez

+34 91 456 34 28  
grodriguez@kpmg.es

Tomás López de la Torre

+34 91 456 34 83  
lopezdelatorre@kpmg.es

## Fiscal

Alberto Estrelles

+34 91 456 59 39  
aestrelles@kpmg.es

## Legal

Alain Casanovas

+34 93 253 29 22  
acasanovas@kpmg.es

## Advisory

José Luis Blasco

+34 91 456 35 27  
jblasco@kpmg.es

## Audit Committee Institute España

+34 91 456 34 00  
aci@kpmg.es

## Acerca de los Audit Committee Institutes de KPMG

Con presencia en más de 30 firmas miembro de todo el mundo, los Audit Committee Institutes de KPMG proporcionan a los miembros de Comisiones de Auditoría y Consejos de Administración conocimientos prácticos, recursos y oportunidades de interacción con otros profesionales de su mismo campo con el fin de reforzar la supervisión de la calidad de la auditoría y de la información financiera presentada, así como de los diversos retos que deben afrontar los Consejos de Administración y las empresas hoy en día, desde la gestión de riesgos y nuevas tecnologías hasta la estrategia y cumplimiento global. Más información en [KPMG.com/GlobalACI](http://KPMG.com/GlobalACI).



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



© 2016 KPMG Auditores S.L., sociedad española de responsabilidad limitada y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.

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.