



# Afrontar la complejidad

**Claves para 2019 de los Consejos  
de Administración y las Comisiones  
de Auditoría**

Board Leadership Center  
Audit Committee Institute  
KPMG en España

**Confianza**

Febrero 2019

---

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



# Índice



# Claves de los Consejos de Administración para 2019

Board Leadership Center  
España

Las agendas de los Consejos de Administración deben seguir evolucionando en 2019 hacia palancas estratégicas que impacten en la operativa de la compañía.

Las implicaciones transformadoras de la innovación digital, la vigilancia de la cultura corporativa y el liderazgo, la creciente exigencia de que las empresas aborden aspectos medioambientales y sociales, las expectativas de los inversores hacia una mayor implicación y diversidad del Consejo, y la sostenibilidad de los resultados empresariales a largo plazo, son algunos de los elementos que configuran la agenda estratégica del Consejo.

En una economía que ralentiza su crecimiento, con incertidumbres geopolíticas crecientes, cambios políticos y tensiones comerciales, el año que comienza precisará de un equilibrio entre el enfoque a corto, la agilidad en la toma de decisiones y la reflexión a largo plazo.

Basándonos en nuestras conversaciones con Consejeros y Secretarios del Consejo a lo largo del año, destacamos diez cuestiones que, en nuestra opinión, deben tenerse en consideración a la hora de abordar las agendas de 2019.



## Composición del Consejo

1

¿Están alineados los perfiles existentes en el Consejo de Administración con la estrategia de la compañía y sus necesidades futuras?

En un entorno cada vez más exigente y rápido, la armonización del talento del Consejo con la estrategia —tanto a corto como a largo plazo— debe ser una prioridad.

Con independencia de los perfiles, tanto si aborda una brecha en el ámbito de la tecnología como si necesita personas con experiencia internacional, el talento debe ser una parte relevante del debate sobre la estrategia,

El análisis de la composición del Consejo y la sucesión de sus miembros deben comenzar por los planteamientos recogidos en la estrategia y una visión de las necesidades del negocio en diferentes horizontes temporales, tras lo cual deberemos examinar los perfiles ya existentes y las carencias identificadas en relación con las necesidades futuras.

Antes de desarrollar planes para la sucesión a largo plazo, se recomienda emplear matrices de competencias y habilidades para identificar las necesidades del Consejo, pensar en los plazos de incorporación de nuevos Consejeros, impulsar el desarrollo profesional continuo, y un ejercicio independiente de evaluación del Consejo.

La construcción de escenarios con diferentes entornos de presión y riesgo resulta una herramienta de gran utilidad para el Consejo.

En el momento actual, los Consejeros están sometidos a un escrutinio permanente, ya que dado que tanto los inversores como los proxy advisors y los medios de comunicación trasladan a los Consejeros una creciente responsabilidad sobre una amplia gama de cuestiones, por lo que asegurar que el Consejo dispone del talento necesario para afrontar los retos del futuro es un cometido esencial.

Pueden producirse, por ejemplo, votos en contra del presidente de la Comisión de nombramientos si las funciones del Consejero Delegado y el presidente no se han diferenciado; si no se ha nombrado un Consejero independiente coordinador; si el Consejo no ha realizado una evaluación externa de su eficacia en los tres años previos; o si se designa para el Consejo (o se renueva el nombramiento de una persona que presente un conflicto de intereses significativo, o cuyas acciones pasadas exhiban una falta de integridad o incapacidad para representar los intereses de los accionistas, entre otros asuntos sobre los que ya existen experiencias.



## Disrupción, estrategia y riesgo

2

El Consejo debe ser consciente de que conectar la disrupción digital con la estrategia y la gestión de los riesgos es más importante —y más complejo— que nunca.

Los avances en las tecnologías digitales, como la informática en la nube (cloud computing), la automatización de procesos, el aprendizaje automático, la inteligencia artificial (IA) y el blockchain —y la velocidad a la que se están produciendo— están revolucionando los modelos de negocio y transformando el funcionamiento de las empresas.

Según lo recogido en el [Informe de 2018 de la NACD Blue Commission, Adaptive Governance: Board Oversight of Disruptive Risks](#), los procesos de gestión de riesgos empresariales tradicionales pueden no estar concebidos para abordar los riesgos disruptivos que traen consigo estos avances digitales, o para valorar si las hipótesis clave en las que se basan la estrategia y el modelo de negocio de la empresa continúan siendo válidas.

El Consejo debe ayudar a la Dirección a volver a evaluar los procesos corporativos para identificar los riesgos y oportunidades que presentan los avances digitales y evaluar su impacto en la estrategia de la empresa.

¿Dispone la Dirección de un proceso efectivo para supervisar los cambios tecnológicos en el entorno externo? ¿Proporciona el proceso una alerta temprana de que podrían ser necesarios ajustes en la estrategia?

El Consejo debe entender cómo la empresa recoge, protege, analiza y utiliza los datos.

¿Cuáles son los objetivos de la estrategia digital de la empresa y cómo puede el uso del big data y de los análisis avanzados contribuir a impulsar el negocio? ¿Tiene la empresa las herramientas, la tecnología, los recursos y el talento adecuados para desarrollar un programa de big data de calidad? ¿Cómo determinamos qué información genera valor para la organización (por ejemplo, información sobre clientes, empleados, proveedores, procesos de negocio) y cómo administramos los datos de manera responsable y ética? Son algunas de las cuestiones que utilizan los Consejeros para generar debates de calidad en estas cuestiones.

En definitiva, se trata de contribuir a validar las hipótesis estratégicas, controlar cómo cambia el panorama general, pensar de manera diferente y adoptar una actitud ágil y atenta a lo que está sucediendo en el mundo.

La disrupción digital, la estrategia y el riesgo deben ir siempre unidas en los debates del Consejo.



## Creación de valor a largo plazo y función de la empresa en la sociedad

3

**El Consejo debe contribuir a orientar la empresa hacia la creación de valor a largo plazo y entender las opiniones de los principales grupos de interés.**

Los grandes inversores siguen expresando sus expectativas acerca de que las compañías se centren en la creación de valor a largo plazo y en los factores que lo impulsan: estrategia y riesgo, talento, inversión en I+D, cultura e incentivos, y cuestiones medioambientales, sociales y de buen gobierno (ESG, por sus siglas en inglés), especialmente el cambio climático y la diversidad. En paralelo, estos inversores subrayan también la importancia de la sostenibilidad del modelo de negocio de la compañía.

En su [Carta a los Consejeros Delegados](#) de 2018, Larry Fink —Consejero Delegado de BlackRock— abordó este tema, e hizo hincapié en el propósito, así como en un *modelo de buen gobierno centrado en los grupos de interés*: «Sin un sentido del propósito, ninguna empresa —ya sea pública o privada— puede alcanzar todo su potencial. En última instancia, esta perderá la aprobación de sus principales partes interesadas. Sucumbirá a las presiones a corto plazo para distribuir las ganancias y, en el camino, sacrificará las inversiones en el desarrollo del personal, la innovación y la propia empresa, todo ello necesario para el crecimiento a largo plazo. Permanecerá expuesta a campañas activistas que articulan un objetivo más claro, incluso si persigue exclusivamente los fines más limitados y cortoplacistas. Y, en última instancia, la compañía brindará beneficios inferiores a los inversores, quienes dependen de ello para financiar su jubilación, comprar viviendas o hacer frente a estudios universitarios».

William W. George, investigador principal de la Harvard Business School, calificó la carta de Fink de «inspiradora a la par que contundente» y afirmó que «no debería haber debate entre el modelo de valor de los grupos de interés y los que están a favor de la creación de valor para los accionistas. El valor para los accionistas es el resultado de contar con una misión clara y un conjunto de valores que motivan a los empleados a prestar un servicio a los clientes».

El nuevo Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido, uno de los más avanzados de nuestro entorno, refleja este propósito corporativo más inclusivo, contemplando como principio fundamental que una empresa de éxito no sólo genera valor para los accionistas, sino que también contribuye al conjunto de la sociedad. El Código también «exige» específicamente que los Consejos entiendan los puntos de vista de los principales grupos de interés y

expliquen en el Informe Anual cómo se han integrado sus intereses en los debates del Consejo y en los procesos de toma de decisiones.

Aún no tenemos experiencias sobre cómo informarán los Consejos en la práctica, pero probablemente deberán identificar a los principales grupos de interés y establecer acciones concretas para trasladarles estas cuestiones.

Nuestro Código de Buen Gobierno no habla en los mismos términos que el de UK, sin embargo en el principio 24, relativo a la responsabilidad social corporativa, establece que: *“La apertura y sensibilidad hacia el entorno, el sentido de comunidad, la capacidad innovadora y la consideración del largo plazo, se añaden a la imprescindible creación de valor como fundamentos de la actividad empresarial.*

*Por tanto, es recomendable que las empresas analicen cómo impacta su actividad en la sociedad y cómo esta impacta, a su vez, en la empresa. De esta manera, utilizando como referencia la cadena de valor, la empresa puede identificar cuestiones sociales que permitan la creación de valor compartido.*

*En este sentido, se plantea la conveniencia de desarrollar el contenido mínimo recomendado de la política de responsabilidad social cuya aprobación corresponde al consejo de administración y de plasmar el principio de mantener una comunicación transparente basada en la necesidad de informar tanto sobre los aspectos financieros como sobre los aspectos no financieros de negocio.”*

La recomendación 53 establece que la revisión de la política de responsabilidad corporativa de la sociedad estará orientada a la creación de valor, y la número 54 señala que la política de RC deberá incluir los principios que la empresa asuma voluntariamente en relación con los grupos de interés, e identifique al menos “las prácticas concretas en cuestiones relacionadas con: accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medio ambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto a los derechos humanos y prevención de conductas ilegales” así como “los canales de comunicación, participación y diálogo” con estos grupos de interés.

El trabajo del Consejo no consiste en equilibrar los intereses de la empresa con los de otros grupos de interés. Consiste, tal y como mencionaron Fink y George anteriormente, en sopesar todos los factores relevantes al estudiar las acciones que garanticen el éxito de la empresa y evaluar el impacto de sus decisiones más relevantes sobre los diferentes grupos de interés.

Este debate entre accionistas y grupos de interés puede parecer filosófico, pero creemos que se trata de una conversación que todos los Consejos deberían tener, ya que plantea cuestiones prácticas sobre la estrategia de la empresa y sobre cómo debe comunicarse a los inversores y otras partes interesadas.



## Gestión del talento e inclusión

4

El Consejo debe considerar la sucesión del Consejero Delegado y el desarrollo del talento una prioridad para toda la organización.

Pocas responsabilidades del Consejo son más importantes que contratar y despedir al Consejero Delegado. A la vista de la complejidad que plantea el entorno empresarial y de riesgos de hoy, es esencial que la empresa cuente con el Consejero Delegado adecuado para impulsar la estrategia, gestionar los riesgos y crear valor a largo plazo.

El Consejo debe garantizar que la empresa está preparada para un cambio de Consejero Delegado, ya sea planificado o no. La planificación de la sucesión del Consejero Delegado es un proceso dinámico y continuo, y los Consejos siempre deben pensar en preparar a posibles candidatos. La planificación de la sucesión debería comenzar el día en el que se designa a un nuevo Consejero Delegado. ¿Qué grado de solidez presentan los procesos y actividades sobre la planificación de la sucesión del Consejo? ¿Existen planes de sucesión implantados para otros ejecutivos clave? [Nuestra publicación \*Getting the right CEO\* profundiza en esta cuestión.](#)

Estrechamente vinculado a la importancia de tener el Consejero Delegado adecuado está el contar con los profesionales necesarios —desde la cúpula directiva hasta el último profesional— para desarrollar la estrategia de la empresa.

Los inversores institucionales son cada vez más claros acerca de la importancia del capital humano y los programas de desarrollo del talento y su vínculo con la estrategia. Cabe esperar que las empresas se enfrenten a un desafío cada vez mayor a la hora de identificar, desarrollar y mantener a los mejores profesionales a todos los niveles de la organización.

¿Tiene la Dirección un plan de talento alineado con la estrategia y prevé las necesidades a corto y largo plazo?  
 ¿En qué categorías profesionales hay escasez de personal y cómo va a lograr competir la empresa para conseguir a los mejores profesionales? En términos más generales, a medida que los millennialls entren en el mercado de trabajo y las canteras de talento se diversifiquen a escala global, ¿está preparada la empresa para atraer, desarrollar y retener a los mejores profesionales en todos los niveles? Una vez más, algunas cuestiones que nos deben ayudar a cumplir con nuestra función en el Consejo.



## Cultura corporativa

5

El Consejo debe evaluar, supervisar y reforzar la cultura corporativa como un activo estratégico y un riesgo crítico.

La cultura corporativa es una cuestión fundamental para compañías, accionistas, reguladores, empleados y clientes; y también debe serlo para los Consejos. Los casos de acoso sexual o de otra índole y diferentes malas prácticas —con la cultura corporativa como principal responsable— han situado a los Consejos directamente en el foco de atención: ¿qué está haciendo el Consejo para transformar la cultura de la empresa?

En vista del papel fundamental que desempeña la cultura corporativa para impulsar los resultados y la reputación de una empresa, los Consejos están adoptando una actitud más proactiva a la hora de comprender, evaluar y dar forma a la misma. De hecho, el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido de 2018 «exige» que el Consejo evalúe y monitorice la cultura empresarial.

Entre sus recomendaciones, cabe destacar las siguientes: centrarse en la pauta marcada desde la Dirección y tener tolerancia cero con conductas incoherentes con los valores y estándares éticos de la compañía, incluido cualquier «pacto de silencio» en torno a dicha conducta; prestar atención a las señales de alerta temprana, y verificar que la empresa cuenta con mecanismos de denuncia de irregularidades y otras herramientas de alerta, y que los empleados los utilizan sin miedo a represalias.

Comprender la cultura real de la empresa (las reglas no escritas); utilizar todas las herramientas disponibles (encuestas, auditoría interna, líneas de atención telefónica, redes sociales, supervisión directa de plantas e instalaciones...) para controlar la cultura corporativa y verla en acción debe ser parte de la función del Consejo.

Debemos reconocer que marcar la pauta desde la Dirección es más sencillo de controlar que la actividad de los mandos intermedios y su impacto en la plantilla.

Debemos cuestionarnos ¿cómo gana visibilidad el Consejo sobre los niveles intermedios e inferiores de la organización? ¿Tienen la confianza los empleados para trasladar comportamientos inadecuados a instancias superiores y les consta que sus preocupaciones serán tomadas en serio?

El Consejo debe asegurarse de que las estructuras de incentivos están alineadas con la estrategia y fomentan los comportamientos adecuados, y analizar detenidamente la propia cultura del Consejo en busca de sesgos inconscientes o debates que carezcan de independencia o donde no haya opiniones divergentes. Debe centrarse no sólo en los resultados, sino también en los comportamientos que los fomentan.





## Ciberseguridad

6

Perfeccionar los debates del Consejo en materia de ciberseguridad y privacidad de los datos es clave en la gestión de riesgos.

Las ciberamenazas se han vuelto sofisticadas y agresivas, con implicaciones para casi todas las facetas del negocio. Cualquier organización es vulnerable a un ataque.

Los debates en el Consejo deberían dejar atrás la prevención para pasar a la detección, la contención y la respuesta, y abordar la ciberseguridad como una cuestión que atañe a toda la compañía y afecta a la estrategia, al cumplimiento normativo, al desarrollo de productos, a las fusiones y adquisiciones, a la expansión a nuevas zonas geográficas y a las relaciones con proveedores y clientes.

Un diálogo sólido en el Consejo es vital para ayudar a la empresa a aprender a convivir con el riesgo cibernético y hacer de la ciberseguridad un eje central en la actuación de la compañía.

¿Con qué frecuencia se evalúa la madurez del marco de gestión de riesgos de ciberseguridad de la empresa?  
 ¿Cómo se mantiene la empresa al día de los cambios normativos y los nuevos requisitos legales? ¿Está al tanto la empresa de las prácticas sectoriales y de la ejecución de la ley? ¿Revisa y comprueba la empresa su preparación ante incidentes y su plan de respuesta? ¿Obtiene el Consejo la información que necesita (panel de control cibernético) para supervisar los esfuerzos en materia de ciberseguridad? Todas ellas son cuestiones relevantes que los responsables ejecutivos de la compañía deben exponer ante el Consejo.

¿Qué riesgos plantea el uso del big data y quién se encarga de tomar decisiones sobre la recogida y el uso de datos? Las normas de privacidad, como el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) deben fomentar evaluaciones rigurosas de las prácticas que realizan las empresas. De hecho, dado que la privacidad de los datos está tan íntimamente relacionada con la confianza y la reputación, es fundamental realizar una comprobación de cuál es la realidad si queremos cumplir adecuadamente nuestra función.



## Gestión de crisis

7

El Consejo debe volver a evaluar las actuaciones de prevención y preparación para casos de crisis en la empresa.

La prevención y la preparación para casos de crisis han adquirido una mayor importancia y urgencia para los Consejos de Administración y los equipos directivos, en un momento en el que la lista de crisis que las empresas se han visto obligadas a afrontar en los últimos años no deja de crecer. La prevención de crisis está estrechamente vinculada a una sólida gestión de riesgos; identificar y prever los riesgos, e introducir un sistema de controles para prevenir las crisis y mitigar su efecto si llegan a materializarse, son elementos básicos en la gestión de cualquier compañía.

Estamos asistiendo a una mayor atención de los Consejos hacia los riesgos culturales y los riesgos operativos en la organización en sentido amplio; por ejemplo, riesgos de la cadena de suministro y externalización, riesgos de la tecnología de la información y seguridad de los datos...  
 ¿Comprende el Consejo los riesgos operativos críticos de la empresa? ¿Qué ha cambiado en el entorno operativo?  
 ¿Ha experimentado la empresa algún fallo de control?  
 ¿Está pendiente la Dirección de señales tempranas de alerta en lo que respecta a seguridad, calidad del producto y cumplimiento? Debemos asegurarnos como Consejeros que la respuesta a estas preguntas nos aporta la solidez en los procedimientos necesaria.

El Consejo debe garantizar que la Dirección está trabajando con distintos escenarios hipotéticos: desde las cadenas de suministro y la solidez financiera de los proveedores hasta los riesgos geopolíticos, las catástrofes naturales, los ataques terroristas y las ciberamenazas. El plan de respuesta de la empresa ante una crisis, ¿es sólido y está listo para aplicarse? ¿Se efectúan simulacros para poner a prueba el plan y se actualiza cuando es necesario? ¿Se tiene en cuenta la posible pérdida de infraestructuras cruciales, por ejemplo, las redes de telecomunicaciones, los sistemas financieros, el transporte y los suministros energéticos? ¿Dispone de protocolos de comunicación para mantener informado al Consejo sobre los acontecimientos y la respuesta de la empresa? Por supuesto, incluso las empresas mejor preparadas atravesarán alguna crisis, pero aquellas que respondan con rapidez y eficacia tienden a salir mejor paradas y es responsabilidad de los Consejeros trabajar para que así sea.



## Geopolítica

8

El Consejo debe entender y mitigar su exposición a los riesgos geopolíticos.

De acuerdo con una encuesta realizada recientemente por Towers Watson y [Oxford Analytica, How are leading companies managing today's political risks?](#), hemos asistido a un año muy agitado en el plano geopolítico. Más allá del brexit, o la incertidumbre política en España, Estados Unidos se ha visto envuelto en una guerra comercial en aumento con China; el alza de los precios del petróleo ha provocado graves disturbios, huelgas y protestas en Jordania, Brasil y México; y los mercados emergentes, en general, se han visto afectados por unas condiciones económicas adversas.

Las preocupaciones sobre el riesgo geopolítico pueden tener un efecto considerable en la toma de decisiones del Consejo, ya sea con la reducción de las operaciones en un país, la reconfiguración de las cadenas de suministro o la retirada de efectivo de los bancos locales; o la retención de la inversión planificada como consecuencia del riesgo geopolítico. Prácticamente todas las compañías tienen proveedores, clientes, inversores o competidores globales. Por tanto, todo apunta a que la planificación de escenarios como herramienta estratégica ganará aún más adeptos en los Consejos en 2019.



## Implicación de los accionistas

9

Los Consejeros deben impulsar la participación de los accionistas, puesto que los inversores institucionales son cada vez más exigentes con los Consejos, tanto en materia de resultados como de estándares de buen gobierno.

Los inversores exigen una mayor transparencia, incluido el compromiso directo de los Consejeros no ejecutivos. Están planteando preguntas directas y relevantes, y quieren entender cuál es la función del Consejo en relación con la estrategia y los riesgos, además de conocer si están evaluando de forma adecuada su propia eficacia y funcionamiento.

Han de tenerse en cuenta las preocupaciones de los accionistas y la posición de los inversores activistas mediante una interacción proactiva con los diferentes grupos de interés de las compañías para comprender sus inquietudes.

En determinados supuestos, el activismo puede ayudar a impulsar la estrategia y promover un modelo mejorado de gobierno corporativo. ¿Entiende el Consejo los puntos de vista del inversor? ¿Está preparada la empresa para reaccionar a la intervención de activistas? Asumir la función de activistas observando la empresa desde el exterior y fomentando el cambio desde el interior en beneficio de los accionistas es una de las acciones que comenzamos a ver en algunos Consejeros independientes.



## Regulación

10

**El aumento de la regulación será una tendencia constante.**

Ya sea reaccionando rápidamente para innovar y aprovechar las oportunidades en nuevos mercados, haciendo uso de nuevas tecnologías y datos y/o interactuando con más proveedores y terceros en cadenas de suministro más largas y cada vez más complejas, la mayoría de las empresas se enfrentan a un mayor riesgo de cumplimiento normativo.

Junto con el complejo entorno regulatorio global —nuevos reglamentos en materia de medio ambiente, servicios financieros y confidencialidad de los datos, por ejemplo—, los riesgos de cumplimiento y sus vulnerabilidades requerirán una atención especial desde el Consejo.

Asegurar que los programas de supervisión y cumplimiento normativo de la empresa están actualizados e incluyen a todos los proveedores de la cadena de suministro global, y que comunican de manera clara las expectativas de la empresa de alcanzar altos niveles de ética; revisar periódicamente la eficacia del programa de denuncias internas (línea ética) de la empresa o asegurar que el Consejo recibe informes periódicos sobre denuncias en materia ética y cómo se han abordado o conocer cómo se gestiona el proceso para filtrar las denuncias que se remiten al Consejo son algunas de las mejores prácticas que los Consejeros pueden impulsar.





# Claves de las Comisiones de Auditoría para 2019

Audit Committee Institute

Las Comisiones de Auditoría deben contar con que su información financiera, obligaciones de cumplimiento normativo y el entorno de control interno se pongan a prueba en el año que comienza. Entre los principales retos y desafíos se encuentran los siguientes: la incertidumbre económica a largo plazo (con las dudas acerca del *brexit*, el recrudecimiento de las tensiones comerciales, el resurgimiento de la deuda y las valoraciones del mercado), los avances tecnológicos y la disrupción del modelo de negocio, el riesgo cibernético, la vigilancia regulatoria y la demanda de transparencia por parte del inversor, así como los vaivenes políticos y los cambios de políticas en Estados Unidos, Reino Unido y otros países influyentes en el comercio internacional.

Basándonos en las conclusiones procedentes de nuestras interacciones con Comisiones de Auditoría y directivos de empresas durante los últimos doce meses, hemos señalado diez elementos que las Comisiones de Auditoría deben tener en cuenta cuando preparen y lleven a la práctica sus agendas para 2019:



### Examinar desde una nueva perspectiva la agenda y la carga de trabajo de la Comisión de Auditoría

1

Los miembros de la Comisión de Auditoría nos siguen manifestando que es cada vez más difícil supervisar los principales riesgos en su agenda, además de sus responsabilidades fundamentales de supervisión (presentación de la información financiera y controles internos relacionados, y supervisión de auditores internos y externos).

Aparte de los *nuevos* puntos en la agenda, los riesgos que muchas Comisiones de Auditoría han estado debatiendo —ciberseguridad y riesgos de TI, riesgos de la cadena de suministro y otros riesgos operacionales, cumplimiento legal y regulatorio— han aumentado en complejidad, al igual que sus responsabilidades básicas. Es preciso volver a valorar si la Comisión dispone de tiempo y conocimientos especializados para la supervisión de estos otros riesgos significativos.

¿Exige más atención el riesgo cibernético a nivel general del Consejo de Administración? ¿O quizás una Comisión separada del Consejo? ¿Es necesario una Comisión de Cumplimiento Normativo o de Riesgo? Se necesitará especial atención y vigilancia para mantener la agenda de la Comisión de Auditoría centrada.



### Concretar el enfoque de la empresa en la ética y el cumplimiento normativo

2

Los costes para la reputación de un fallo ético o de cumplimiento normativo son ahora más elevados que nunca. Una pauta adecuada marcada desde la Dirección y una cultura general de la organización resultan fundamentales para que el programa de cumplimiento sea eficaz, que respalde la estrategia y el compromiso de la empresa con los valores expresados por ella y el cumplimiento legal/normativo.

Esto es particularmente cierto en un entorno de negocio complejo, en un momento en el que las empresas reaccionan rápidamente para innovar y aprovechar las oportunidades en nuevos mercados, hacer uso de nuevas tecnologías y datos, e interactuar con más proveedores y terceros en cadenas de suministro más largas y cada vez más complejas.

Es necesario supervisar detenidamente la pauta marcada por la Dirección y la cultura en toda la organización, y prestar especial atención a los comportamientos, no sólo a los resultados. Igualmente ayudar a garantizar que los programas de supervisión y cumplimiento normativo de la empresa están actualizados e incluyen a todos los proveedores de la cadena de suministro global, y que comunican de manera clara las expectativas de la empresa de alcanzar elevados niveles de ética. Conviene poner énfasis en la efectividad de los canales de comunicación y los procesos de investigación de la línea ética a través de una visión #MeToo de la empresa.

¿Examina la Comisión de Auditoría todas las denuncias internas presentadas y cómo se han abordado? De no ser así, ¿cómo es el proceso para filtrar las denuncias que se remiten en última instancia a la Comisión de Auditoría? Como resultado de la transparencia radical que ofrecen las redes sociales, la cultura y los valores de la empresa, su compromiso con la integridad y el cumplimiento de la ley, y la reputación de su marca, son más visibles que nunca.



### Conocer a fondo cómo se va a reinventar a sí mismo el equipo de finanzas y añadir más valor en la tecnología y el entorno que se riga por los datos

3

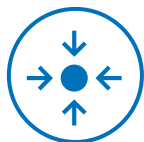
En los dos próximos años preveemos que las funciones financieras experimenten la mayor transformación tecnológica desde los noventa y el impulso que supuso el nuevo siglo. Surgirán importantes oportunidades para que el área financiera se reinvente y añada más valor al negocio. Mientras las Comisiones de Auditoría supervisan y orientan el avance de las finanzas en esta área, sugerimos varios puntos de enfoque.

En primer lugar, siendo conscientes de que la mayor parte de las tareas financieras implican la recopilación de datos, ¿cuáles son los planes de la organización para hacer uso de la tecnología robótica y la nube para automatizar el mayor número posible de actividades manuales, reducir costes y mejorar la eficiencia?

En segundo lugar, ¿cómo va a utilizar el área financiera los datos y análisis y la inteligencia artificial para generar conclusiones predictivas más concretas y una mejor distribución del capital? La función financiera está bien posicionada para dirigir la agenda de datos y análisis de la empresa, y para considerar las implicaciones de nuevas tecnologías relacionadas con las transacciones: desde *blockchain* hasta las *criptomonedas*. En un momento en el que el análisis histórico pasa a estar totalmente automatizado, las capacidades analíticas de la organización deberían evolucionar para incluir análisis predictivos; una oportunidad importante para añadir valor real a la organización.

En tercer lugar, dado que la función financiera combina sólidas capacidades analíticas y estratégicas con habilidades tradicionales de presentación de información financiera, contabilidad y auditoría, su talento y sus aptitudes deben cambiar en consonancia. ¿Está atrayendo, desarrollando y reteniendo el área financiera a las aptitudes y los profesionales necesarios para afianzar su fortaleza y estar a la altura de sus necesidades en evolución? Es esencial que la Comisión de Auditoría dedique tiempo suficiente a conocer a fondo la estrategia de transformación del área financiera.

Asimismo, hay que pararse a pensar cómo se ve al equipo de gestión. En tiempos difíciles, cuando se precisa una "operación de salvamento", las dos preguntas principales que deben responderse son «merece la pena salvar el negocio» (esta es en la que se centrarán la mayoría de los Consejos de Administración) y «merece la pena invertir en este equipo de gestión». Si la respuesta a cualquiera de ellas es «no», no habrá respaldo. Esto es relevante para que la Comisión de Auditoría / el Consejo consideren el riesgo, el principio de empresa en funcionamiento y la viabilidad (ver más adelante), todo ello con mayor amplitud.



## Supervisar los informes corporativos, además del progreso en la implantación de nuevas normas

4

El alcance y la complejidad de las tareas de implantación de las nuevas normas del IASB y el impacto sobre el negocio, los sistemas, los controles, la información a revelar y los recursos requeridos deben constituir un área clave de atención. A todo esto hay que añadir que añadir las nuevas exigencias en materia de información no financiera recientemente aprobadas para los estados financieros de 2018. En este sentido, conviene que las empresas inviertan en recursos y dediquen tiempo suficiente a la preparación del cierre para velar por áreas en las que el regulador de mercado (CNMV) ha señalado que pondrá especial foco de atención:

- Tratamiento contable de modificaciones y reclamaciones bajo NIC 11 y NIIF 15
- Existencia de evidencia objetiva de deterioro en inversiones en asociadas y negocios conjuntos.
- Aplicación de tipos de cambio en Venezuela.
- Consolidación de Instituciones de Inversión Colectiva.
- Impactos fiscales derivados de la reforma fiscal en Estados Unidos.
- Revisión y fiabilidad de los estados financieros intermedios individuales.

En cuanto a la aplicación de la NIIF 9 Instrumentos financieros, efectiva para los cierres de ejercicio al 31 de diciembre de 2018 y que tendrá su mayor impacto en las entidades financieras, las empresas deben analizar las implicaciones de su adopción y considerar la idoneidad de la información a revelar., evaluar exhaustivamente

el efecto de la norma y determinar qué cambios son necesarios. Es probable que las empresas tengan que recopilar más datos, actualizar su documentación y cambiar significativamente sus sistemas, procesos y costes internos.

En tiempos de cambio e incertidumbre -tanto debido a nuevas normas contables como a sucesos económicos más amplios como el brexit-, la atención de la Dirección se centrará en velar por que la información a revelar en torno a los principales juicios de valor y estimaciones que realicen sea de calidad al determinar cuestiones materiales en sus informes y cuentas. No obstante, la Dirección también necesita disponer de procedimientos efectivos para garantizar el cumplimiento de los requerimientos básicos de información; algo que dan por hecho los inversores en las cuentas e informes auditados.

Por último, dedicar tiempo a reflexionar sobre si los estados financieros realmente presentan «una imagen fiel» como esperan obtener los grupos de interés. ¿Es realmente el informe anual «equitativo, equilibrado y comprensible»?

Pensar en todos los aspectos de la información pública de la organización en donde había resistencia a ser transparente. Y, como mínimo, mantenerse al tanto de lo que piensan los principales accionistas. Algunos inversores están expresando cada vez más lo que quieren encontrar en los informes corporativos: a nivel general, a nivel sectorial y a nivel empresarial, pero puede que esto no se comunique directamente a la Comisión de Auditoría ni al CFO.





### Reforzar la calidad de la auditoría estableciendo expectativas claras para el auditor

5

Supervisar el proceso de selección del auditor, incluido todo proceso de licitación (obligatorio) y de independencia del auditor es una labor esencial de la función de una Comisión de Auditoría. La licitación y la rotación periódicas de auditorías ya es un procedimiento habitual, pero el nuevo régimen normativo incluye algunos requerimientos más complejos y que, en algunos casos, influirán significativamente en la manera en que las Comisiones de Auditoría de Entidades de Interés Público (EIP) operan en la práctica.

Para garantizar la independencia del auditor con respecto a la Dirección y obtener conclusiones y juicios de valor críticos que añadan valor a la empresa, la responsabilidad de supervisión directa de la Comisión respecto del auditor debe consistir en más que palabras en el mandato de la Comisión o en los puntos de su agenda. Todas las partes: la Comisión de Auditoría, el auditor externo y la alta Dirección, deben apreciar y reforzar continuamente dicha relación de comunicación directa entre la Comisión y el auditor externo en sus interacciones, comunicaciones y expectativas cotidianas.

Es importante pensar en cómo la innovación tecnológica puede impulsar la calidad de la auditoría externa y si la firma auditora está aprovechando al máximo las oportunidades disponibles.



### Otorgar un lugar destacado a las medidas alternativas de rendimiento (MAR) en la agenda de la Comisión

6

Las MAR siguen ocupando un lugar destacado en la agenda de los reguladores del mercado y hay una mayor expectativa para que las empresas se sumen a las Directrices de ESMA sobre estas medidas alternativas de rendimiento.

Se hace necesario mantener un diálogo firme con la Dirección acerca del proceso y los controles mediante los que esta selecciona las medidas alternativas de rendimiento que incluye en la información que se proporciona al mercado.

Además, su correlación con el estado real del negocio y los resultados, y si las medidas alternativas de rendimiento se están utilizando para mejorar la transparencia y no distorsionar el balance del informe anual. ¿Qué elementos de valor más amplios que contribuyen al éxito a largo plazo deben revelarse? ¿Qué fuentes de valor no se han reconocido en los estados financieros y cómo se gestionan, mantienen y desarrollan? (por ejemplo, una plantilla bien formada, propiedad intelectual o activos intangibles generados internamente, cuando son relevantes para comprender el desarrollo, el rendimiento, la posición o el impacto de su actividad).

Asimismo, reflexionar sobre el nuevo estado de información no financiera, que debe incluir datos relativos a cuestiones medioambientales, empleados, cuestiones sociales, respeto por los derechos humanos y cuestiones en materia de anticorrupción y antisoborno. En el caso de empresas incluidas en el alcance de los nuevos requerimientos, tanto EIPs como "grandes empresas" (compañías de más de 250 empleados con un total activo de más de 20 millones o importe de la cifra de negocio superior a 40 millones) se espera que la revelación se centre en las políticas que tienen implantadas, cualesquiera procesos de *due diligence* introducidos mediante los que evalúe y haga seguimiento de su efectividad y los resultados relacionados.



### Centrar la auditoría interna en los principales riesgos y controles de la empresa, incluidos los que van más allá de la presentación de información financiera y el cumplimiento normativo

7

Como muestran situaciones de los últimos años objeto de atención mediática, el fracaso a la hora de gestionar riesgos clave como la pauta marcada por la Dirección, la cultura, el cumplimiento de leyes y normas, las estructuras de incentivos, la ciberseguridad, la privacidad de los datos, la cadena de suministro global y los riesgos de externalización –así como los riesgos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo– pueden perjudicar potencialmente a la reputación de la empresa e influir en su rendimiento financiero.

La Comisión de Auditoría debe colaborar con el responsable de Auditoría interna para ayudar a identificar los riesgos que suponen una mayor amenaza para la reputación, la estrategia y las operaciones de la empresa, y ayudar a garantizar que dicha función se centra en esos riesgos y los controles relacionados. A medida que se acelera el cambio del entorno de negocio, reflexionar específicamente sobre la observación del panorama y los riesgos existenciales que parecen surgir cuando ninguno de ellos parecía inminente hace incluso un año.

¿Es el plan de auditoría suficientemente flexible y está basado en riesgos para ajustarse a las cambiantes condiciones del negocio y el riesgo? ¿Se han producido cambios en el entorno operativo? ¿Qué riesgos plantea la transformación digital de la empresa y su organización en sentido extenso: canales de compras, externalizaciones, ventas y distribución?

¿Está atenta la empresa a los primeros signos de alerta en materia de seguridad, calidad del producto y cumplimiento normativo? ¿Está ayudando auditoría interna a evaluar y supervisar la cultura de la empresa?

Establecer expectativas claras y ayudar a garantizar que auditoría interna dispone de los recursos, las habilidades y los conocimientos especializados para conseguirlo y ayudar al responsable de auditoría a reflexionar sobre el impacto de las tecnologías digitales en la auditoría interna.

Por último, hay que pensar cómo puede aprovechar auditoría interna las nuevas tecnologías y la innovación. Esto recibe menos atención que la tecnología en el ámbito de la auditoría externa, pero probablemente presenta una oportunidad mayor tanto para pasar a un modelo de aseguramiento continuo como para mejorar la calidad del aseguramiento en términos generales.



### Información sobre riesgos y viabilidad

8

Los inversores siguen prestando especial atención a la información sobre riesgo y viabilidad de las compañías, ayudando al Consejo y a la Alta Dirección a concretar el enfoque en la gestión de riesgos, y haciendo posible que muchas empresas tomen decisiones más fundamentadas sobre su apetito de riesgo.

Pese a que algunas empresas han mejorado su desglose de información en los últimos años, muchas aún no explican los procesos que han emprendido –como ya ocurre en otras jurisdicciones– para preparar con mayor detalle su información sobre la viabilidad de la organización, lo que incluye pruebas de resistencia y de los escenarios que se han considerado. Esta información se basa en una minuciosa evaluación de los principales riesgos que amenazarían al modelo de negocio, el rendimiento futuro, la solvencia o la liquidez de la empresa.

Para poder incorporar esta mayor información es aconsejable llevar a cabo un proceso que conste de dos fases: en primer lugar, valorar las perspectivas futuras de la empresa y, en segundo, revelar si los consejeros prevén razonablemente que la empresa va a poder seguir operando y atendiendo sus responsabilidades al vencimiento de las mismas (incluso potencialmente a lo largo de un periodo más breve), dirigiendo la atención a cualquier duda o hipótesis según proceda.



## Informes de la Comisión de Auditoría

9

Tanto los reguladores como los inversores están prestando una mayor atención a la calidad del informe de la Comisión de Auditoría, particularmente en torno a la información revelada relativa a la consideración por la Comisión de Auditoría de los aspectos significativos de presentación de información financiera y la relación con la auditoría externa; incluida la función de la Comisión en la designación, renovación o cese del auditor externo.

Cabe plantearse ampliar el informe de la Comisión de Auditoría para proporcionar a los inversores más datos sobre cómo lleva a cabo la Comisión sus tareas de supervisión, particularmente su función para ayudar a garantizar el escepticismo profesional y mantener la calidad de la auditoría.

¿Aumenta su informe de la Comisión la confianza del inversor en la auditoría y la supervisión realizada por la misma? ¿Se centra su informe en cuestiones específicas para su empresa y el ejercicio en curso; incluye lo que han hecho antes (no sólo lo que hacen en el momento) y muestran las actividades específicas durante el ejercicio y su propósito, utilizando un lenguaje activo y descriptivo?

¿Describe el informe los aspectos y su contexto, políticas, procesos, conclusiones y sus consecuencias para la empresa y su obligación de presentación de información? ¿Revela el informe peticiones de aplicación de juicios de valor en el ejercicio, y las fuentes de aseguramiento (*assurance*) y demás evidencia aportada para garantizar a la Comisión la idoneidad de la conclusión?

¿Entenderá el lector cómo ha marcado la diferencia la Comisión y cómo ha aportado valor?



## Prestar especial atención a los riesgos y consecuencias en cuanto a presentación de información asociados con el *brexit*

10

Aunque puede que muchas empresas estén muy avanzadas en el desarrollo de su estrategia y valoración del impacto como respuesta al *brexit*, nos enfrentamos sin embargo a incertidumbres e incógnitas significativas en relación con el acuerdo definitivo que se puede alcanzar. Esta situación plantea retos específicos para las empresas con intereses económicos en Reino Unido.

Velar por proporcionar información que distinga entre los retos específicos para el modelo de negocio y las incertidumbres económicas más amplias. Cuando existen amenazas concretas, por ejemplo el posible efecto de los cambios en los aranceles a la importación/exportación o demoras para su cadena de suministro, deben ser identificadas claramente junto con las medidas adoptadas (o planificadas) a fin de gestionar el impacto potencial. Ello puede conllevar el reconocimiento o la nueva valoración de determinadas partidas del balance.

Dada la amplitud de las incertidumbres, velar por que se revele información suficiente para ayudar a los usuarios a entender el grado de sensibilidad de activos y pasivos ante cambios en las hipótesis de la Dirección. Considerar la amplitud de los resultados razonablemente posibles a la hora de realizar análisis de sensibilidad en las proyecciones de flujos de efectivo, y que deben revelarse y explicarse –y que, en su caso, producen un impacto en la declaración de viabilidad e incluso en la capacidad de mantenerse como empresa en funcionamiento.

Ser consciente de cualquier cambio entre la fecha del balance y de firma de las cuentas, y velar por que se refleje una revisión exhaustiva de los sucesos posteriores a la fecha del balance en el plan de presentación de información de cierre del ejercicio para identificar los que implican ajustes y los que no, y revelar la información necesaria.

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.

## Acerca del Board Leadership Center de KPMG

---

El Board Leadership Center de KPMG (BLC) promueve la excelencia en el gobierno corporativo para ayudar a impulsar el valor de las compañías a largo plazo y potenciar la confianza de los inversores.

Aprovechando la experiencia y conocimiento de los profesionales y expertos en gobierno corporativo de KPMG en todo el mundo, el Centro ofrece publicaciones especializadas sobre riesgo y estrategia, talento y tecnología, globalización y cumplimiento, presentación de información financiera y calidad de la auditoría, todo ello desde la perspectiva del Consejo de Administración.

T: +34 91 456 34 00  
blcspain@kpmg.es

## Acerca de los Audit Committee Institutes de KPMG

---

Patrocinados por más de 35 firmas miembro de todo el mundo, los Audit Committee Institutes de KPMG (ACI) proporcionan a los miembros de Comisiones de Auditoría y Consejos de Administración percepciones prácticas, 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 estrategia y cumplimiento global.

T: +34 91 456 34 00  
aci@kpmg.es