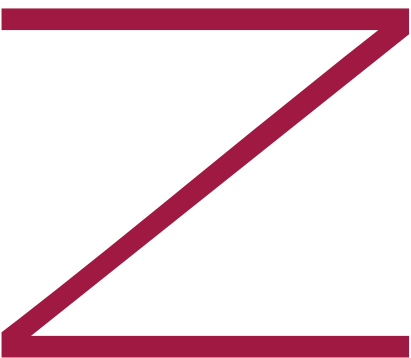
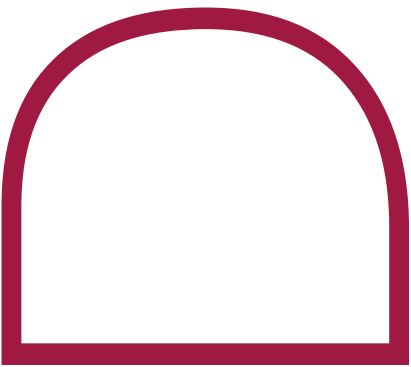
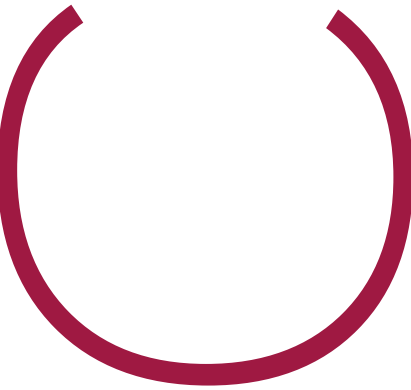


esfera  
consejeros

---

Guía completa de todos  
los aspectos críticos





1



17

21

26

# Sobre Esfera Consejeros

---

**Esfera Consejeros** es una iniciativa dirigida a los consejeros miembros de la **Comisión de Auditoría**.

Es un servicio de análisis, síntesis y conocimiento. Siempre desde la perspectiva de **rigor, calidad e independencia** del Auditor Interno.

Nuestro objetivo es aportar el **conocimiento** y la **visión transversal** propia de los auditores internos y contribuir a que los consejeros puedan supervisar la compleja realidad empresarial y su entramado de riesgos.

El servicio se nutrirá de diferentes publicaciones, **RiesgosClave, EnFoco y EnRuta**, que abordarán con distinta profundidad y enfoque temas relevantes en la vida empresarial.

Un valor diferencial es **la mirada del Auditor Interno** respecto el tema analizado: ¿Cuáles son las preguntas clave que hay que hacerse? ¿Qué inquieta al Auditor Interno y dónde y cómo actúa para proporcionar aseguramiento y confort? Cuestiones todas ellas relevantes para la Comisión de Auditoría en sus labores de supervisión y control.

Confiamos en que **Esfera Consejeros** le sea de utilidad.

Julio 2020

# De un vistazo

**El relevante papel de la Comisión de Auditoría.** Toda crisis genera gran tensión e incertidumbre. La Comisión de Auditoría debe apoyar internamente la resolución de la crisis y la mitigación de los riesgos, pero preservando siempre su independencia para desarrollar sus labores de asesoramiento al consejo y supervisión de la eficacia de los controles y sistemas de gestión de riesgos y de la integridad de la información financiera. Su labor es ahora más crítica que nunca para evitar que la organización se hunda en la crisis. En estas tareas, la Comisión de Auditoría encontrará en el Auditor Interno a un gran aliado.

## Cinco pasos de toda crisis



**Respuesta**

Responder a la crisis en todos los frentes



**Resiliencia**

Adoptar medidas para preservar el negocio y la operativa.



**Reversión**

Desarrollar el plan para regresar a la nueva normalidad



**Reinvención**

Identificar qué nuevas tendencias va a traer consigo la crisis



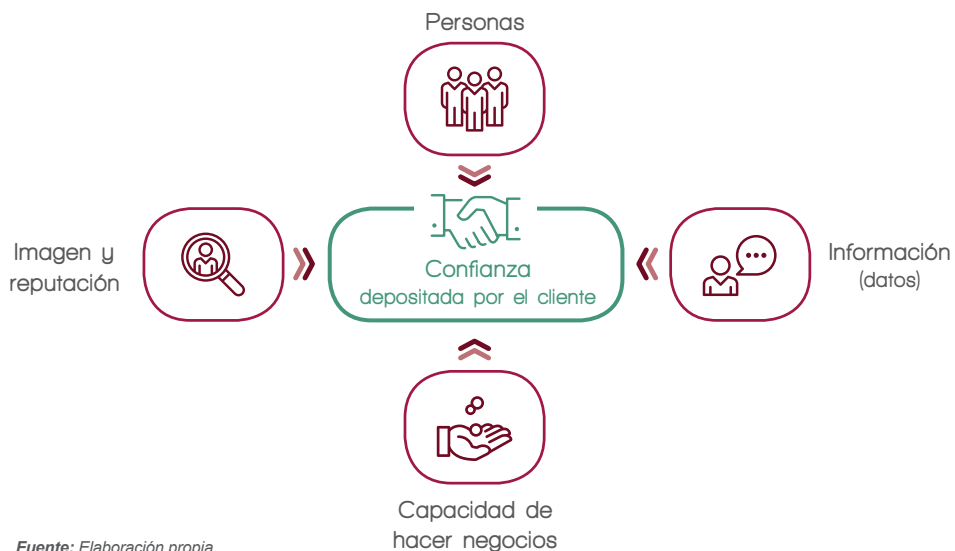
**Reforma**

Anticiparse al nuevo entorno socioeconómico, sectorial y regulatorio

## De un vistazo

- Mapa de riesgos: ¿están todos los que son y bien ponderados?
- ¿Se ha detectado y/o reparado alguna debilidad relevante de controles internos?
- ¿Hay puntos de referencia o *benchmark* para chequear el avance de la crisis?
- ¿Qué nuevos riesgos introduce la aceleración de la digitalización?

### ¿Qué hay que proteger?

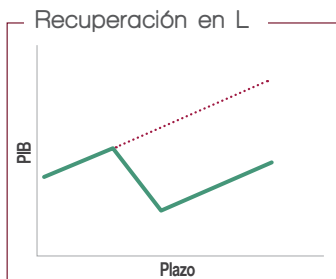
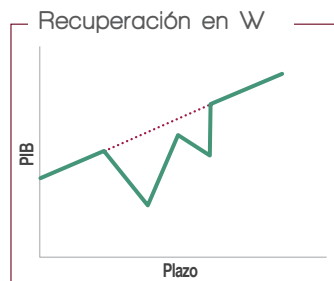


Fuente: Elaboración propia

# De un vistazo

- Es clave conocer los escenarios, su probabilidad, severidad e impactos.
- ¿Hay planes de aumentar capital o emitir deuda a corto y medio plazo?
- ¿Es viable mantener dividendos u otro tipo de retribuciones?
- En el caso de una profunda recesión, ¿qué planes de reestructuración se contemplan?

## Escenarios según severidad y profundidad

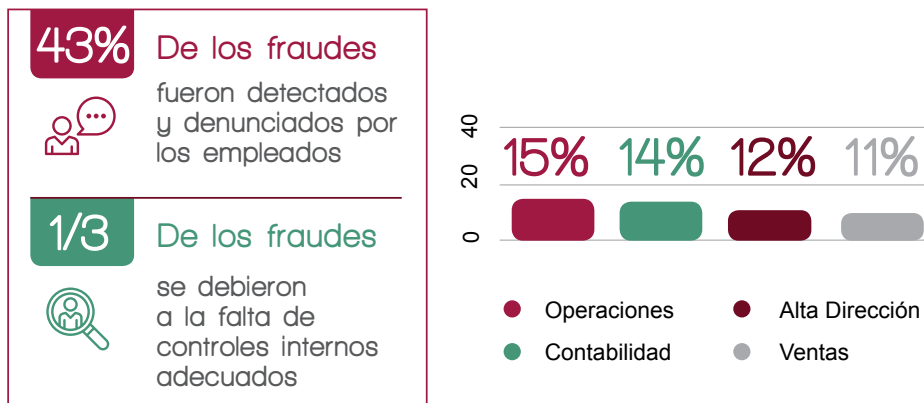


Fuente: *Brookings Institutions.*  
*The ABCs of the post-COVID economic recovery.* (Mayo 2020)

# De un vistazo

- Hay que ser más vigilante que nunca para evitar y/o detectar irregularidades.
- ¿Se han identificado adecuadamente las áreas contables que sufrirán los impactos más significativos?
- ¿Hay cambios en el perímetro u otras circunstancias que afecten al valor razonable de los activos y pasivos financieros y no financieros?
- ¿Se han mapeado los activos e inversiones para identificar deterioros relevantes que deban reflejarse?

## En qué áreas y cómo se genera el fraude



Fuente: Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). Report to the Nations: 2020 global study on occupational fraud and abuse. Datos correspondientes al ejercicio 2019. (Mayo 2020)

# De un vistazo

- Si toda crisis genera cambios, ¿qué lecciones se pueden extraer de la COVID-19 y otras crisis?
- Las empresas que mejor salieron de otras crisis fueron ágiles, flexibles e innovadoras.
- Lo peor de una crisis es seguir haciendo las cosas con la misma lógica que antes.
- La resiliencia es un factor crítico de competitividad: hay que medirla y supervisarla.

## Las crisis casi siempre desencadenan importantes cambios



Fuente: BCG Henderson Institute:  
*Sensing and Shaping the Post-COVID Era (Abril 2020)*



# Enfocarse en los riesgos

La Comisión de Auditoría tiene un **papel fundamental** que desempeñar en toda crisis. Sus miembros deben estar muy enfocados en sus responsabilidades, informados sobre la evolución de los acontecimientos y la gestión y mantener un **diálogo fluido y constructivo** con toda la organización, especialmente con el Auditor Interno y el Auditor de Cuentas.

Para preservar la **integridad de la información financiera**, la Comisión de Auditoría necesita tener acceso a toda la información relevante, especialmente sobre escenarios, impactos y la gestión de los **riesgos más sensibles**: operacional, de liquidez, tecnológicos, proveedores, compliance y riesgo reputacional.<sup>1</sup>

La Comisión de Auditoría desempeña un papel clave. Debe estar informada de qué se hace y cuáles son los riesgos e impactos. Precisa impulsar un diálogo constructivo para supervisar la eficacia de los controles. Enfocarse en su labor es su mejor aportación a la resolución de la crisis.



<sup>1</sup> National Association of Corporate Directors (NACD). *Why Audit Committees Are So Important During the COVID-19 Crisis*. (Abril 2020)

### Anticiparse es clave para reducir errores

Toda organización debería contar con un plan de contingencia y continuidad de negocio cuyos procesos y sistemas hayan sido validados por Auditoría Interna. El plan, que debería estar testado, describe fases y aspectos críticos que, a modo de checklist, faciliten la gestión y la supervisión de la crisis. Esta actitud preventiva permitirá a la organización ser mucho más ágil, evitar algunos errores y reducir el caos que genera todo shock. Ayuda a no saltarse puntos relevantes ni a dudar de protocolos definidos en situación de calma.

El plan debe detallar múltiples aspectos. Los protocolos pautarán también la creación del comité/s de crisis al más alto nivel y los cauces de reporte y comunicación. El Auditor Interno debe revisar el plan para dar seguridad.

**Auditoría Interna es un apoyo clave** para la Comisión de Auditoría, por su conocimiento técnico, su visión transversal de la organización y su función de aseguramiento de los procesos y controles internos.

### Alcance e impacto de la crisis

Ante cualquier shock, lo primero es proteger a la compañía. Lo segundo, identificar el alcance y los posibles impactos y adoptar medidas para mitigarlos.

La protección de los activos físicos empieza por las personas: empleados, proveedores y clientes. Sigue por las instalaciones: plantas, edificios, almacenes, infraestructuras de todo tipo, incluida las tecnológicas (TICs). Incluye la información: en la era digital, los datos son clave. Y, por supuesto, los activos intangibles:

la reputación corporativa. También hay que proteger el negocio estabilizando la cadena de suministro y preservando la liquidez, que son los dos aspectos más críticos en toda crisis.

La Comisión de Auditoría juega un papel relevante en toda esta **cadena de protección de la empresa**. Aunque no gestiona, asesora desde la calma, desde otra perspectiva, desde su visión a medio y largo plazo. Y supervisa para cumplir con su función de contrapeso, facilitando la mitigación de la crisis, pero vigilando la eficacia de los controles para que, tras la sacudida, la empresa pueda aprender de las lecciones y buscar oportunidades para salir de la crisis más resiliente.

Detallamos a continuación aspectos relevantes que la Comisión de Auditoría debería tener en cuenta y algunas preguntas que le convendría plantearse.

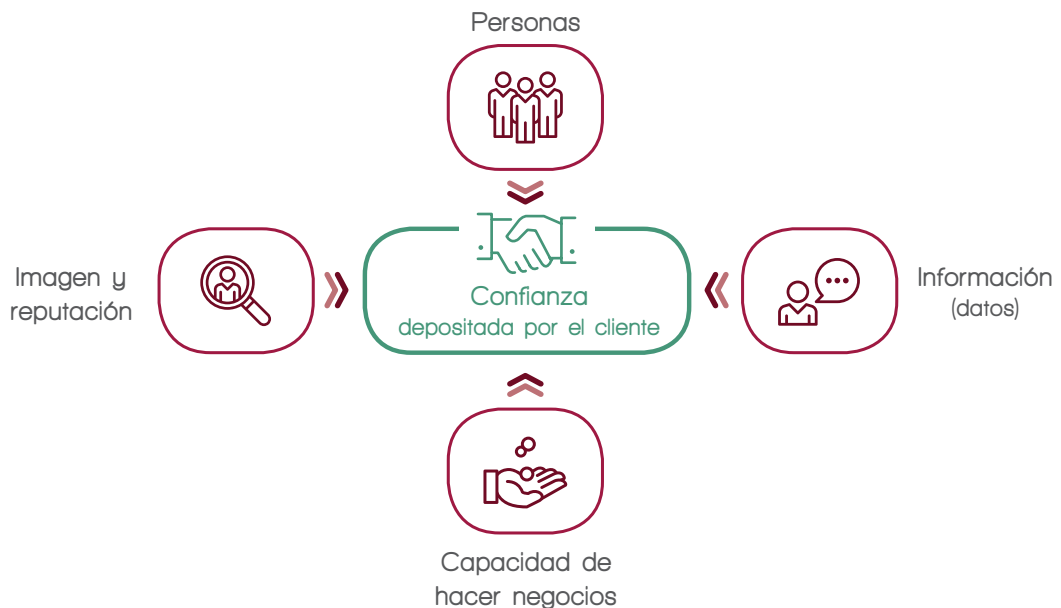
### Alcance de la crisis

- ¿En qué grado se ha determinado el **alcance** de la crisis? ¿Quedan incógnitas?
- ¿Hay **puntos de referencia o benchmark** para chequear el avance de la crisis?
- ¿Qué grado de **exposición** tiene la empresa a la economía global y a las materias primas?

### Mapa de riesgos: ¿están todos los que son?

- ¿Qué riesgos suben su **ponderación** en el mapa? ¿Están **adecuadamente identificados**?
- ¿Se han hecho análisis para identificar **correlaciones entre riesgos**?
- ¿Dispone la dirección de herramientas tecnológicas para una **gestión dinámica y en tiempo real** de los riesgos?

### ¿Qué hay que proteger?



### Controles internos: fallos y aspectos a mejorar

- ¿Se ha detectado y/o reparado alguna **debilidad relevante** de controles internos?
- ¿Cómo, dónde y en qué grado se ha visto afectado el aseguramiento que otorga el **Auditor Interno** y qué se va a hacer al respecto?
- ¿Qué sistemas o controles considera Auditoría Interna que deberían revisarse o reforzarse y con qué prioridad?

### Empleados e instalaciones seguras

- ¿Se siguen los protocolos y la normativa para **asegurar la salud de las personas**?
- ¿Cómo se abordan las **instalaciones** con más riesgos? ¿Se reforzaron áreas críticas?
- ¿Hay algún riesgo laboral que pueda derivar en **riesgo legal** para la compañía?

### Comunicación y liderazgo

- Los *stakeholders* **necesitan saber qué hace la organización** para mitigar la crisis.
- ¿Se está llevando a cabo una comunicación **transparente y honesta**?
- ¿Somos conscientes de que, en momentos de crisis, se necesita **escuchar al líder**?

### Cambiar el ritmo y asumir el liderazgo

Una crisis es un desafío a todo, incluida la forma y el ritmo de trabajo, también de la Comisión de Auditoría. Frente a la frecuencia habitual -semestral, trimestral o mensual, según los casos- habrá que valorar la conveniencia de pasar a una cadencia más corta -mensual o quincenal-, abriendo además cauces adicionales para tratar temas que requieran de una consulta más rápida. El presidente de la Comisión de Auditoría asumirá un rol más destacado<sup>2</sup> debe asegurarse de que se reúne con la cadencia que corresponde a la gravedad de la crisis y fomentar un diálogo fluido con *stakeholders* para suscitar inquietudes y otros puntos de vista.

<sup>2</sup> Deloitte. *The board role in the COVID-19*. (Mayo 2020)

### Más digitalización... ¿y más ciberseguridad?

- ¿Qué nuevos ciberriesgos introduce la **digitalización acelerada**? ¿Cómo se gestionarán?
- ¿Se ha sufrido algún **ciberincidente**? ¿Qué se ha reforzado para evitar su repetición?
- ¿Hay acuerdos con terceros que hagan peligrar la protección de la **información sensible**?

### Focalizarse en el core business

- ¿Se ha focalizado la firma en el **core business**, algo crítico en tiempos de crisis?
- ¿Ha verificado **Auditoría Interna** que se ha identificado correctamente el core business: funciones, procesos, equipos, ubicaciones...?
- ¿Hay **negocios no claves** (negocios o filiales) que podrían verse obligados a cerrar?

### Atentos a la cadena de suministro

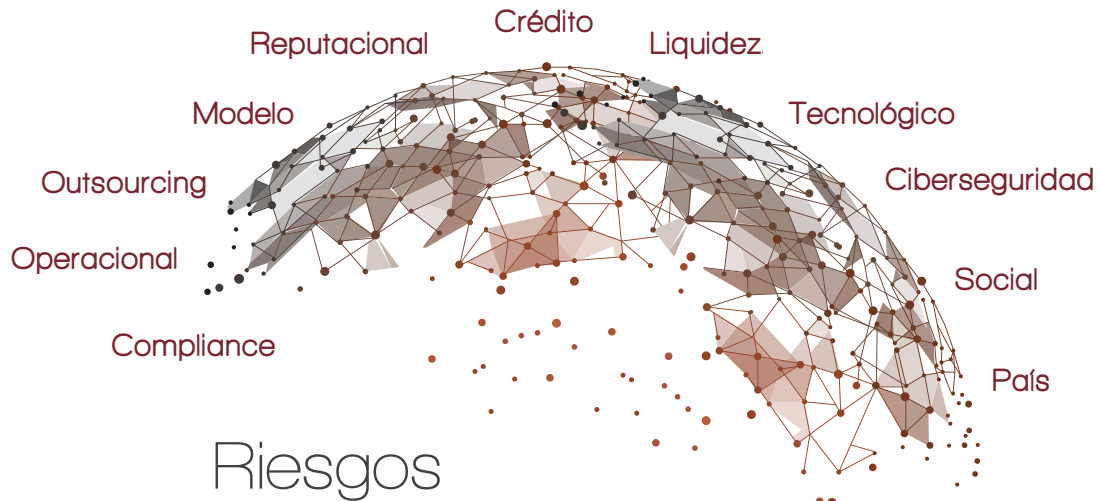
- ¿Hay o se prevén **problemas de aprovisionamiento**? ¿Se han identificado alternativas?
- ¿Se está **apoyando a los proveedores** clave con ayuda financiera o de otro tipo?
- ¿Cuál es la duración previsible del **inventario** actual?

### Atención a los riesgos no financieros

- ¿Se cuantifican, además de analizar, los impactos potenciales de los **riesgos no financieros**?
- ¿Hay controles y sistemas eficaces para la gestión y medición del **riesgo climático**?
- ¿Hay objetivos concretos en políticas de **derechos humanos y diversidad**?
- ¿Hay compromisos sobre los **Objetivos de Desarrollo Sostenible**? ¿Cuáles y cómo?
- ¿Ha revisado Auditoría Interna o Compliance el seguimiento de la nueva regulación?

Además de velar por la integridad de la información financiera, la Comisión de Auditoría debe prestar atención a los nuevos riesgos no financieros y supervisar la eficacia de sus sistemas de control

.....



Fuente: Elaboración propia

### Riesgos empresariales que vigilar

- Operacional.** ¿Cuáles son los puntos críticos?
- Outsourcing.** ¿Están en riesgo los proveedores?
- Modelo.** ¿Son válidos modelos y algoritmos?
- Reputacional.** ¿Se hace lo que espera la sociedad?
- Crédito.** ¿Cómo se van a contener los impagados?
- Liquidez.** ¿Cómo está la caja y qué se puede mejorar?
- Tecnológico.** ¿Cuál es la calidad de los datos?
- Ciberseguridad.** ¿Dónde hay más riesgo de ciberataques?
- Social.** ¿Hay riesgo de inestabilidad social?
- País.** ¿Están en riesgo algunas inversiones?
- Compliance.** ¿Se sigue el nuevo ordenamiento jurídico?

Un plan de contingencia permite ser más ágil y evitar algunos errores.

La Comisión de Auditoría debe valorar la frecuencia idónea de sus reuniones durante la crisis.

.....

# Escenarios para calibrar el impacto

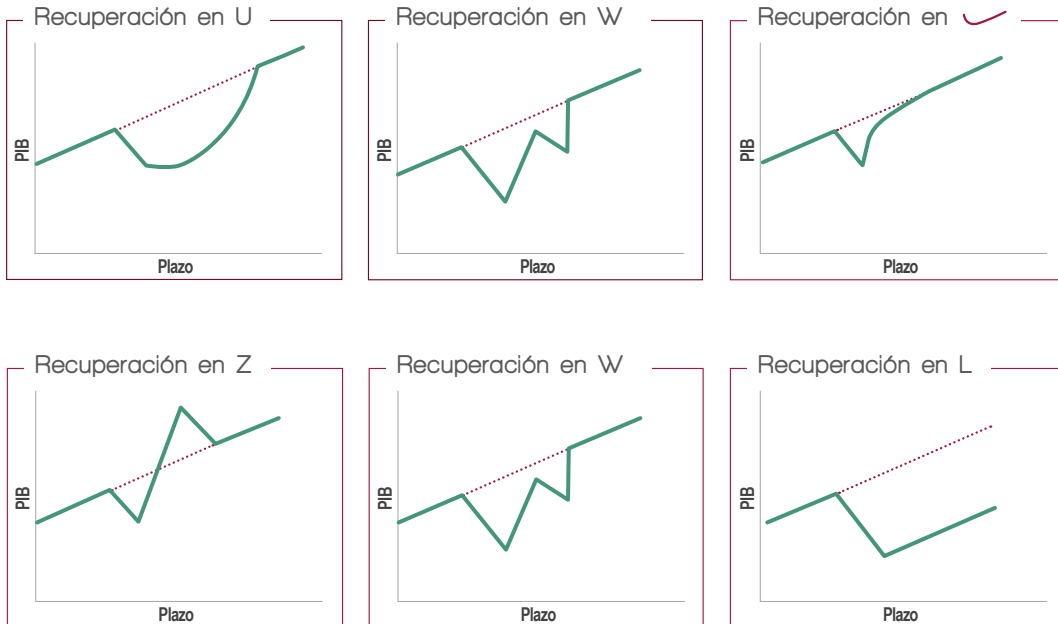
La Comisión de Auditoría necesita comprender el alcance de la crisis y cómo se está respondiendo para gestionar y mitigar el impacto. La dirección definirá escenarios para concretar la incertidumbre en cuadros de mando. Estos son clave para transitar la crisis. Pero también para medir y supervisar su impacto.

Plantear escenarios permite a la dirección **traducir la incertidumbre en unos cuadros de mando** manejables y medibles. Reducen la confusión inicial y son clave para detectar lo realmente relevante y calibrar los impactos según **probabilidad y severidad**.

La Comisión de Auditoría necesita conocer esos escenarios y sus circunstancias: de ellos dependerá el impacto que la crisis tenga en la compañía, en su negocio y en sus estados financieros. Uno de los aspectos más delicados es la liquidez, primera causa de mortalidad empresarial. Si la crisis es larga, la Comisión de Auditoría debe hacer (y hacerse) preguntas sobre el negocio y el futuro para que la empresa pueda posicionarse con solidez en el mundo post-crisis sin debilitar sus controles.



## Escenarios según severidad y profundidad



Fuente: *Brookings Institutions. The ABCs of the post-COVID economic recovery. (Mayo 2020)*

Ahora más que nunca, el **marco de gobierno corporativo integrado** en una organización necesita apoyar la resiliencia organizacional con liderazgo y una supervisión efectiva; una comunicación fluida entre los diferentes *stakeholders*; una toma de decisiones clara y transparente; una continua gestión, control y mitigación de los riesgos y una gestión del desempeño organizacional, todo ello

bajo un marco de gobernanza efectivo.<sup>3</sup> Sin eso, la empresa corre un serio riesgo de perder la confianza de inversores, clientes y reguladores, lo que la llevaría directamente a hundirse en la crisis.

No hay un manual válido para todos, pero sí algunas pautas que los miembros de la Comisión de Auditoría deberían tener en cuenta.

<sup>3</sup> *Deloitte. The board role in the COVID-19. (Abril 2020)*



### Escenarios: probabilidad y severidad

- ¿Cuáles son los escenarios que se barajan y qué grado de **probabilidad** se les asigna?
- ¿Qué **alertas tempranas** se han fijado como detonantes del escenario más severo?
- ¿Son la **estrategia y los objetivos suficientemente flexibles** como para adaptarse a los nuevos escenarios o hay que cambiarlos?
- En el caso de una profunda recesión, ¿qué **planes de reestructuración** se contemplan?

### Preservar la liquidez para sobrevivir

- ¿Hay planes de **aumentar capital o emitir deuda** a corto y medio plazo?
- ¿Qué grado de dependencia tiene la compañía sobre la **financiación a corto plazo**?
- ¿Cuenta con **líneas de crédito** seguras? ¿Hay algún riesgo de impago de deuda?
- ¿Es viable mantener **dividendos u otro tipo de retribuciones**?
- ¿Hay **coberturas financieras o pólizas de seguros** que mitiguen el impacto?

### Mirar más allá para ver el bosque

- La Comisión de Auditoría debe supervisar **mirando también al medio y largo plazo**.
- Centrar las preguntas en lo más crítico del corto plazo y lo que trazará el futuro.
- La Comisión debe provocar diálogo constructivo y tensión positiva.

### Modelos de negocio y oportunidades

- ¿Qué medidas y estrategias hay sobre la mesa que antes ni se contemplaban?
- ¿Qué oportunidades de negocio surgen y qué se va a hacer para aprovecharlas?
- ¿Es válido el modelo de negocio actual o hay que virar en alguna dirección?

Es clave un marco de gobernanza efectivo que apoye la resiliencia organizacional, una comunicación fluida entre los stakeholders y una toma de decisiones clara y transparente.

.....

# Integridad de la información financiera

El riesgo de irregularidades y fraude se dispara siempre en épocas de crisis. La obligación de la Comisión de Auditoría es estar vigilante y asegurarse de que todos los mecanismos de detección temprana están activados para evitar que el riesgo salte. Y si salta, que se enciendan las alarmas.

Crisis. Caída de ingresos y beneficios. Exigencia de reducción de costes. Nuevas regulaciones. Escenarios adversos. Cuando caen muchas piezas del dominó puede surgir la **tentación de llevar a cabo apuntes contables inadecuados** para mostrar una situación suavizada, pero no real. Son muchos los aspectos y conceptos que hay que comprender y vigilar por parte de toda la organización.

La Comisión de Auditoría tiene entre sus responsabilidades directas la supervisión y control de los procesos de elaboración y presentación de la información financiera. Debe preservar la **integridad de la información financiera** en momentos especialmente delicados, porque las noticias que se van a transmitir al mercado son todo menos positivas. Además, en grandes crisis como la COVID-19, surgen nuevas regulaciones y aspectos no habituales que requieren atención:<sup>4</sup> ERTES, modificaciones de impuestos, ayudas y subvenciones, deterioros de valor, etc.



<sup>4</sup> KPMG. Buenas prácticas contables ante el impacto del coronavirus en 2020. (Abril 2020)

Mantener la confianza en el reporting es crítico. También asegurarse de que **no hay ningún tipo de presión** o indicación sobre las personas que están elaborando esa información financiera. Para ello, es vital monitorizar las quejas o denuncias de los empleados, habitualmente cursadas a través del **canal de denuncias**, aunque no siempre.<sup>5</sup>

### Efecto bola de nieve

No siempre las irregularidades surgen por querer ocultar algo. A veces, una elección bienintencionada no es la correcta, pero se acaba extendiendo. Históricamente, muchos esquemas de contabilidad y *disclosure* comenzaron con **indiscreciones contables**

relativamente pequeñas, que se convirtieron en crisis financieras de enorme calado, como recuerda la asociación americana de consejeros independientes (NACD en sus siglas en inglés).

Para evitar que se forme esa bola de nieve, la Comisión de Auditoría debe mantener un **diálogo sólido y constructivo** para comprender y analizar ciertos aspectos con la dirección, especialmente con el Director Financiero (CFO), con el Auditor Interno y el Auditor de Cuentas. Debe comprender la naturaleza cuantitativa y cualitativa de los ajustes contables y por qué se hacen. Siendo conscientes de que cualquier error de comunicación o malinterpretación podría generar serios problemas.<sup>6</sup>

### La creciente relevancia de la información no financiera

Además de la gestión de los riesgos no financieros comentados anteriormente, la Comisión de Auditoría también debe velar por la integridad de la información no financiera<sup>7</sup>, según recoge el nuevo Código de Buen Gobierno de la CNMV, aprobado en junio de 2020. Los criterios ESG (del inglés Environmental, Social and Governance) son una herramienta clave para cribar dónde se invierte y donde no. Durante la COVID-19, los fondos que aplican criterios ESG han tenido mejor comportamiento que el resto. El informe de gestión (integrado o no), que debe ser verificado por un tercero y seguir ciertos estándares, tiene que recoger información sobre aspectos ambientales, sociales, laborales, respeto de los derechos humanos, lucha contra la corrupción y sobornos. Todo ello sin menoscabo de la información sobre gobierno corporativo recogida en el informe anual.

<sup>5</sup> *National Association of Corporate Directors (NACD). Why Audit Committees Are So Important During the COVID-19 Crisis. (Abril 2020)*

<sup>6</sup> *DBO. Questions for Audit Committees in Contemplating COVID-19 Impacts. (Abril 2020)*

<sup>7</sup> *Regulación sobre información no financiera. Directiva 2013/34/UE; Ley 11/2018 sobre información no financiera y diversidad; Real Decreto-Ley 18/2017; CNMV: Guía sobre el Informe de Gestión y CNMV: Código de Buen Gobierno.*

## El mapa del fraude en el mundo



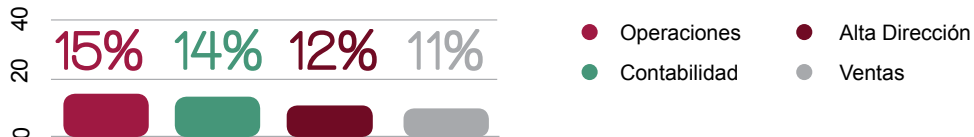
Fuente: Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). Report to the Nations: 2020 global study on occupational fraud and abuse. Datos correspondientes al ejercicio 2019. (Mayo 2020)

### Tecnología para combatir el fraude

Además de los ejercicios de *risk assessment* y los canales de denuncia para prevenir el fraude, la tecnología es un aliado para detectarlo y mitigarlo. La analítica avanzada de datos y otras herramientas tecnológicas pueden ayudar a identificar anomalías, tendencias e indicadores de riesgo mediante la monitorización y revisión de grandes volúmenes de transacciones. Permite identificar ciertos elementos de información financiera anómalos que generan preguntas sobre la naturaleza y el contenido de las transacciones<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). Report to the Nations: 2020 global study on occupational fraud and abuse. (Mayo 2020)

## En qué áreas se genera el fraude



Fuente: Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). Report to the Nations: 2020 global study on occupational fraud and abuse. Datos correspondientes al ejercicio 2019. (Mayo 2020)

## Reporting de estados financieros

- ¿Se han identificado las áreas contables que sufrirán los **impactos más significativos**?
- ¿Se ha contabilizado y divulgado adecuadamente los **cambios en las estimaciones y juicios significativos** que afectan los estados financieros?
- ¿Se han incluido adecuadamente, en la contabilidad y en la presentación de informes, las **ayudas gubernamentales** generales y específicas del sector?
- ¿Existen aspectos sobre contabilidad o divulgación que han requerido **consultas significativas externas** fuera del equipo de auditoría?

20

## Valor razonable y posibles deterioros

- ¿Hay **cambios en el perímetro del negocio** u otras circunstancias que afecten al valor razonable de los activos y pasivos financieros y no financieros e intangibles?<sup>9</sup>
- ¿Se han mapeado los activos e inversiones realizadas para identificar deterioros relevantes?
- ¿El cálculo del deterioro de los activos se está realizando de manera adecuada?

## Buen gobierno y controles internos

- ¿Ha identificado el Auditor Interno alguna **deficiencia significativa** en los sistemas de control interno?
- ¿Estamos considerando las **respuestas a las previsibles preguntas de los accionistas**?
- ¿Está siendo monitorizado el **canal de denuncias**? ¿Qué ha llegado y cómo se está gestionando

<sup>9</sup> KPMG. Audit Committe Institute. Navigating the pandemic: A board lens. (Abril 2020)

# Lecciones de COVID-19 y otras crisis

Toda crisis trae consigo cambios. Y siempre hay compañías que destacan por encima de otras. ¿Qué podemos aprender de ellas si miramos a crisis del pasado? ¿Qué cambios aflorarán en el nuevo mundo postCOVID-19?

Toda crisis genera cambios y lecciones. Pero también oportunidades que algunas compañías son más capaces que otras de aprovechar para salir del túnel más fortalecidas. ¿Qué identifica a estas compañías? A esa pregunta dio respuesta McKinsey en el libro *Strategy Beyond the Hockey Stick*,<sup>10</sup> tras analizar más de 2.000 empresas internacionales para identificar qué hicieron diferente las que salieron más fuertes de la crisis de 2008.

Son varios los rasgos que definen su modus operandi: agilidad, anticipación, flexibilidad, buenos amortiguadores, disciplina, rigor en los costes, imaginación y, sobre todo, **foco en el crecimiento**. Un estudio similar de BCG recogido por *Harvard Business Review*<sup>11</sup> incide en la misma línea -agilidad, anticipación y foco en el crecimiento- y apunta un rasgo adicional: perspectiva de largo plazo.

Las empresas resilientes aplicaron agilidad, flexibilidad, perseverancia e innovación.

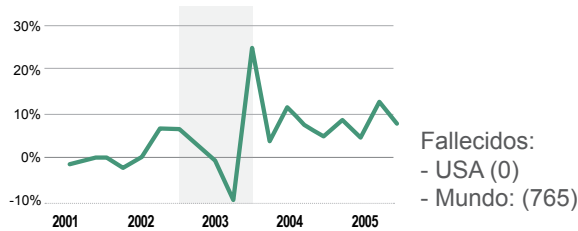


<sup>10</sup> McKinsey. *Building resilient operations (2019) y Strategy Beyond the Hockey Stick. (2018)*

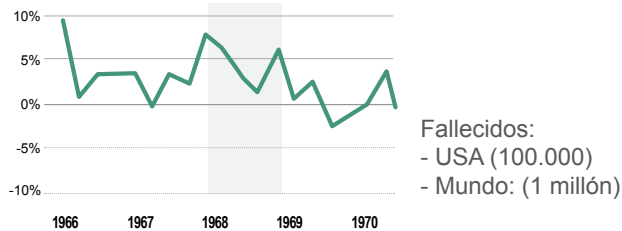
<sup>11</sup> *Harvard Business Review*. *Companies Need to Prepare for the Next Economic Downturn. Artículo escrito por Martin Reeves, Kevin Whitaker y Christian Ketels, de BCG. (Abril 2019)*

## ¿Qué pasó en la economía tras las pandemias históricas?

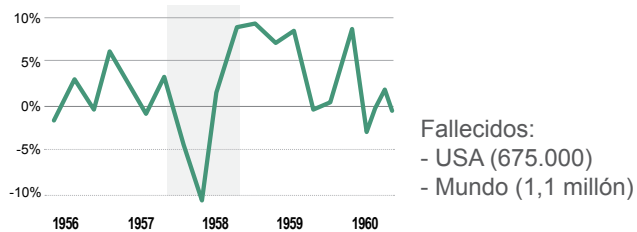
### SARS 2002



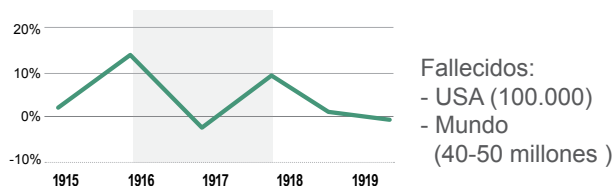
### Gripe de Hong Kong 1968



### Gripe asiática 1958



### Gripe española 1918



Lo peor de una crisis es querer seguir haciendo las cosas con la misma lógica que antes.

Las empresas resilientes aplicaron agilidad, flexibilidad e innovación.

.....

Toda gran crisis deriva en nuevas regulaciones para apuntalar los fallos detectados.

COVID-19 ya ha generado nuevos hábitos en consumidores, ciudadanos, empresas, servicios públicos..

.....

La Comisión de Auditoría necesita reflexionar sobre estos aspectos para pensar más allá del día a día y poder **asesorar al consejo** sobre cómo asegurar la eficacia de los controles que traerá consigo ese nuevo entorno económico, financiero, social y regulatorio. Porque toda gran crisis deriva en nuevas regulaciones para apuntalar los fallos detectados. Como apunta Deloitte,<sup>12</sup> lo peor de una crisis es querer seguir haciendo las cosas con la misma lógica que antes.

### Un antes y un después de la COVID-19

En la era postCOVID-19, Mckinsey<sup>13</sup> anticipa una reestructuración del orden económico mundial: desglobalización, otros polos de poder, control de movimientos de personas y bienes, etc. Un mundo en el que las empresas tendrán que repensarlo todo, incluido su modelo de negocio, y los gobiernos intervendrán más activamente en la economía. COVID-19 traerá consigo **importantes cambios en los hábitos** de consumidores, ciudadanos, empresas, gobiernos, servicios públicos...

Algunos cambios pueden durar mucho: tras el 11-S, el tráfico aéreo tardó 15 meses en recuperar la normalidad. Otros pueden ser para siempre: el SARS (2002) fue el detonante del impulso del *e-commerce* en China, hoy líder mundial del comercio electrónico vía móvil.

Hay aspectos que cambiarán para siempre y que van a exigir nuevos modelos de negocio a muchas compañías. ¿Será el momento del e-learning? ¿Volverá a resurgir el turismo de masas? ¿Cambiará el transporte público? ¿Qué pasará con el modelo de AirBnB? ¿Y los locales comerciales? ¿Las oficinas de trabajo volverán a ser iguales? ¿Los restaurantes? ¿Los hoteles? ¿Los viajes organizados? ¿Y los macroconciertos y festivales?

No todas estas preguntas tienen ya respuesta evidente. Lo que sí está claro es que son tiempos más difíciles, con más adversidades, pero también oportunidades que requieren de la imaginación de los directivos para detectarlas y anticiparse con su puesta en marcha.<sup>14</sup>

### Las crisis casi siempre desencadenan importantes cambios



Fuente: BCG Henderson Institute: Sensing and Shaping the Post-COVID Era (Abril 2020)



<sup>12</sup> Deloitte. The world remade by COVID-19: cenarios for resilient leaders | 3-5 years. (Abril 2020)

<sup>13</sup> Mckinsey: Beyond coronavirus: The path to the next normal. (Marzo de 2020) y The future is not what it used to be: Thoughts on the shape of the next normal (Abril 2020)

<sup>14</sup> Boston Consulting Group: Reaction, Rebound, Recession, and Reimagination (Marzo 2020) y Mckinsey: Beyond coronavirus: The path to the next normal (Marzo. 2020)



### La crisis como oportunidad: propósito empresarial

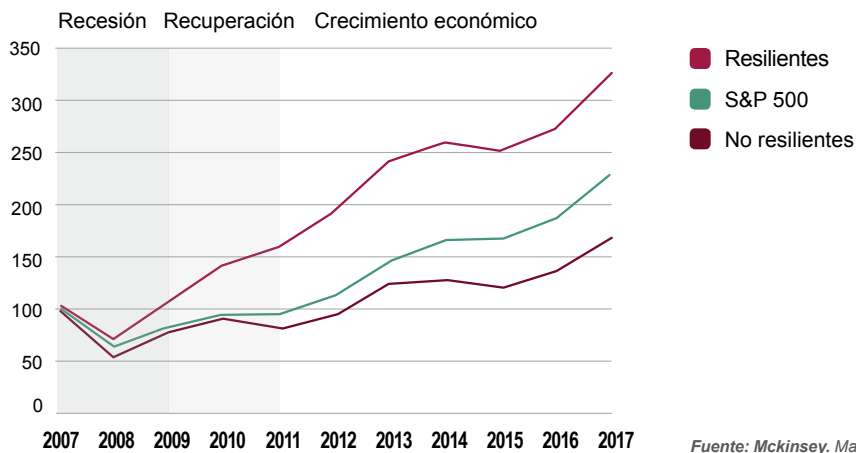
- ¿Se está actuando con **ética**, demostrando la solidez del **compromiso social**?
- ¿Están las acciones de la empresa en consonancia con su **misión y visión**?
- ¿Está actuando la empresa como la sociedad espera de ella?
- ¿Se analiza y mide el riesgo reputacional fijando alertas tempranas y con modelos de control?

### Más resiliencia y visión biológica

- Maximizar la **eficiencia conlleva fragilidad** en grandes crisis.
- La resiliencia se ha convertido en un factor crítico de competitividad.
- Hay que empezar a **medir, gestionar y supervisar la resiliencia** empresarial.
- Se impone pensar en la **empresa de forma biológica**: un ser vivo con un complejo sistema de adaptación.<sup>15</sup>

### Los más resilientes se recuperan antes y mejor

Promedio del retorno total para los accionistas en el periodo 2007-2017



<sup>15</sup> Boston Consulting Group. Henderson Institute: Think Biologically: Messy Management for a Complex World (2017) y Sensing and Shaping the Post-COVID Era (Abril 2020).

## Los datos son clave para anticipar tendencias

- Los datos son clave para hacer una **escucha activa** y tomar decisiones correctas.
- La analítica avanzada permite **análisis de una enorme capilaridad**.
- Identificar oportunidades: en China han surgido nuevos seguros de salud tras la COVID-19.

## Buscar el punto a la desglobalización

- La globalización está en revisión: hay que **repensar modelos y aprovisionamiento**.
- **Buscar el equilibrio** entre deslocalización, localización, stocks más altos y posible integración vertical de algunos componentes para reducir la dependencia de terceros.<sup>16</sup>
- ¿Tiene sentido una función específica de riesgos de la cadena de suministro?<sup>17</sup>

## Acelerar la digitalización y abrazar nuevas tecnologías

- La digitalización empresarial y social ya no tiene vuelta atrás.
- Avanzar en la transformación digital y el comercio online es una **prioridad estratégica**.
- Hay que abrazar tecnologías disruptivas como cloud o Inteligencia Artificial.

## El talento virtual y el reto de la cultura empresarial

- ¿Se ha replanteado RRHH la gestión, captación y formación del talento en la era digital?
- ¿Cómo se va a **preservar y reforzar la cultura empresarial** en este entorno?
- ¿Va a ser mi sector uno de los grandes afectados del teletrabajo como la movilidad?

## Aprender más rápido para ser más ágil

- Hay que **aprender más rápido** para ser más ágil en un entorno adverso: en una pandemia, dudar días cuesta vidas, más contagios y paralización total de la economía.<sup>18</sup>
- Las compañías resilientes actúan para **no caer hasta el fondo del pozo** y salen antes.
- **La flexibilidad es crítica**: hay que soltar lastre para ir más ligeros.

<sup>16</sup> MIT Sloan Management Review. *Is It Time to Rethink Globalized Supply Chains?* (Marzo 2020)

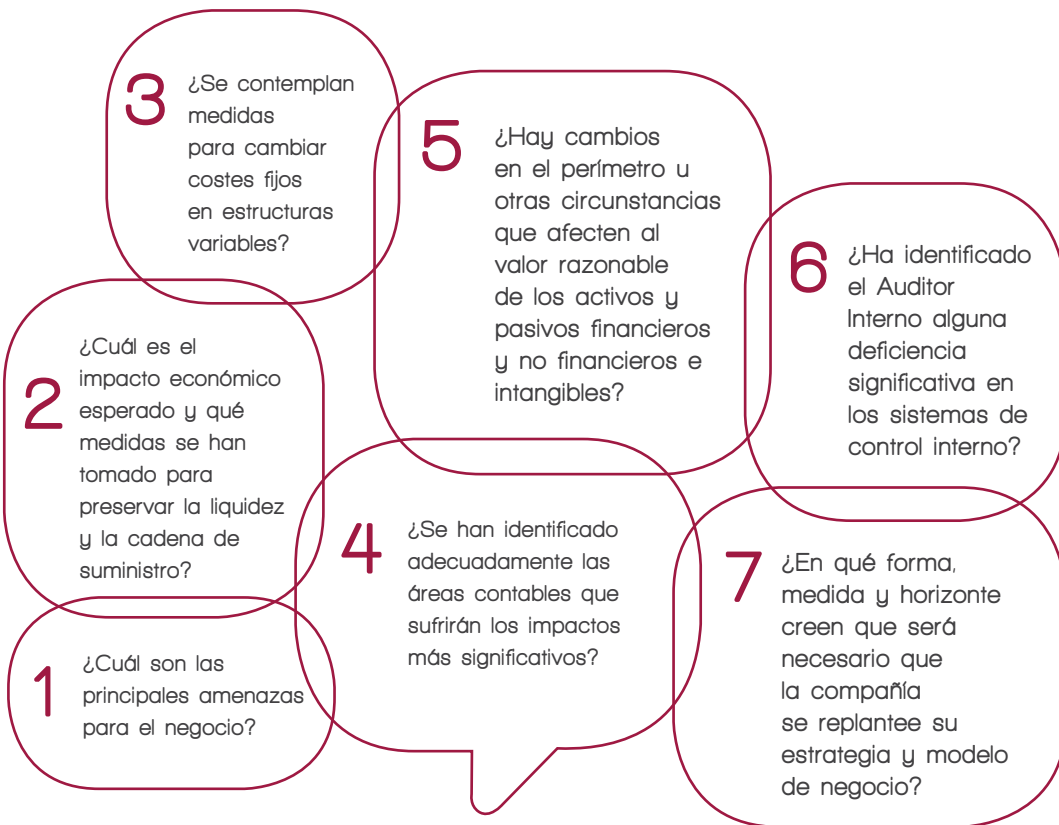
<sup>17</sup> McKinsey. *Supply-chain recovery in coronavirus times—plan for now and the future.* (Marzo 2020) y *Coronavirus and technology supply chains: How to restart and rebuild.* (Abril 2020)

<sup>18</sup> Boston Consulting Group. *COVID-19: Leading Out of Adversity.* (Abril 2020)

# La mirada del Auditor Interno

## Preguntas clave

El Auditor Interno ha estado cerca del comité de crisis y/o está informado de la situación. Es un *stakeholder* clave para que la Comisión de Auditoría. Éstas son, a sus ojos, algunas de las preguntas clave para una supervisión eficaz.



## Funciones del Auditor Interno

Auditoría Interna es un apoyo clave para la Comisión de Auditoría, por su conocimiento técnico, su visión transversal de la organización y sus funciones de revisión y aseguramiento de los procesos y controles internos, incluidos los de la información financiera.

### Antes de la crisis

Auditar el plan de contingencia y continuidad de negocio.

Analizar todos los aspectos para evaluar su solidez y planificación. Testearlo periódicamente con diferentes escenarios y detectar sugerencias de mejora. Contar con un plan previo, verificado y validado por Auditoría Interna, da más confianza para transitar y supervisar la crisis.

### Durante la crisis

Una ayuda clave con mirada transversal.

Durante días, semanas o meses, la supervivencia de la organización puede estar en juego. El Auditor Interno sabe que es el momento de quitarse el gorro de tercera línea y asumir un rol más volcado en el control interno, algo crítico durante una crisis. Su perfil analítico y su mirada transversal le convierten en un profesional válido para muchas tareas.



Identificar los mayores riesgos y prioridades.

El Auditor Interno está acostumbrado a navegar entre riesgos y puede analizar si hay amenazas no detectadas o mal ubicadas. Además de ayudar en tareas de control interno y aportar seguridad adicional sobre aspectos como ratio de liquidez, contratos, cumplimiento normativo, gestión de deudores y acreedores, gestión de recursos humanos...

Dentro (o cerca) del comité de crisis.

Depende del sector, tamaño y tipo de compañía, el Auditor Interno puede estar dentro del comité de crisis o no. En todo caso, siempre estará próximo a la línea de fuego, informado y siguiendo de cerca todas las decisiones. Eso les permitirá hacer mejor sus propias evaluaciones cuando vuelva la calma.

Un asesor de confianza en tiempo real.

El Auditor Interno, que ya ejerce como asesor de confianza para la organización, puede y debe reforzar este papel en tiempos de crisis, cuando se requiere todavía más agilidad.





**Informar a la Comisión de Auditoría.**  
En cuanto se retomen las reuniones, es necesario informar a la Comisión de Auditoría del nuevo mapa de riesgos y de las acciones que la organización ha llevado y está llevando a cabo para mitigar esos riesgos.

**Verificar los impactos de la crisis y la fiabilidad de la información financiera.**

El Auditor Interno debe verificar y dar seguridad sobre el impacto que tendrá la crisis en el negocio, los objetivos, estrategia y cuenta de resultados. Debe dar confianza sobre la fiabilidad de la información financiera y de las nuevas previsiones antes de trasladarlas al mercado y los supervisores.



**Después de la crisis**

**Retomar su papel.**

Tras la crisis, o en un escalón intermedio si, como con la COVID-19, a la crisis sanitaria sucede una crisis económica, el Auditor Interno debe retomar (si en algún momento lo había aparcado temporalmente) la realización de auditorías aunque sea con mayor agilidad, un enfoque más centrado y un alcance más reducido. Auditorías de lo que se ha hecho o, mejor, auditorías en tiempo real si hay procesos en revisión.



**Revisiones post-crisis** para analizar y mejorar procesos y acciones que se llevaron a cabo como el plan de continuidad de negocio y los riesgos asociados; ciberseguridad y protección de datos; diseño y efectividad de la gestión de crisis; protocolos de comunicación; resiliencia y flexibilidad de la cadena de suministro; cumplimiento normativo; impacto en los objetivos estratégicos y financieros; medidas de seguridad laboral; etc.

**Pensar en el futuro y la estrategia.**

¿Está tomando la compañía las medidas necesarias para ajustarse a la nueva normalidad y al cambio de modelo de negocio que exigen los nuevos tiempos? Es el momento de formular esta y otro tipo de preguntas que van a trazar el futuro de la compañía y su éxito.

### Referencias: normativas y documentos relevantes.

- **Global Institute of Internal Auditors (IIA)**. Rethinking preparedness: pandemics and cybersecurity. (Febrero 2020)
- **Institute of Internal Auditors of Australia**. Internal Auditors and Pandemic. (Marzo 2020)
- **Deloitte**. The board role in the COVID-19. (Mayo 2020)
- **National Association of Corporate Directors (NACD)**. Why Audit Committees Are So Important During the COVID-19 Crisis. (Abril 2020)
- **Brookings Institutions**. The ABCs of the post-COVID economic recovery. (Mayo 2020)
- **EY**. COVID-19 business continuity plan: Five ways to reshape. (Marzo 2020); Business team with graphs and charts interactive screen meeting (Marzo 2020)
- **PWC**. Responding to the business impacts of coronavirus (COVID-19) (Marzo 2020)
- **KPMG**. Embedding resilience. A guide to the business implications of COVID-19. (Marzo 2020)
- **Harvard Business Review**. Communicating Through the Coronavirus Crisis. (Marzo 2020); What Coronavirus Could Mean for the Global Economy. Artículo escrito por Philipp Carlsson-Szlezak y Martin Reeves, de BCG; Understanding the Economic Shock of Coronavirus. (Marzo 2020) y Companies Need to Prepare for the Next Economic Downturn. Artículo escrito por Martin Reeves, Kevin Whitaker y Christian Ketels, de BCG. (Abril 2019)
- **Regulación sobre información no financiera**: Directiva 2013/34/U; Ley 11/2018 sobre información no financiera y diversidad; Real Decreto-Ley 18/2017; CNMV: Guía sobre el Informe de Gestión y CNMV: Código de Buen Gobierno.
- **Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)**. Report to the Nations: 2020 global study on occupational fraud and abuse. (Mayo 2020)
- **KPMG**. Buenas prácticas contables ante el impacto del coronavirus en 2020. (Abril 2020)
- **National Association of Corporate Directors (NACD)**. Why Audit Committees Are So Important During the COVID-19 Crisis. (Abril 2020)
- **DBO**. Questions for Audit Committees in Contemplating COVID-19 Impacts. (Abril 2020)
- **KPMG**. Audit Committee Institute. Navigating the pandemic: A board lens. (Abril 2020)
- **CFO**. Three Key Coronavirus-Related Strategic Risks to Consider. (Marzo 2020)



- **Mckinsey.** Beyond coronavirus: The path to the next normal. (Marzo de 2020); Getting ahead of the next stage of the coronavirus crisis. (Abril 2020); Responding to coronavirus: The minimum viable nerve center. (Marzo 2020); Strategy Beyond the Hockey Stick. (2018); Supply-chain recovery in coronavirus times—plan for now and the future. (Marzo 2020) y Coronavirus and technology supply chains: How to restart and rebuild (Abril 2020) y The future is not what it used to be: Thoughts on the shape of the next normal (Abril 2020)
- **Boston Consulting Group:** Reaction, Rebound, Recession, and Reimagination (Marzo 2020); COVID.19: Leading Out of Adversity. (Abril 2020); Think Biologically: Messy Management for a Complex World (2017), COVID-19 Rapid Crisis Response: Checklist. (Marzo 2020), Reaction, Rebound, Recession, and Reimagination. (Marzo 2020) y Sensing and Shaping the Post-COVID Era (Abril 2020)
- **MIT Sloan Management Review.** Is It Time to Rethink Globalized Supply Chains? (Marzo 2020)
- **AON.** COVID-19 Response Planning Preparedness Considerations. Comprehensive Decision-Making Tool Kit. (Marzo 2020)
- **Gartner.** Stress-Test Your Business Continuity Management. (Febrero 2020); 10 Pillars of Pandemic Preparation. (Marzo 2020)
- **Kearny.** COVID-19 and its impact on your business. (Marzo 2020)
- **Deloitte.** The world remade by COVID-19: escenarios for resilient leaders | 3-5 years. (Abril 2020)

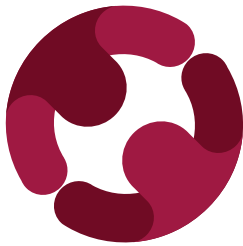


Instituto de Auditores Internos de España.  
Santa Cruz de Marcenado, 33 - 28015 Madrid  
Tel.: 91 593 23 45 - Fax: 91 593 29 32  
[www.auditoresinternos.es](http://www.auditoresinternos.es)

Depósito Legal: M-14394-2020  
ISBN: 978-84-120500-7-3

Propiedad del Instituto de Auditores Internos de España. Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra, siempre que no sea con finalidades comerciales, y siempre que se reconozca la autoría de la obra original. No se permite la creación de obras derivadas.

Autor: Consuelo Calle, del equipo de contenidos de Instituto de Auditores Internos de España. ([ccalle@iai.es](mailto:ccalle@iai.es))  
Diseño y maquetación: Blondas de Papel S.L.



esfera  
consejeros

---

Members of

