

*La auditoría del futuro y el futuro de la auditoría^{p4}
/Participantes^{p6}/Resumen ejecutivo^{p7}/ La reforma de
la legislación^{p11}/ Los temas candentes^{p12}/Contacto^{p42}*

Temas candentes

La auditoría del futuro y el futuro de la auditoría



Crecimiento Inteligente

*Un programa para apoyar a las empresas
y a las Administraciones Públicas en el
tránsito hacia un nuevo modelo productivo
sostenible basado en la innovación, la
calidad, el talento y el valor añadido.*



Índice

La auditoría del futuro y el futuro de la auditoría	4
Participantes	6
Resumen ejecutivo	7
La reforma de la legislación de auditoría en la Unión Europea y la nueva ley de auditoría en España	11
Temas candentes	12
1. Mayor profundidad y alcance significa más confianza	12
2. Información completa y fiable, pero también útil, entendible e integrada	22
3. Control Interno y Evaluación de Riesgos, elementos clave de la auditoría del futuro	28
4. Mayor alcance implica más conocimientos y una responsabilidad mejor definida	36
Contacto	42

La auditoría del futuro y el futuro de la auditoría



Carlos Mas
Presidente de PwC España

¿Se puede auditar el futuro? ¿Sirve para algo opinar sobre lo que todavía no ha tenido lugar? ¿El informe de auditoría puede anticipar las situaciones de crisis de las entidades y, en consecuencia, de las economías?

A priori, parece que la respuesta a todos estos interrogantes es negativa y se podría afirmar que “auditoría” y “futuro” son términos incompatibles. Nada más lejos de la realidad. No se puede “auditar el futuro”, pero sí analizar cómo una organización hace sus previsiones, cómo elabora sus proyecciones, cómo valora sus recursos o cómo gestiona sus riesgos. En un entorno económico-financiero cada vez más complejo, es fundamental mirar hacia adelante y prever oportunidades o problemas. Ahora más que nunca es preciso “auditar” las herramientas con las que gestionamos el futuro y no cabe duda de que el auditor juega un papel clave en este terreno.

El sector de la auditoría y de la información financiera está en pleno cambio, porque también en un periodo de transición está el mundo en el que vivimos. Fenómenos como la crisis, la globalización y las nuevas tecnologías han cambiado la naturaleza de los negocios y han redefinido un concepto clave para que la economía funcione: la confianza.

Conviene recordar que la transparencia es la materia prima con la que se fabrica la confianza y que una verdadera rendición de cuentas requiere que las compañías ofrezcan la información necesaria para conocer su situación real. Pero también que alguien independiente recopile, analice y estructure los datos con rigor y coherencia para que realmente lleguen y puedan ser interpretados de manera útil por todos los grupos de interés.

El futuro de la auditoría pasa por reforzar el papel del auditor como generador de confianza, por lo que éste debe adaptar su actividad a un contexto más complejo. Ampliar el alcance y la profundidad de su trabajo se revela como un paso necesario para entender en su plenitud un mundo empresarial condicionado por múltiples dimensiones.

El futuro también nos depara un modelo de información más completo, integrado y, sobre todo, entendible. De nada sirve hacer acopio de información si ésta no se procesa y se estructura para que sus destinatarios la entiendan. Ha llegado el momento de mirar más allá del balance y de la cuenta de resultados de una compañía, porque hay otros elementos que también influyen en sus resultados, en su funcionamiento o en su propia supervivencia.

En el marco de *Crecimiento Inteligente*, iniciativa de PwC para generar pensamiento innovador, y dentro de nuestra serie *Temas candentes*, hemos elaborado el informe *La auditoría del futuro y el futuro de la auditoría*, una iniciativa plural que recoge las opiniones de diferentes expertos sobre un tema que a todos nos afecta. Queremos hacer una reflexión sobre cómo los auditores podemos contribuir a generar más confianza en las empresas, en los mercados y, en definitiva, en el conjunto de la sociedad.



Participantes

Este documento tiene su origen en las aportaciones de un grupo de trabajo formado por profesionales y expertos relacionados con la auditoría de cuentas y la información financiera. Aunque ha sido elaborado por PwC, el informe recoge las valiosas indicaciones y contenidos planteados y contrastados en una reunión celebrada el pasado mes de febrero.

Un borrador previo al documento definitivo fue remitido antes de su publicación a los expertos que participaron en el debate. No obstante, esto no significa que los miembros del grupo tengan que identificarse con la literalidad del documento final, ni siquiera con la selección de temas identificados como candentes.

Desde PwC queremos agradecer las aportaciones de los participantes en la sesión de trabajo, su tiempo y su interés a la hora de participar en esta iniciativa.

Responsable de la iniciativa

Jordi Sevilla, senior advisor de PwC España, ex ministro de Administraciones Públicas

Relación de participantes externos a PwC

- Juan María Aguirre, presidente de la Comisión de Auditoría de Sacyr.
- Álvaro Cuervo, consejero y miembro de la Comisión de Auditoría de ACS y Bolsas y Mercados Españoles.
- Ignacio Cuesta, director de Auditoría Interna Corporativa de Telefónica.
- Luis Carlos Croissier, consejero y miembro de la Comisión de Auditoría de Repsol, Testa y Adolfo Domínguez.
- Julián Díaz, presidente de la Comisión de Auditoría de DIA.
- Roberto Higuera, presidente de la Comisión de Auditoría de Banco Popular.
- Luis Lada, presidente de la Comisión de Auditoría de Gamesa y miembro de la Comisión de Auditoría de Indra.
- Joan Llonch, presidente de la Comisión de Auditoría de Banco Sabadell.
- Isabel Martín, miembro de la comisión de Auditoría de ING Holanda.
- Alberto Terol, presidente de la Comisión de Auditoría de OHL y de Indra.
- Nicolás Villén, presidente de la Comisión de Auditoría de CLH.

Responsables del documento por parte de PwC

- Javier Lapastora, socio responsable de la división de Auditoría de PwC
- Iñaki Goiriena, socio de PwC
- Rafael Pérez Guerra, socio de PwC
- Ignacio García, senior manager de PwC

Resumen ejecutivo

En los últimos años, la crisis ha puesto de manifiesto que los mercados, las compañías y los agentes económicos no siempre funcionaron como se esperaba. La generación de burbujas en la banca y en el sector inmobiliario; los errores a la hora de calibrar los riesgos o los fallos en la supervisión por parte de empresas o reguladores han generado una falta de confianza que lastra en gran medida el crecimiento económico.

Por otro lado, la información presentada por las empresas y su propio enfoque está cambiando. Los líderes empresariales de éxito reconocen la necesidad de centrarse en la creación de valor sostenible. Las importantes megatendencias que estamos viviendo en la actualidad están poniendo a prueba la resistencia, sostenibilidad e impacto de las estrategias y modelos de negocios de las organizaciones. Los gestores empresariales están obligados a rendir cuentas sobre sus decisiones y resultados ante unos grupos de interés cada día más exigentes desde una óptica más amplia e integrada. La información corporativa, tanto interna como externa, está cambiando para reflejar todos estos cambios.

En este contexto, es preciso abrir el debate sobre **el futuro de la auditoría**, sobre cómo puede el sector reforzar su papel a la hora de **generar más confianza** y sobre qué aspectos deberían cambiar para evolucionar hacia un modelo acorde con los nuevos tiempos y capaz de responder a los nuevos desafíos del mundo globalizado.

Conscientes de los nuevos retos, el sector de la auditoría se está moviendo con el fin de definir un esquema más ajustado a las verdaderas necesidades de las

compañías y de los grupos de interés. A la hora de identificar y analizar lo que es preciso cambiar hemos identificado cuatro áreas clave. Se trata de cuatro temas candentes sobre los que es necesario hacer una reflexión conjunta que aporte luz sobre el futuro del sector y del conjunto de la economía.

Nuestro documento es una reflexión de futuro conceptual, una aportación al debate sobre cómo evolucionará el mundo de la auditoría en los próximos años y sobre cuál sería el camino para reforzar su papel como “generador” de confianza. Por ello, no presentamos aquí una evaluación ni un análisis de los cambios legislativos en curso ni nos centramos en aspectos concretos de las normas que se están definiendo en estos momentos.

Mayor profundidad y alcance significa más confianza

La auditoría ha desempeñado, y continúa desempeñando, un papel de vital importancia a la hora de fomentar la confianza en la información financiera. Sin embargo, existe consenso sobre la existencia de un *gap* de expectativas entre el alcance actual del trabajo del auditor y lo que los accionistas y otros grupos de interés entienden que debería ser su labor. Igualmente, el modelo de auditoría actual no siempre se adecua a las necesidades de la información corporativa, que se encuentra en un proceso de transición hacia un modelo más amplio, más orientado al futuro y más integrado.

Podríamos decir que el esquema de auditoría actual es un modelo maduro, histórico y basado en la información financiera. A pesar de la

estandarización, no es posible evitar el grado de subjetividad que conlleva el trabajo del auditor, quien no puede llegar a conocer o controlar todas las variables. Esto también genera un *gap* de expectativas sobre la seguridad y las garantías que la el auditor puede aportar, dado que vivimos en un entorno en el hay incertidumbres y el informe del auditor no puede ser un “seguro” a todo riesgo.

Con el fin de mejorar la práctica de la auditoría y generar más confianza en la relación con los grupos de interés, se plantea evolucionar hacia un modelo multidimensional, extenso en información pero accesible, capaz de generar un análisis de valor más allá de los datos numéricos y aplicable a distintas entidades de manera coherente.

Para avanzar por este camino es preciso que la auditoría incorpore un análisis de valor multidimensional que evalúe las distintas variables de una entidad; que se avance a la hora de priorizar e interpretar la información proporcionada por las compañías; que se analicen y expliquen de forma más amplia los sistemas de gestión de riesgos y de control interno; que aumente la periodicidad de la emisión de informes y que éstos sean más completos. Por tanto, sería necesario que el alcance y la profundidad del trabajo del auditor aumentara, siempre de manera bien definida y sin perder de vista su papel, sus limitaciones y sus responsabilidades.

En este contexto, el papel del auditor externo debe salir reforzado. Dada la complejidad de los mercados y del entorno, este conocimiento debe ir más allá de los estados financieros y de los informes de auditoría convencionales. Es preciso que **la auditoría analice las variables que determinan en qué punto está una organización, pero también en qué condiciones está para abordar el futuro.**

Información completa y fiable, pero también útil y entendible

La complejidad del mundo económico y empresarial ha propiciado una creciente complejidad de la información financiera, así como un lenguaje y una manera de estructurar los datos que impide que éstos sean entendidos por todos los grupos de interés. A menudo, una “avalancha” de información o una presentación carente de lógica estructural generan opacidad y restan transparencia.

Es posible conjugar la aportación de toda la información con la obligación de hacerse entender. De hecho, la cuestión no es si la información es abundante o escasa, sino si se trata de forma adecuada y si ésta se analiza y presenta de manera coherente, así como pensando en el objetivo final: reflejar la imagen fiel de la entidad y que ésta sea entendida por los grupos de interés. Elementos fundamentales como el concepto de valor razonable implican mayor complejidad, por lo que conviene acometer un esfuerzo adicional para analizar y también comunicar con rigor y transparencia.

La respuesta para abordar este reto pasa también por mejorar la fase de obtención, análisis y presentación de la información, tanto interna como externa. No se trata de contar solo y necesariamente con más información, sino de disponer y mostrar los datos adecuados para tomar decisiones acertadas.

Por ello, es clave la elaboración de informes integrados que aporten una visión integral de la compañía. Frente al modelo tradicional basado exclusivamente en datos financieros, es preciso auditar desde una óptica completa que contemple todas las variables que influyen, tanto en el presente como en el futuro de la entidad.

Es evidente que integrar en un informe variables relacionadas con dimensiones sociales, medioambientales, físicas y económicas no es fácil, pero sí es posible si se establecen parámetros e indicadores claros y alineados con la estrategia de cada compañía. Hoy en día es fundamental recopilar, analizar, ordenar y comunicar esta información para conocer realmente en qué punto se encuentra una entidad. Centrarse únicamente en aspectos financieros ya no resulta útil ni seguro si se quieren tomar decisiones acertadas.

Quedan mucho por avanzar, pero se están consiguiendo avances en este campo y crece el número de compañías que están fijando indicadores, métricas y otras herramientas para aportar información útil y comparable. Iniciativas como el Reporting Integrado, los informes de gestión estratégica, o la “triple cuenta de resultados” ponen de manifiesto que el futuro de la auditoría se dirige hacia un modelo de información más completa e integrada.

Control Interno y Evaluación de Riesgos, elementos clave de la auditoría del futuro

En los últimos años y a raíz de la crisis o de las diferentes “burbujas”, se ha puesto de manifiesto que los sistemas de control interno y la gestión de riesgos no siempre funcionaron adecuadamente. Todo hace pensar que es preciso establecer estándares mejores y mecanismos que garanticen un control más eficiente en estos campos. No cabe duda de que el auditor juega un papel clave en esta área por su capacidad para reforzar la transparencia, para determinar si se están utilizando herramientas válidas y para comunicar las lagunas que puedan generar problemas a futuro.

Existe un amplio consenso respecto a la bondad de disponer de controles internos eficaces y de sistemas de

gestión de riesgos adecuados. Son elementos útiles por sí mismos, pero aumentan significativamente su potencial si se requiere un informe de auditoría sobre ellos y si se incluye un desglose adecuado para los accionistas y los grupos de interés.

En materia de supervisión de las herramientas de control, avances como el Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera (SCIIF) puesto en marcha en 2010 por la Comisión Nacional del Mercado de Valores están en la buena senda. No obstante, queda camino por recorrer para alinearse con otros países más avanzados en este ámbito, como es el caso de los Estados Unidos o Suiza, donde es requerido que el auditor emita un informe de auditoría de los sistemas de control de la entidad.

En cuanto a riesgos, la reforma de la auditoría impulsada por la Unión Europea ya propugna que el auditor deberá describir los riesgos evaluados, resumir su respuesta y, si es preciso, incluir observaciones. Aunque el auditor ya viene haciendo un importante trabajo respecto a riesgos y controles, se quiere ir más allá. Se trata de analizar y revisar las metodologías y los procedimientos por los que se miden y controlan los riesgos para evaluar mejor las situaciones críticas de las compañías. En este sentido, la actual reforma de la Ley de Sociedades de Capital apunta a obligaciones más claras sobre la supervisión de los sistemas de control interno y de gestión de riesgos por parte de los órganos de administración y de la Comisión de Auditoría.

Otro aspecto relevante en el que el auditor tendrá cada vez un papel mayor es el relacionado con las valoraciones, ya que éstas impactan en el conjunto de la compañía y en ocasiones no están convenientemente comunicadas. Las hipótesis y elementos de juicio en las valoraciones son amplias, pero no siempre se utilizan y explican con la suficiente claridad y transparencia.

Mayor alcance implica más conocimientos y una responsabilidad mejor definida

En los últimos años ha aumentado la complejidad a la hora de analizar en qué punto se encuentran las compañías, algo que exige un mayor esfuerzo en términos de rigor y calidad por parte de los auditores.

El avance hacia un nuevo modelo de auditoría con mayor profundidad y múltiples variables de análisis exige disponer de conocimientos más completos y contar con mayor cantidad de especialistas capaces de trabajar en materias cada vez más sofisticadas. Se trata de ir más allá de los estados financieros e interpretar las diferentes variables que influyen en la vida de una empresa y esto se puede hacer eficazmente solo con la ayuda de un nutrido e integrado grupo de especialistas.

En paralelo es preciso definir mejor las responsabilidades del auditor. No se trata de asumir nuevos roles que no le corresponden, sino de establecer de manera nítida cuál es su perímetro de actuación y en qué ámbito tiene que desarrollar su labor. Todo ello con el objetivo de mantener los más altos estándares de independencia y garantizar la calidad del trabajo.

Si la tendencia es que las compañías cuenten con auditores mejor preparados y con nuevas responsabilidades, no se puede obviar el debate sobre sus honorarios. En términos comparativos, en España las tarifas están por debajo de otros países de nuestro entorno, lo que no ayuda en la evolución hacia un modelo más completo y avanzado.

De cara a afrontar un cambio en el modelo, con firmas de auditorías

amplias y con variedad de especialistas, es clave el concepto de independencia. Creemos que es totalmente compatible contar con equipos multidisciplinares (fiscal, legal, pensiones, derivados, sistemas, valoradores, etc.) y a la vez cumplir con los más altos estándares de independencia. Una delimitación clara de los roles y responsabilidades del auditor ayuda a mitigar riesgos y asegura que el trabajo se desarrolla adecuadamente.

En todo caso, los auditores no pueden realizar actividades que se enmarquen dentro de las funciones de la dirección o que creen un interés mutuo. Por ello, consideramos que, además de cumplir las normas, la independencia es una actitud mental que los auditores despliegan a través del escepticismo profesional. Es preciso que los propios auditores interioricen este concepto como un elemento troncal de su actividad con el fin de evitar disfunciones.

En un contexto multidisciplinar donde es necesario un análisis integral cobra especial importancia la Comisión de Auditoría, órgano que está llamado a tener cada vez más peso y a desarrollar un trabajo más completo contando con profesionales altamente preparados en auditoría, contabilidad y otras materias de *reporting* a los grupos de interés. El nuevo marco normativo indica que se trata de un elemento a potenciar con el fin de reforzar la transparencia y el gobierno corporativo de las compañías.

La fluidez en la comunicación y relación entre el auditor y la Comisión de Auditoría redundaría en un mejor entendimiento de todo tipo de información por parte de ambos y, sobre todo, en un refuerzo de la independencia ya que desaparecerían posibles interferencias con la Dirección de la compañía.

La reforma de la legislación de auditoría en la Unión Europea y la nueva ley de auditoría en España

Como hemos mencionado en la carta introductoria el presente documento no tiene como objetivo específico abordar los asuntos de la reforma de auditoría de la Unión Europea y de la nueva ley de auditoría en España, que se aprobará previsiblemente en los próximos meses. El presente informe es una reflexión a más largo plazo y está concebido como una aportación al debate sobre cómo evolucionará la auditoría en su papel “generador” de confianza.

Teniendo en cuenta la reforma de auditoría que la Unión Europea aprobó el 2 de abril de 2014, aderezado en nuestro país por los casos polémicos que se han vivido en los últimos años, se espera que los cambios legislativos en curso respecto a la auditoría en España sean relevantes y tengan impacto en la profesión y en el mercado. A continuación enumeramos los elementos clave que señala la reforma de la Unión Europea:

- 1.** Se establece la rotación obligatoria de las firmas auditoras para las auditorías de Empresas de Interés Público (EIP), contemplándose una transición respecto al auditor actual.
- 2.** Se consideran nuevos requerimientos de la Comisión de Auditoría respecto de la supervisión de la auditoría. En concreto, la Unión Europea propugna una mayor monitorización de la independencia del auditor, revisando los otros trabajos de no auditoría; una mayor comunicación con los órganos

de administración sobre el resultado de la auditoría y una mayor supervisión de la información financiera, así como de la calidad de los controles y los sistemas de gestión de riesgos.

- 3.** Se establecen nuevos servicios de no auditoría prohibidos para la firma de auditoría de la entidad. En ese grupo se incluyen servicios fiscales, servicios relacionados con la financiación y estructuración del capital y otros como auditoría interna, contabilidad, nóminas, etc. En relación a los servicios permitidos igualmente la Unión Europea establece un techo máximo del 70% sobre el total de honorarios de auditoría.
- 4.** Se disponen nuevos requerimientos de información a reportar por parte del auditor. El auditor deberá describir los riesgos principales evaluados y su respuesta de auditoría. También el auditor informará sobre los juicios realizados sobre hechos o condiciones que generen incertidumbres significativas.

Como miembros de la profesión de auditoría en España, el papel de nuestra firma ante esta reforma legislativa en curso no solo es acatarla y cumplirla sino también apoyarla, en el ánimo de que constituirá un avance en la forma de generar más confianza a los grupos de interés y agentes económicos y, con ello, a la sociedad.

1

*Mayor profundidad y alcance
significa más confianza*

Existe consenso sobre la existencia de un *gap* de expectativas entre el alcance actual del trabajo del auditor según el marco normativo vigente y lo que los accionistas y otros grupos de interés entienden que debería ser su labor. La complejidad de los mercados, la crisis económico-financiera y las mayores exigencias en materia de transparencia ponen de manifiesto que la auditoría de cuentas no siempre responde a las expectativas de los grupos de interés.

Hoy día, el informe del auditor tiene un alcance limitado y no es un “seguro a todo riesgo”. De hecho, el marco legal podría ir más allá para adecuarse mejor a esas expectativas, porque, salvo excepciones entre empresas líderes de ámbito internacional, la mayoría de las compañías no buscan voluntariamente ser auditadas con más profundidad que lo que establece la ley.

Por tanto, se podría afirmar que el marco legal en el que se desarrolla el

papel del auditor no está totalmente alineado y enfocado a la realidad empresarial actual. Igualmente, existe un consenso sobre que el rol actual del auditor no acaba de entenderse adecuadamente.

En este sentido, es preciso que los auditores trabajen para explicar mejor cuál es su labor, cuál es el alcance de su trabajo y cuál es su aportación de valor; es decir, qué hacen, cómo la hacen y hasta dónde llegan. En un contexto de cambio e incertidumbre como el que estamos atravesando, es necesario destacar el papel del auditor a la hora de aportar la transparencia y la seguridad que necesitan los mercados. Es decir, es clave enfatizar y aclarar un papel crucial para el funcionamiento normal de la economía, algo que no siempre se aprecia correctamente si la práctica de la auditoría sale a colación solo cuando hay problemas relacionados con fraudes o malas prácticas de las empresas.

Qué es una auditoría y para qué sirve

Definición de auditoría

Una auditoría consiste en la evaluación de un asunto con el fin de expresar una opinión acerca de si el mismo ha sido fielmente presentado. Existen distintos tipos de auditoría que pueden emprenderse dependiendo del tema objeto de análisis, por ejemplo:

- Auditoría de estados financieros
- Auditoría del control interno sobre la información financiera
- Auditoría del cumplimiento

Este análisis se centra exclusivamente en las auditorías de estados financieros, cuyo fin es formarse una opinión independiente sobre los estados financieros de una compañía. Las empresas preparan sus estados financieros con arreglo a un marco de principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA o GAAP, por sus siglas en inglés) vigentes en su país, que también reciben la denominación general de normas contables o normas de información financiera. Auditores independientes evalúan la presentación fiel de los estados financieros aplicando un marco de normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA o GAAS) que recogen los requisitos y directrices sobre cómo emprender una auditoría, también denominados simplemente “normas de auditoría”.

El papel de la auditoría

Desde su introducción, el requisito de que los estados financieros de determinadas compañías fueran auditados por un auditor externo independiente ha sido la piedra angular de la confianza en los sistemas financieros mundiales.

La ventaja de una auditoría es que ofrece la garantía de que los Administradores han presentado la “imagen fiel” de los resultados y la situación financiera de la compañía. Una auditoría apuntala la confianza y la obligación de supervisión y gestión (*stewardship*) entre los que administran una compañía y sus propietarios o los que necesitan conocer la imagen fiel de la compañía, los grupos de interés. Dada la importancia de este papel, a menudo se plantean preguntas sobre la auditoría, los auditores y los grupos de interés a los que prestan sus servicios.

Ventajas de una auditoría

Los auditores son designados generalmente y en última instancia por los accionistas, a quienes rinden cuentas de forma directa o a través del comité de auditoría (o su equivalente) y otros encargados del gobierno de la empresa.

No obstante, los estados financieros auditados de muchas compañías, concretamente de empresas cotizadas, están a disposición del público. Los de grandes empresas cotizadas pueden ser utilizados por otras partes con fines muy diversos. Además de los accionistas, otras partes son, por ejemplo, posibles inversores que estudian comprar acciones de la compañía y proveedores o prestamistas que estudian hacer negocios con la empresa. Un proceso de auditoría riguroso también servirá, casi siempre, para identificar y conocer perspectivas sobre algunas áreas en las que la dirección puede mejorar los controles o procesos. En determinadas circunstancias, el auditor podrá estar obligado a comunicar deficiencias de control a la dirección y a los responsables del gobierno de la empresa. Estas comunicaciones incorporan valor a la compañía y realzan la calidad general de los procesos empresariales.

La opinión de auditoría

Los Administradores de la compañía son los responsables de la preparación de los estados financieros. El auditor es responsable de expresar una opinión de si se ha obtenido una garantía razonable de que en los estados financieros en su conjunto no figuran declaraciones erróneas materiales, causadas por actuaciones fraudulentas o errores, y que han sido fielmente presentados de conformidad las normas contables relevantes (por ej., Normas Internacionales de Información Financiera, NIIF).

La opinión de auditoría se formula claramente en un párrafo independiente del informe de auditoría. El auditor formula una opinión “limpia” (sin salvedades) cuando alcanza la conclusión de que en los estados financieros no figuran declaraciones erróneas materiales.



Opinión de auditoría con salvedades

Una opinión de auditoría que presenta reservas no se considera “limpia”. Los auditores formulan una opinión de auditoría con salvedades cuando discrepan de los Administradores en relación con los estados financieros. En la práctica, esto es inusual por cuanto la compañía habitualmente introduce los cambios necesarios en los estados financieros e información a revelar para evitar una opinión con salvedades. Los auditores también formulan una opinión con salvedades si no han podido desempeñar todo el trabajo que consideran necesario, o si no han podido recopilar todas las pruebas que precisan. Asimismo, los auditores pueden modificar el informe de auditoría sin recoger salvedades en la opinión, añadiendo párrafos adicionales para llamar la atención de los usuarios respecto de cuestiones de importancia específicas.

Criterio y escepticismo profesionales

Al emprender una auditoría, los auditores toman en consideración los planes contables obligatorios y exhaustivos que estipulan la forma en que las compañías deben contabilizar y divulgar incluso hasta las operaciones más complejas. Sin embargo, muchas de las cuestiones que se plantean en el curso de una auditoría —en especial las que conciernen a valoraciones o hipótesis referentes al futuro— precisan de estimaciones en las que el auditor debe aplicar su juicio profesional y su experiencia.

Muchas medidas contables solo pueden ser estimaciones que inevitablemente se basan en un conocimiento imperfecto o dependen de hechos futuros. En estos casos, el auditor podrá determinar el abanico razonable de valores y estudiar si las estimaciones de la compañía se enmarcan en ese abanico. Deberán divulgarse las incertidumbres que incidan en este juicio y, si tuvieran un efecto material, los auditores incluirán un párrafo de observaciones sobre cuestiones de importancia en su informe.

Estas son áreas en las que los auditores deben recurrir a su experiencia y aptitudes para alcanzar una opinión sobre los estados financieros. Las palabras “opinión” y “fiel” han sido escogidas deliberadamente con vistas a que quede clara la intervención de elementos de juicio. Ambos términos ponen de manifiesto el hecho de que el informe de auditoría no es una garantía, sino que más bien refleja el criterio profesional del auditor, que se basa en el trabajo realizado conforme a normas establecidas.

Limitaciones inherentes a una auditoría

Una opinión de auditoría no es garantía de un resultado, sino más bien la manifestación de un juicio profesional. El auditor no puede obtener garantías absolutas de que en los estados financieros no figuran declaraciones erróneas materiales debido a las limitaciones inherentes a la labor de auditoría. Estas limitaciones se deben a una serie de factores. Por ejemplo, en muchas partidas de los estados financieros participan decisiones subjetivas o cierto grado de incertidumbre (por ej., estimaciones contables). Por consiguiente, esas partidas están sujetas a un nivel de incertidumbre inherente que no puede ser eliminado aplicando procedimientos de auditoría.

No debe asumirse que los auditores han comprobado y verificado cada dato y detalle individual de un conjunto de estados financieros auditados y que, por tanto, es exacto al cien por cien. El auditor obtiene una garantía razonable recopilando pruebas mediante comprobaciones selectivas de los registros financieros.

Fraude

El fraude tiene un efecto corrosivo en la confianza necesaria para que las compañías emprendan negocios. Los Administradores son los responsables de dirigir la compañía y de impedir y detectar casos de fraude. Se trata de una tarea difícil porque el fraude se oculta de forma intencionada y puede existir con la connivencia de varias personas.

Incluso aunque una auditoría se desarrolle debidamente atendiendo a las normas de auditoría obligatorias correspondientes, cabe la posibilidad de que no detecte fraudes materiales. Sin embargo, los auditores son responsables de obtener una garantía razonable de que en los estados financieros en su conjunto no figuran declaraciones erróneas materiales causadas por actuaciones fraudulentas.

Características del modelo actual de auditoría

Aun corriendo el riesgo de simplificar demasiado, se puede decir que el modelo de auditoría que utilizamos en la actualidad se basa en la medición o evaluación de un asunto con respecto a unos criterios establecidos para que el auditor pueda expresar una conclusión. Fundamentalmente, este enfoque asume de manera implícita que se trata de un modelo de presentación de información maduro o, por lo menos, lo suficientemente maduro. Se asume que existe una serie de criterios robustos, constantes y “adecuados” que pueden aplicarse y que

utilizándolos en las mismas circunstancias produciríamos sustancialmente el mismo resultado. Así pues, las características del modelo actual son:

- Está basado en un modelo de información maduro.
- Requiere una serie de criterios “adecuados” que puedan evaluar o medir de manera razonable y coherente un asunto.
- Se obtiene un nivel de auditoría mediante un proceso de recopilación de evidencias y alcanza conclusiones basadas en éstas.

- Muestra conclusiones generales que han desarrollado su propio significado y que se entienden en el contexto de esas materias como ‘muestran la imagen fiel’ o ‘correctamente presentada’.

El presente modelo de auditoría ya se ha aplicado a enfoques de presentación más amplios. Además de la auditoría de los estados financieros, muchas organizaciones han tratado de obtener un cierto grado de “assurance” con respecto a sistemas específicos, procesos o *Key Performance Indicators* (KPI) u otros parámetros con el fin de generar una mayor solidez y fomentar la confianza de los grupos de interés.

Algunos posibles obstáculos del modelo actual de auditoría en su avance hacia una mayor profundidad

Uno de los problemas del trabajo del auditor es el grado de subjetividad o de juicio de valor que a veces conlleva y, por tanto, la dificultad de encontrar fórmulas estandarizadas que objetiven su labor y posibiliten la comparación entre compañías. En general, cabe señalar que la estandarización de procedimientos e informes tiene un lado positivo sobre la auditoría, pero si se buscan informes totalmente estandarizados se podría correr el riesgo de vaciarlos de valor. Además, un exceso en este ámbito puede derivar en una mayor preocupación por la forma que por el fondo.

Aunque el alcance del auditor fuera mucho mayor que el actual, siempre habrá situaciones donde no podría llegar. En ocasiones, los grupos de interés piden al auditor más de lo que realmente puede dar. Existe una demanda de certezas por parte de los grupos de interés, pero la realidad es que no es posible vivir sin incertidumbres y, aunque se trabaje con rigor para dar una “opinión sobre la

imagen fiel”, no se puede contar con garantías absolutas. Por ello, es preciso mejorar en el campo de los roles y responsabilidades del auditor con el fin de que se entienda mejor qué puede ofrecer y reducir o eliminar el *gap* de expectativas.

No toda la información presentada bajo un modelo más amplio puede ser objeto de “assurance” ni se puede “auditar” en el sentido tradicional de la palabra, ya que los sistemas, controles y parámetros pueden no ser lo suficientemente robustos. Todavía no existe un consenso sobre el equivalente de “la imagen fiel” en el contexto de un modelo de presentación más amplia de la información en su conjunto.

Esto no quiere decir que no sea válida la aplicación del modelo de auditoría a un conjunto más amplio de sistemas, procesos, KPIs y otros parámetros o que éste no deba ser el objetivo de los auditores. Solo con la posibilidad de validar externamente la información de acuerdo con el modelo de *assurance* actual ya es posible conocer mejor la verdadera situación de una compañía, lo que aporta valor y mejora la confianza por parte de los grupos de interés. De hecho, el proceso para evaluar si la información presentada por una entidad está lista para un proyecto de este tipo ya tiene un valor en sí mismo, ya que señala aquellos puntos de los sistemas y procesos subyacentes de la entidad que deben ser más robustos.

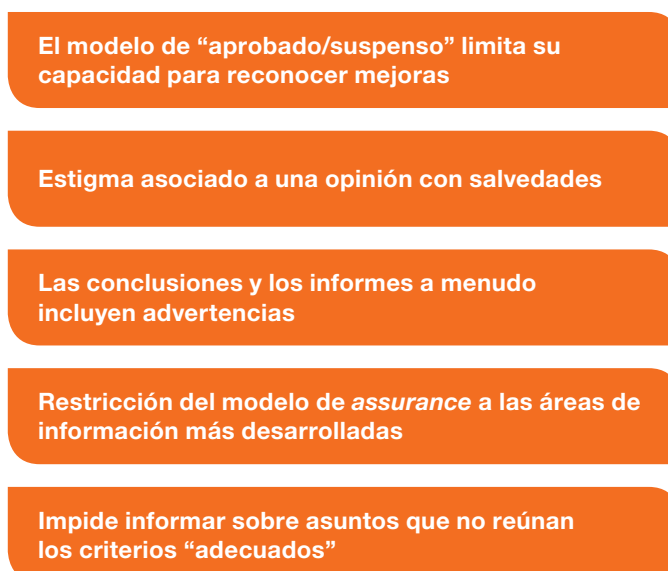
Se podría decir que el modelo de auditoría actual no apoya la innovación ni la experimentación en la información corporativa tanto como debiera debido a diferentes razones, entre las que podemos destacar las siguientes:

- La necesidad de tener que establecer unos criterios robustos y “adecuados” puede disuadir a la hora de experimentar, especialmente con respecto a la información externa.

- El nivel de auditoría proporcionado suele limitarse a los aspectos más desarrollados de los sistemas de información.
- Al tratarse a menudo de información no financiera, los informes tienen con mayor frecuencia la necesidad de incluir advertencias acerca de la propia información o de las conclusiones de dicha información.
- Todavía se percibe un cierto estigma si se presenta una opinión con salvedades cuando la información no cumple con la totalidad de los criterios, o cuando no ha sido posible recopilar un volumen suficiente de evidencias.
- Aunque en algunas de las nuevas áreas los informes de *assurance* incluyen más análisis narrativos (p. ej. los informes AA1000 en materia de sostenibilidad), el objetivo principal de obtener una conclusión de “aprobado/suspenso” deja escaso margen al reconocimiento de las mejoras continuas llevadas a cabo por la entidad a través de sus esfuerzos de innovación y experimentación con su modelo de información.

Por todo ello, en ocasiones el sistema actual de auditoría no ayuda a una compañía a tener confianza a la hora de expandir su modelo de presentación de información corporativa, por el contrario, puede disuadirla a la hora de realizar dichos esfuerzos o de asumir riesgos en este sentido porque se pueden generar dudas sobre el conjunto de su modelo de información.

Gráfico 1.
Retos de la aplicación del modelo actual de *assurance* a la hora de abordar un modelo de información más completo



Fuente: Informe de PwC. *Inspiring trust through insight* (2014).

Propuestas para avanzar en el alcance y profundidad de la auditoría

Es preciso plantear un cambio para ir más allá de dar una opinión de auditoría sobre unos estados financieros a una fecha concreta. Así, por ejemplo, el auditor podría contribuir en gran medida a este avance aportando una opinión más profunda, incorporando otras dimensiones de las organizaciones, dando mayor confianza sobre los riesgos que las entidades afrontan, sobre las hipótesis de mercado que asumen, sobre las estrategias de inversión y la evaluación de las mismas o sobre los procesos y controles. A continuación enumeramos algunos elementos que pueden contribuir en esta línea:

Análisis de valor multidimensional

Para generar más confianza, se podría utilizar un método basado en la provisión de análisis de valor de las diferentes dimensiones de la información presentada por las entidades, en vez de presentar una conclusión de si los datos están en conformidad con una serie de criterios establecidos. Esto permitiría ver más allá de la información que se presenta y llegar a entender en qué lugar del trayecto se encuentra la entidad, así como tomar decisiones propias sobre el nivel de confianza que se debe dar a la información y cómo se puede utilizar.

Para conseguir este propósito es necesario darle la vuelta a la ecuación. Cabe preguntarse qué pasaría si, en vez de llegar a una conclusión sobre cómo se evalúa la información presentada por una entidad con respecto a determinados criterios, fuéramos capaces de aportar análisis de valor que permitan al lector ir más allá de los números y decidir por sí mismo el grado de confianza que debe depositar en la información. En otras palabras, se trataría de utilizar la transparencia para promover y fomentar la confianza.

Con el fin de mejorar la comprensión del estado real de las compañías, sería necesario dotar a los auditores de un papel más activo a la hora de analizar e informar sobre los planes y perspectivas de las empresas. Se trata de disponer y analizar la información de manera multidimensional, evaluando también variables menos financieras, pero sin duda operativas, siguiendo el camino de iniciativas como el *reporting integrado*.

Priorizar y ganar en entendimiento de la información

No se trataría de auditar “más cantidad de información” en sí mismo, sino de priorizar y ganar profundidad sobre qué tipo de información es preciso revisar, así como lograr que ésta sea más clara y entendible, todo ello con el fin de conocer mejor la situación real de las compañías. Este ejercicio exige más complejidad en el trabajo del auditor y, muy probablemente, un informe de auditoría distinto al actual que incluya información sobre riesgos, la respuesta prevista por la organización para gestionarlos adecuadamente y la evaluación independiente de todo ello por parte del auditor.

En este sentido, la información presentada por las entidades, tanto interna como externa, ha empezado ya a evolucionar para reflejar las nuevas exigencias de un mundo que cambia constantemente y de un conjunto más amplio de motores de creación de valor. El auditor debe respaldar y acelerar este cambio y estar dispuesto a pensar de una forma diferente, concibiendo maneras nuevas e innovadoras de generar y consolidar la confianza.

Riesgos

Respecto a dar mayor confianza sobre los riesgos de una organización, es preciso destacar que la reforma de auditoría aprobada este año por la Unión Europea establece que el auditor deberá describir los riesgos evaluados, incluido el de fraude; tendrá que resumir la

respuesta como auditor a esos riesgos y, si procede, incluir las observaciones clave sobre éstos. Sin embargo, se requiere tiempo hasta que la nueva norma europea sea realmente “digerida” por los Estados miembros y hasta que se incorpore esta materia de forma definitiva con un apartado específico y amplio dentro del informe de auditoría.

Controles

Respecto a los procesos y controles, numerosos reguladores relevantes tienden a señalar la importancia de que el auditor los revise con profundidad. Además de la Ley Sarbanes-Oxley en Estados Unidos, tenemos experiencias en países europeos como Suiza, donde el auditor está requerido a revisar los procesos y entender que los controles son adecuados al nivel de actividad.

En este sentido, la responsabilidad ante las autoridades por la información que suministran los Administradores de una compañía es probablemente más directa y clara en Estados Unidos, hecho que favorece un entorno más proclive a la inclusión de procedimientos y controles formalizados en las organizaciones. Quizás las reformas de los marcos normativos mercantiles y penales en España pueden ayudar a mejorar los procesos y controles en las organizaciones.

Actualmente el Sistema de Control Interno de la Información Financiera (SCIIF) que las sociedades cotizadas han de tener implantado por requerimiento de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) es un paso relevante en este proceso. Sin embargo, la auditoría del SCIIF aún es voluntaria en España. En este ámbito, la responsabilidad del auditor también debería estar correlacionada con el alcance de su trabajo. Si existiera un marco normativo que implicara una mayor profundidad, sería más fácil identificar la responsabilidad del auditor en las situaciones críticas.

Las estimaciones y perspectivas de futuro

A la luz de lo acontecido en la crisis de los últimos años en ámbitos tan relevantes como la banca o el sector inmobiliario, parece evidente que no basta conocer el pasado para predecir el futuro. De hecho, toda burbuja nace y crece sobre la base de fijarse sólo en los resultados sin considerar adecuadamente los riesgos y las posibles contingencias. Conviene aprender la lección de la crisis actual y hacer que se revisen los modelos para no repetir errores.

La información contenida en los actuales informes de auditoría es valiosa para la imagen fiel de las compañías, pero cabe preguntarse si es suficiente para conocer su evolución a corto y medio plazo, así como para entender correctamente su verdadera situación.

Aunque la normativa contable y de auditoría actual implica que los auditores tienen que evaluar la razonabilidad de las hipótesis futuras para distintos conceptos de los estados financieros (fondos de comercio, créditos fiscales, valoraciones a valor razonable de activos, instrumentos financieros, provisiones de cartera, etc.), así como la continuidad de la compañía para el ejercicio siguiente al auditado tomando como base la información financiera suministrada, estos requerimientos realmente no entran de lleno en todas las dimensiones, financieras y no financieras de una entidad y, por tanto, impiden ver una foto completa de la compañía.

Hay que tener muchas cautelas a la hora de evaluar el futuro de una entidad, pero es preciso hacerlo y revisar los modelos de las organizaciones, sin menospreciar que “auditar el futuro” de una organización entra en un terreno complejo que no se puede abarcar en su totalidad dado el carácter imprevisible de la economía y de las múltiples variables que afectan a las compañías.

Periodicidad del informe de auditoría

En España y para las sociedades cotizadas, el auditor está requerido a un informe anual, algo que se queda corto si tenemos en cuenta la realidad de la empresa de hoy y la velocidad a la que va todo. Por ello, sería recomendable una revisión semestral, o incluso también trimestral, como ocurre en Estados Unidos. En un entorno tan cambiante como el actual, un año es un periodo demasiado largo en el que una compañía atraviesa diferentes fases o puede ser impactada por múltiples acontecimientos.

Un modelo de informe de auditoría más completo

Además de un resumen sencillo y con las prioridades, podría avanzarse hacia un informe completo que podría mostrar el equilibrio y la integración de la información, incluyendo:

- En qué medida la información presentada explica la importancia de los diferentes conjuntos de información (incluidos los riesgos relacionados) en relación con la estrategia de la organización.
- La conexión y las interdependencias de la información.

Para cada dimensión, creemos que es posible mostrar la madurez de la información presentada por la entidad utilizando una calibración definida, además de un modelo descriptivo o narrativo que proporcionaría un análisis de valor más profundo en relación a la base de criterios utilizados con respecto al nivel relativo de madurez de la información. Este método es similar en cierto modo al modelo de presentación de información del proceso de *due diligence comercial*, donde ya se proporciona un análisis de valor basado en unos criterios profesionales debidamente fundamentados.

Conclusiones

Existe un *gap* de expectativas entre el alcance actual del trabajo del auditor según el marco normativo vigente y lo que los accionistas y otros grupos de interés entienden que debería ser su labor. La complejidad de la información financiera y las mayores exigencias de los grupos de interés ponen de manifiesto que la auditoría tiene que ser más profundas y tener un mayor alcance.

El esquema actual de auditoría está basado en un modelo maduro, histórico y centrado en información financiera. Es preciso avanzar hacia un enfoque integral que contemple las múltiples variables que influyen en las compañías.

Un modelo avanzado tiene que incluir un análisis de valor multidimensional; mejorar en la priorización y entendimiento de la información; ampliar la auditoría de los sistemas de gestión de riesgos y control interno; incrementar esfuerzos respecto a la revisión de las perspectivas de futuro o aumentar la periodicidad de los informes de auditoría.

2

Información completa y fiable, pero también útil, entendible e integrada

La complejidad de las actividades empresariales, el marco regulatorio y las exigencias de control han propiciado una creciente complejidad de la información financiera, así como una proliferación de datos que no siempre son entendidos adecuadamente por todos los grupos de interés. En ocasiones, la sobreabundancia de información o una presentación carente de estructura generan confusión y opacidad, justo lo contrario de lo que teóricamente se pretende.

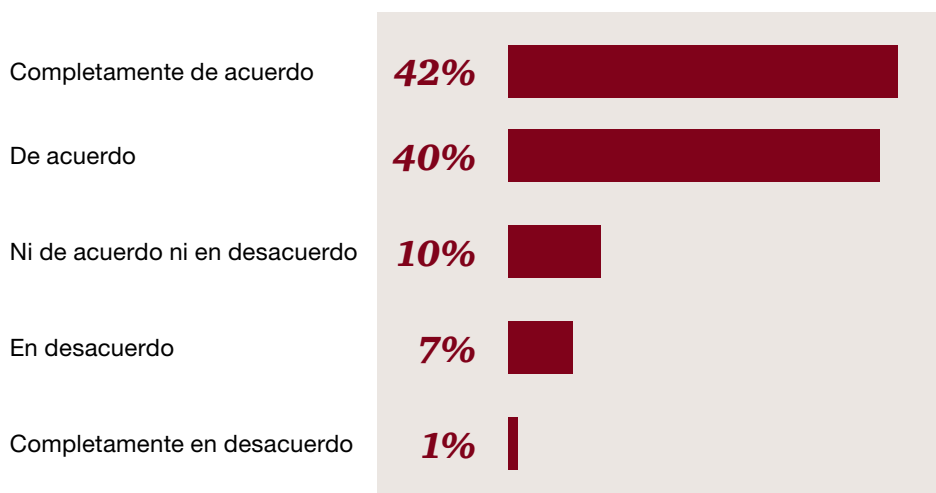
Es necesario que la información ofrecida sea relevante, completa, actualizada y, sobre todo, de calidad y fiable. Además, debe estar bien estructurada e integrada en un armazón que permita la accesibilidad y la comprensión por parte de los interesados. No se trata de mostrar mucha información, sino de aportar la adecuada y de la manera

correcta para que se pueda entender. Aunque pueda parecer que hay una cantidad ingente de información, en realidad en muchas ocasiones el problema es que ni se entiende ni se estructura bien. En otras ocasiones, sin embargo, la información financiera es escasa. No existe un consenso claro sobre la existencia de exceso de información.

Es posible conjugar la exigencia de aportar toda la información detallada con la obligación de hacerse entender. En este campo, el auditor puede tener un rol más relevante y que aporte más valor evaluando el reporting, con el fin de que éste sea completo, así como ágil y apto para todos los grupos de interés. Por ejemplo, se podría evaluar la complejidad de unos estados financieros en función de una escala de valores predefinida.

Gráfico 2.
Importancia de la presentación de la información para los inversores.

“Cuando las compañías presentan información de manera clara me siento más seguro en mi análisis”.



Fuente: Informe de PwC. *Información corporativa: ¿Qué quieren saber los inversores?* (2014).

Algunas dificultades de la información financiera reportada por las entidades

Quizás el problema de la información financiera actual no reside en si es escasa o abundante, sino que en ocasiones los requerimientos de las normativas internacional son tan sofisticados que la hacen ininteligible para la mayoría. Algunos llegan a señalar que, al final, los informes están hechos de tal manera que parece que el objetivo es que no se entiendan. En el campo de la información financiera persiste un lenguaje algo críptico y una forma de presentar los datos que no siempre responde a las demandas reales de los todos grupos de interés.

En ocasiones se pierde de vista el verdadero objetivo de la rendición de cuentas y las organizaciones se dedican a cumplir con los formularios y requerimientos del Regulador, preponderando el cumplimiento y focalizándose más en la forma que en el fondo, cuando la armonía y el equilibrio entre ambos es básico para la cohesión y la comprensión de la información financiera.

En cualquier caso, la realidad empresarial es cada día más compleja y convine tener en cuenta que la información se puede comunicar de manera ágil, pero no siempre es fácil analizarla y tratarla con el rigor que exigen los mercados. Buscamos certezas pero no todo el mundo acaba de asumir que estamos en un mundo cada vez más incierto, más complejo y más sofisticado. Así, por ejemplo, la incorporación del concepto del “valor razonable”, hace ya una década y por mandato de las normas internacionales en muchas de las áreas de los estados financieros, implica un plus de complejidad que va a más y con el que es preciso aprender a vivir. La dificultad que incorpora el valor razonable estriba en que hoy día la contabilidad gira mucho más en torno a

las valoraciones y a las hipótesis que en la década de los 90.

Otra dificultad de la información actual es la falta de adaptación e integración con la verdadera realidad de la empresa en cuestión. En las memorias de la información financiera es habitual encontrar datos estándar que repiten normativa sin decir nada nuevo o sin estar adaptados a la circunstancia de la compañía. También es habitual encontrar información duplicada, inconexa o no integrada.

Dadas las dificultades para comunicar los datos de manera eficaz, es un hecho que muchos inversores no se fijan en la memoria de los estados financieros y prefieren informes o presentaciones corporativas porque les resultan más útiles para entender la situación real de la compañía.

De la presentación financiera actual hacia una presentación basada en la integración total

En el centro del replanteamiento sobre la información financiera se encuentra la aceptación por parte de un creciente número de entidades de que la gestión de la creación de valor, y lo que es más importante, de su propia existencia como entidad, implica mucho más que gestionar su capital financiero en nombre de los grupos de interés. Los gestores de las compañías son conscientes de que se necesita un conjunto más amplio de información integrada para satisfacer las demandas cada día más exigentes de los grupos de interés, cada uno de ellos con una perspectiva diferente de lo que constituye el valor.

Para poder conseguir esta perspectiva más amplia, muchas entidades deberán someterse a cambios para romper el actual aislamiento de algunas de sus áreas y equipos, así como “reconfigurar” sus organizaciones con el fin de arraigar



en ellas unos planteamientos más integrados. Estos cambios no siempre son fáciles y a menudo implican salir de la “zona de confort”. ¿Por qué? Porque el enfoque tradicional en los resultados financieros ha imperado en el mundo de los negocios y en los mercados desde sus comienzos y apartarse de los parámetros financieros históricos para adentrarse en áreas que no tienen una definición común de valor supone una importante ruptura con el pasado.

Para lograr este cambio de un modo efectivo, las entidades tienen que mejorar la cantidad y la calidad de su información interna y externa. A nivel interno, los modelos de negocio y los sistemas de información deben permitir que la dirección mida y gestione el impacto total de la organización y el resultado de todas sus acciones, teniendo en cuenta un conjunto de dimensiones sociales, medioambientales, físicas y económicas que aporten una visión integral y permitan mirar más allá de las entradas y salidas con el fin de centrarse en los resultados.

Muchas organizaciones utilizan información no financiera como base para la toma de decisiones y la preparación de su *reporting*.

Sin embargo, la mayoría necesita mejorar su información corporativa para que proporcione una perspectiva de su entidad más clara, más integrada y más orientada al futuro.

Otras palancas de mejora

Algunos plantean que la mejora en la información que se presenta trimestralmente a los grupos de interés podría ser parte de la solución. Países como Estados Unidos tienen estandarizada la revisión de los “Quarters” y, tras llevar más de una década con este sistema, se consideran que es una buena práctica.

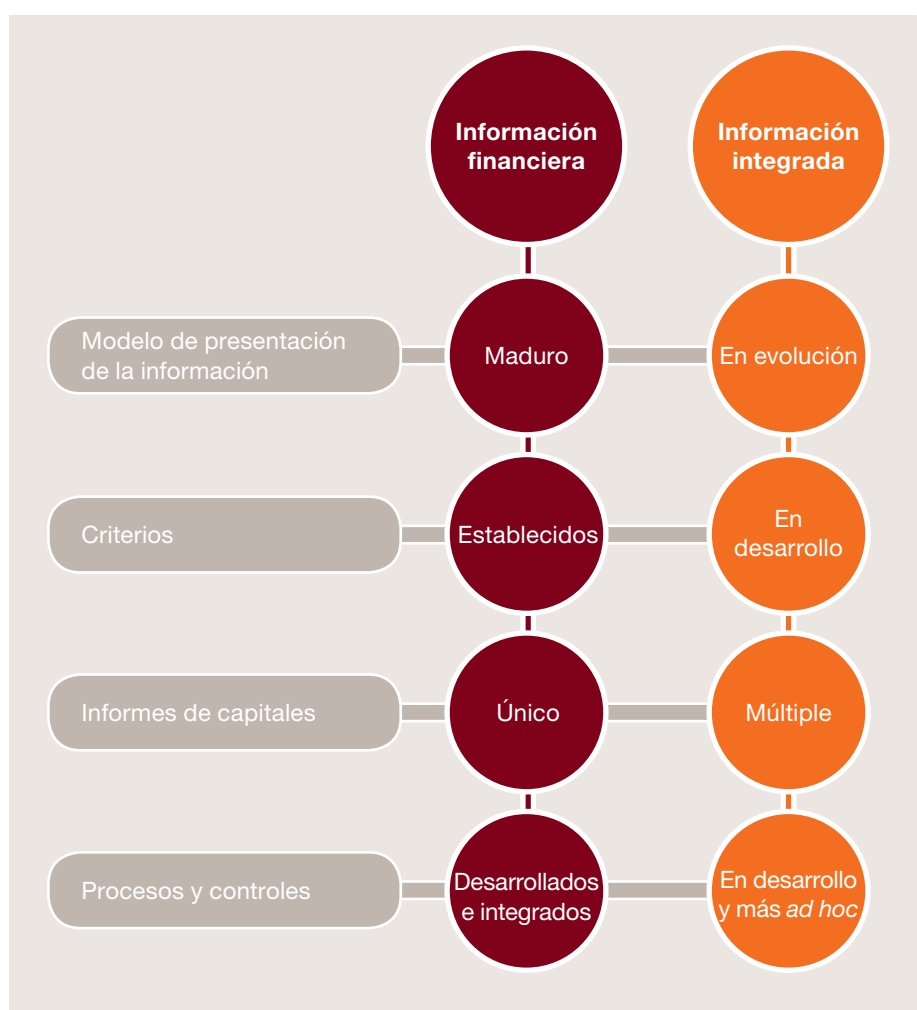
En ocasiones las presentaciones corporativas a inversores, analistas y otros grupos de interés no están lo suficientemente alineadas. Es relevante que la información a reportar sea consistente e integre las dimensiones de valor que normalmente se incluyen en una presentación de la entidad.

Por otra parte, numerosas voces consideran que la transparencia así como la manera de presentar la información mejoraría si el Regulador impulsara e implantara un marco normativo claro y razonable con medidas

coercitivas en caso de incumplimiento. Esto es motivado por las dificultades de encontrar un equilibrio entre la confidencialidad de la información y la transparencia. Las entidades asignadas a determinados sectores de actividad temen entregar información sensible que suponga una desventaja frente a sus competidores si otros no lo hacen.

El auditor, por sus capacidades y experiencia, puede jugar un rol de valor en la revisión de los datos que las entidades reportan, con el fin de simplificar, adaptar e integrar la información sobre la compañía, tanto financiera como de otra índole, según el marco normativo que aplique.

Gráfico 3.
Evolución del *reporting* financiero



Fuente: Informe de PwC. *Inspiring trust through insight* (2014).

Aunque aún quedan retos se están consiguiendo avances

Redefinir y ampliar el modelo de preparación y presentación de la información corporativa no va a ser fácil.

El primer obstáculo que las organizaciones van a encontrar es tener que establecer parámetros adecuados y KPIs que estén alineados con su estrategia y su modelo de negocio. Entre los principales retos para avanzar en este campo se pueden destacar:

- La necesidad de invertir en el desarrollo de las habilidades necesarias para medir y gestionar el rendimiento en estas áreas más amplias.
- La disponibilidad de la información interna ‘correcta’, que a menudo puede requerir sistemas y procesos más desarrollados e integrados.
- La cuantificación de datos precisos y significativos.
- La determinación de la mejor manera de presentar una visión más integrada de sus resultados.

Las organizaciones se están esforzando para abordar estos retos y están trabajando en un territorio desconocido. Al mismo tiempo que redefinan y amplíen su modelo de información, trabajarán en áreas en las que el marco y las normas de información

se encuentren a menudo en las primeras etapas de su desarrollo y estén menos definidas, en especial en lo que respecta a la presentación de una visión de los resultados más integrada.

Si bien estos retos pueden ser significativos, las organizaciones ya han estado innovando en busca de la solución que mejor se adapte a sus necesidades. Esta nueva concepción va cobrando fuerza y se podría decir que se trata de un movimiento imparable que va definiendo un nuevo modelo de comunicarse con los grupos de interés. Por ello, es importante promover y fomentar este tipo de “experimentación” o soluciones innovadoras que acelere y consolide los avances conseguidos.

Durante años, las compañías, órganos normativos y reguladores han estado reflexionando sobre cómo responder a la creciente demanda de una información más diversa, completa e integrada por parte de los inversores y demás grupos de interés. Entre los principales avances conseguidos en materia de información externa se incluyen medidas para proporcionar más información a través de iniciativas como los informes de gestión estratégica, la “triple cuenta de resultados”, orientada a los resultados financieros, sociales y medioambientales, y más recientemente, el marco internacional de información integrada (International Integrated Reporting Framework).

Conclusiones

La información ofrecida por las empresas tiene que ser relevante, completa, actualidad y fiable. Además tiene que estar bien estructurada e integrada para que sea correctamente entendida por los grupos de interés.

Para contar con una imagen completa de la situación de una compañía es preciso pasar de un esquema centrado en los estados financieros a un modelo integral que incluya todas las variables que influyen en la evolución de la organización.

Aumentar la frecuencia de la presentación de informes claros y con desgloses adecuados aumenta la fiabilidad del análisis que realizan los grupos de interés sobre las organizaciones dinámicas, que no pueden ser juzgadas por indicadores estáticos o puntuales.

3

Control Interno y Evaluación de Riesgos, elementos clave de la auditoría del futuro

La crisis actual ha puesto de manifiesto que los sistemas de control interno y de gestión de riesgos no siempre funcionaron adecuadamente. Hemos asistido a casos concretos que demuestran que, en algunos casos muy relevantes, los problemas ni se identificaron ni se gestionaron a tiempo. En otras ocasiones, las situaciones “dudosas” sí se identificaron pero, o no se comunicaron o no se gestionaron de manera eficaz a pesar de ser conocidas por los responsables de las compañías.

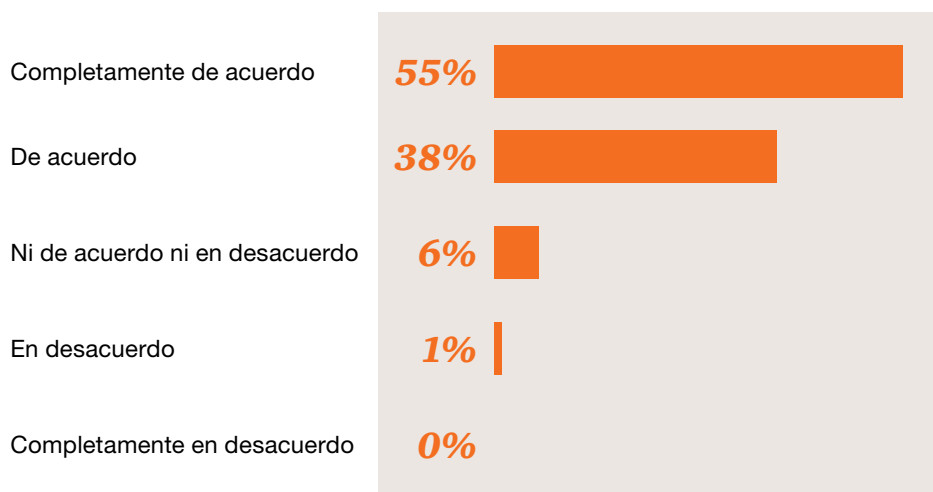
¿Estaríamos en un escenario distinto si las compañías hubiesen gestionado mejor sus riesgos? ¿Tendrían que haber existido controles internos más exhaustivos? ¿Habría sido útil que los informes de auditoría externa hubieran reflejado con fiabilidad estos aspectos? ¿Era necesario aportar más

transparencia tanto a nivel interno como externo? ¿Habría sido distinto si los problemas se hubiesen comunicado a tiempo a los responsables adecuados?

Todo indica que es preciso establecer nuevos estándares y mecanismos que garanticen un control interno más eficiente, así como una gestión de riesgos integral que tengan en cuenta las múltiples variables que influyen en el funcionamiento de las compañías. En ambos casos la independencia es la variable clave, por lo que, además de que la legislación obligue a las empresas a incluir más medidas respecto al control interno y la gestión y supervisión de los riesgos, creemos relevante que también normativamente se señale un papel mayor y más activo del auditor externo en este campo.

Gráfico 4.
Principales necesidades de los emprendedores

“La comprensión de la visión del management sobre los riesgos y su estrategia para mitigarlos es importante”.



Fuente: Informe de PwC. *Información corporativa: ¿Qué quieren saber los inversores?* (2014).

En esta línea, cabe recordar que establecer controles internos eficaces e implantar un sistema de gestión y supervisión de riesgos avanzado y completo son herramientas útiles por sí mismas, pero aumentan significativamente su eficacia cuando son incluidas entre los elementos sobre los que se ofrece información a los grupos de interés. Teniendo en cuenta las cautelas necesarias en materia de confidencialidad y de información relevante sobre riesgos que puede ser desvelada, todo apunta a que incluir en el *reporting* externo este tipo de datos se traduce en una mejora significativa en términos de transparencia, ayuda en gran medida a tener una mejor imagen de las empresas y, en consecuencia, a generar más confianza para la toma de decisiones por parte de los grupos de interés.

Controles

En 2010, la CNMV, el regulador español de sociedades cotizadas, promovió un modelo elaborado por un grupo de expertos orientado a elaborar un marco de referencia sobre recomendaciones de los Sistemas de Control Interno sobre la Información Financiera en las entidades cotizadas (SCIIF). Se trata de una guía que incluye propuestas de cambios regulatorios; un catálogo de principios y buenas prácticas en materia de control interno sobre la información financiera; un modelo para supervisar la eficacia de los sistemas de control de las compañías y el tratamiento de las entidades que solicitan por primera vez su admisión a negociación.

Uno de los principales objetivos es que las compañías tengan que informar a los



mercados de cuáles son sus sistemas de control interno sobre la información financiera (SCIIF) a través del Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC). Para ello, se incluyeron los siguientes apartados:

- I. Control interno sobre la información financiera.
- II. Marco de referencia
- III. Guía para la preparación de la descripción del sistema de control interno sobre la información financiera.
- IV. La labor de supervisión del sistema de control interno sobre la información financiera a realizar por el comité de auditoría.

Con el marco normativo actual, el auditor debe revisar el control interno en el seno de la auditoría financiera, pero no como un fin en sí mismo. ¿Debería entrar el auditor externo en el control interno en mayor medida?

Experiencias como la de Estados Unidos o Suiza demuestran que avanzar por esta senda da resultados. La Ley Sarbanes-Oxley, que entró en vigor en julio de 2002 en Estados Unidos, introdujo cambios importantes en la regulación del gobierno corporativo, la responsabilidad corporativa y la práctica financiera con la mejora de los informes financieros y lucha contra el fraude corporativo y contable. Asimismo, se creó el Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) como comisión encargada de la supervisión de las actividades de la profesión de auditoría de las empresas cotizadas.

Los principales focos de atención en materia de control interno son:

- El requerimiento de que las empresas garanticen la transparencia y veracidad de sus evaluaciones de

control interno mediante la certificación de los informes financieros por parte del comité ejecutivo y financiero de la empresa, así como que sea constatado por los auditores independientes mediante auditorías integradas de la información financiera y el control interno.

- Endurecimiento de la responsabilidad civil de los administradores, así como de las penas, ante el incumplimiento de la Ley en lo referente a la información financiera.

Asimismo el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) publicó en mayo de 2013 una actualización del *Marco Integrado de Control Interno*. El nuevo documento introduce una serie de mejoras y principios para dotar a las empresas de mayor claridad a la hora de diseñar e implementar un sistema de control interno efectivo. Además, se subraya la responsabilidad del auditor interno como tercera línea de defensa para asegurar y asesorar a la alta dirección y al Consejo sobre cómo funciona el sistema de control.

En este sentido, en España habría que profundizar en el rol del auditor externo como revisor independiente de los sistemas de control interno de una organización, al menos en el caso de empresas cotizadas, y no dejarlo como opcional o incluido dentro de la carta de recomendaciones de control interno que habitualmente se emite a la atención de los Administradores.

Riesgos

La reforma de auditoría de la Unión Europea de abril 2014 establece que el auditor deberá describir los riesgos evaluados, incluido el de fraude; deberá resumir la respuesta como auditor a esos riesgos y, si procede, incluir las observaciones clave sobre éstos. Sin

embargo, esta reforma realmente debe de ser “digerida” por los Estados miembros y habrá que ver si lo relacionado con los riesgos realmente se va a incorporar de forma definitiva como un apartado distinto y amplio del informe de auditoría.

La reforma en curso de la Ley de Sociedades de Capital igualmente señala la importancia de la gestión de riesgos como parte de las facultades indelegables del Consejo de Administración y su supervisión por parte de la Comisión de Auditoría. En concreto:

*«Artículo 529 ter. Facultades indelegables del Consejo
El Consejo de Administración de las sociedades cotizadas no podrá delegar las facultades de decisión a que se refiere el artículo 249 bis, (.....)b) La determinación de la política de control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales, y la supervisión de los sistemas internos de información y control.*

Artículo 529 quaterdecies. Comisión de Auditoría 4.5 (...) la Comisión de Auditoría tendrá, como mínimo, las siguientes: (...)b) Supervisar la eficacia del control interno de la sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, incluidos los fiscales, así como discutir con el auditor de cuentas las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría.

Igualmente esta reforma, de alguna manera, conecta con la reforma del código penal en cuanto a que exige la existencia de un mapa de riesgos penales y del sistema de control de la organización para evitar que ocurran o mitigarlos.

En definitiva, tras la crisis financiera de estos últimos años, los reguladores entienden totalmente pertinente que tanto las organizaciones como los

auditores tienen que mejorar su actuación respecto a la gestión y supervisión de riesgos los unos y respecto a su auditoría, los otros.

La dificultad estriba no solo en el análisis dinámico cualitativo y cuantitativo de los riesgos, sino en su tipología (operativos, financieros, legales, fiscales, sistemas, reputacionales), pues hay determinadas dimensiones que, si bien a priori no parecen financieras, tienen un impacto en las organizaciones y sus patrimonios. Todo ello, teniendo especial cuidado con el difícil equilibrio entre transparencia y confidencialidad de la información.

Aunque en la auditoría ya se trabaja en materia de riesgos, al igual que en áreas subjetivas como valor razonable o intangibles, aún el auditor puede jugar un papel clave si auditara e informara, en mayor medida y como un fin en sí mismo, sobre los riesgos. Esto seguramente ayudaría a clarificar y estandarizar las metodologías de valoración e identificación en este ámbito.

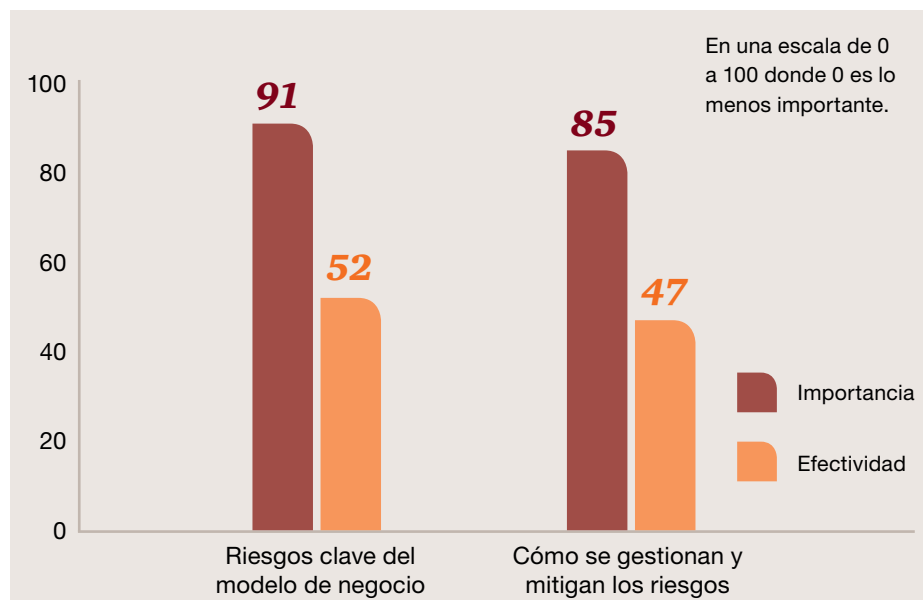
En ese sentido, más que hablar de los riesgos en sí habría que hablar de las metodologías y los procedimientos por los que se miden y gestionan. Se trata de analizar y auditar si éstos son coherentes, si están identificados y si está bien soportada la defensa.

Como hemos mencionado, la Unión Europea ya se ha pronunciado sobre este tema y deja claro que es necesario alertar e identificar las áreas de riesgo. En este momento, es necesario definir quién diseña los procedimientos, quién los controla y cómo se auditan, pero está claro que esta cuestión es un tema relevante que es preciso aclarar lo antes posible con el fin de ajustarse tanto a los nuevos requerimientos normativos como a las exigencias de información de los grupos de interés.

Gráfico 5.

Importancia de la información sobre sistemas de riesgos ofrecida por las compañías

“Hasta qué punto es importante para el análisis la información sobre riesgos proporcionada por una compañía y cómo de eficaz es la que recibes actualmente en todos los aspectos del reporting”.



Fuente: Informe de PwC. *Información corporativa: ¿Qué quieren saber los inversores?* (2014).



Valoración

Si bien las reformas legislativas que se están acometiendo ponen especial énfasis en la gestión, supervisión y evaluación externa de los riesgos y en los controles clave que los mitigan, hay voces que señalan que también hay que poner el foco en la valoración.

Las valoraciones incorporan componentes de juicio relevantes por parte de los Administradores y se asumen hipótesis que, teniendo un impacto significativo en el conjunto de una organización y su valor, no siempre están adecuadamente comunicadas a los grupos de interés.

La normativa de desglose de información sobre las hipótesis y los elementos de juicio en las valoraciones es amplia.

Sin embargo, existe un margen de mejora en cuanto a su priorización dentro de los estados financieros. Así, por ejemplo, se podría plantear pasar a las primeras páginas de los estados financieros un resumen de las hipótesis que afectan a valoraciones y que impactan en el patrimonio de la empresa o en su propio valor.

En el caso de la última crisis inmobiliaria y financiera, ni muchos gestores ni los reguladores se dieron cuenta del tamaño del problema que se venía encima. Nadie quiso o supo ver la verdadera dimensión de la burbuja y el crecimiento excesivo que el sector estaba experimentando. La perspectiva histórica nos permite ver que realmente las expectativas y las hipótesis que se planteaban en las valoraciones no eran sostenibles en el tiempo y que hubo un problema de valoración.



Conclusiones

Para contar con un conocimiento completo e integrado de la situación de una compañía es preciso auditar también las herramientas con las que gestiona sus riesgos, sus sistemas de control o cualquier otro instrumento que sea determinante en la evaluación de sus perspectivas de futuro. Se trata de auditar con mayor amplitud los controles y los riesgos de una entidad para conocer cómo los afrontan y con qué recursos.

Un informe de auditoría, distinto e independiente del informe sobre los estados financieros, sobre los sistemas de control y gestión de riesgos, tal y como realizan países como Estados Unidos o Suiza, redundaría en la seguridad de las entidades y daría mayores garantías sobre su funcionamiento.

Las valoraciones de activos y pasivos de las entidades incorporan juicios relevantes por parte de los Administradores y la Dirección que suelen tener un impacto muy significativo, como se ha visto en la última gran crisis. Caben importantes mejoras en la comunicación de las hipótesis a los grupos de interés por parte de las entidades. Igualmente, se puede plantear incrementar los requisitos de auditoría, incluyendo informes específicos sobre las valoraciones, en función de la relevancia y subjetividad que conlleve en el conjunto de la entidad.



4

*Mayor alcance implica
más conocimientos y una
responsabilidad mejor definida*

En un contexto en el que aumenta la complejidad a la hora de examinar las compañías y en el que es preciso ampliar el alcance del análisis, cobra especial importancia el rigor, la calidad y la capacidad técnica de la firma auditora. Si es preciso ir más allá de la revisión de cuentas, es necesario garantizar que el auditor realiza su trabajo con los recursos necesarios.

La metodología de cada firma auditora; la experiencia y conocimientos de sus profesionales; la independencia respecto a la entidad auditada; la especialización sectorial (fiscalidad, derivados, sistemas, etc.); la dedicación o los recursos que se emplean a la hora de auditar son elementos que determinan la validez del trabajo final.

Recursos con conocimientos multidisciplinares generan valor

Por tanto y a pesar de la crisis y de la tentación de reducir los recursos dedicados a las auditorías, es preciso poner de manifiesto que hay que caminar en la dirección contraria. Un alcance más profundo implica más capacidades, más conocimientos, más medios y más tiempo. También supone un nivel de exigencia mayor y la obligación del auditor de asumir nuevas responsabilidades o, mejor dicho, de asumir responsabilidades mejor definidas.

En este sentido, cobra importancia contar con equipos diversos con capacidad de ir “más allá de las cuentas” que puedan analizar las múltiples variables que influyen en el presente y futuro de una compañía: expertos legales, fiscalistas, actuarios, especialistas sectoriales, etc.

Existe un cierto consenso sobre que, en España, el nivel de precios de la auditoría se ha ido deteriorando paulatinamente en los últimos años, siendo en ocasiones

asombrosamente bajo. Estas circunstancias hay que vigilarlas y evitarlas para que la calidad no se vea socavada, al igual que se debe abordar la cuestión sobre el peso de los honorarios que una auditora recibe de una entidad respecto del total de honorarios que ingresa como firma, pues se asume que la independencia podría verse afectada. En este sentido, la reforma de la Unión Europea sobre auditoría propone que las firmas auditoras tengan un límite de honorarios máximo respecto a servicios de no auditoría.

La reducción anómala de los honorarios va en contra de la profundización, de la calidad y de la mejora continua del trabajo del auditor. Ante un incremento de la complejidad de los negocios, la aportación de valor del auditor debe de ser mayor y, en consecuencia, el precio de la auditoría.

En cualquier caso, es preciso tener en cuenta que nos encontramos en un entorno de mercado libre donde el precio se fija en función de la oferta y la demanda y, si bien hay que vigilar las tarifas, tampoco sería recomendable que estuvieran reguladas. En este punto, no hay que olvidar que la auditoría en España, como en muchos otros países, es algo requerido por ley para las empresas de determinado tamaño. Esta obligación puede condicionar el valor que le otorga el pagador del servicio y la negociación o la relación proveedor–cliente que al fin y al cabo existe.

Conviene resaltar que en países avanzados como Estados Unidos la auditoría no es obligatoria, lo que se podría considerar realmente como una ventaja. Aquí, aquellas empresas que por necesidades financieras acuden a mercados de capital o a financiaciones más o menos relevantes, saben que la auditoría es algo que les aporta valor y que los agentes económicos privados ven como condición necesaria para obtener liquidez y otro tipo de ventajas.

Altos estándares en controles de calidad

La normativa sobre controles de calidad en la profesión de auditoría es amplia, tanto nacional (Norma Técnica emitida por el ICAC) como internacional (ISA e ISQC). Además de los controles establecidos y realizados periódicamente por los reguladores, las firmas de auditoría contamos con adicionales estándares de calidad establecidos internamente que periódicamente se evalúan. El objetivo de todos estos controles de calidad se enmarca en conseguir que la empresa auditora tenga una metodología de trabajo que asegure que las auditorías se realizan siguiendo todos los estándares y normativas establecidos por el Regulador, así como la consecución de otros aspectos clave como un adecuado mecanismo de aceptación de clientes y trabajos, la formación continuada o requerimientos de ética claros y detallados.

En términos de sostenibilidad del negocio, la calidad es un elemento indispensable en la actividad de las firmas auditoras. Y la calidad es perfectamente compatible con los objetivos de negocio de una firma de auditoría.

Tras situaciones de crisis y posterior catarsis, los mecanismos de control y mejora de calidad suelen verse reforzados. El sector de la auditoría no está siendo una excepción en este campo. Al propugnar un incremento del alcance y profundidad del trabajo del auditor, es consistente también crecer en los mecanismos de control de calidad sobre los nuevos campos de actuación.

La independencia, clave en el desarrollo de una auditoría

Algunos conflictos

Existe consenso sobre que el precio de la auditoría debe fijarse en función del valor que ofrece y no más bajo, evitando

los riesgos de un posible infraprecio. Situaciones de este tipo contribuirían a enmascarar el precio justo que hay que pagar al auditor y, en consecuencia, fomentarían a la “commoditización” del servicio y la reducción del valor aportado.

Respecto a la especialización y la variedad de conocimientos necesarios para abordar la auditoría en un mundo empresarial cada vez más complejo y cambiante, cabe destacar que si bien la mayoría ve beneficios en la existencia de equipos multidisciplinares, auditando en conjunto, algunas voces lo ven como una posible fuente de conflictos de independencia. En este sentido, una delimitación clara y sencilla de los roles y responsabilidades del auditor ayuda a mitigar riesgos relacionados con esta cuestión, así como a asegurar que el trabajo se desarrolla de manera adecuada.

Actualmente se entiende que hay que evaluar casos de posible conflicto, sobre todo en procesos complejos, (salidas a bolsa, emisiones de bonos, refinanciaciones, etc.), donde la entidad auditada tenga multitud de necesidades y se contrate la mayoría de los servicios a la misma firma auditora, siendo éste un factor que puede socavar su independencia.

Cómo entender la independencia

Los accionistas necesitan tener confianza en que los auditores han evaluado la información relevante con objetividad y que han indagado en las pruebas con independencia y espíritu crítico. Asimismo, los accionistas quieren tener la seguridad de que los auditores han emprendido su trabajo y ejercido su criterio con imparcialidad, sin influencias indebidas por parte de los Administradores que prepararon los estados financieros.



Existen muchos reglamentos y normas profesionales minuciosas que las firmas auditoras y todo su personal deben observar, que respaldan tanto el hecho como la percepción de la independencia de los auditores. En términos más sencillos, los auditores no pueden realizar actividades que se enmarquen dentro de las funciones de la Dirección o que creen un interés mutuo.

Los requisitos específicos varían según los países, pero en general incluyen:

- Prohibir a los auditores que posean una participación (de tipo financiero o consistente en una relación estrecha) en la compañía que auditan.
- Prohibir a los auditores que presten a la compañía determinados servicios (como la implantación de sistemas

informáticos de contabilidad o la contratación de empleados) que podrían comprometer su objetividad.

- Exigir que el personal clave de la auditoría cambie de vez en cuando, para contar con nuevos pares de ojos, incluida la rotación periódica del socio de auditoría principal.

El factor más importante sobre el que se sustenta la independencia de auditoría es la actitud mental, que se inculca mediante formación de auditoría, práctica auditora y la cultura de la firma de auditoría, y que los auditores despliegan a través del escepticismo profesional en su trabajo. Una disciplina de independencia es esencial para el enfoque y la actitud mental del auditor.

Comisión de Auditoría

La calidad de la auditoría está muy condicionada por el trabajo de la auditora que la hace y la firma. Por ello, es importante que las firmas de auditoría sean capaces de poner en valor todo lo que aportan para revisar la información que las empresas ofrecen a los mercados, de tal modo que no se vea un acto de valentía la disparidad de criterios con los Administradores, pues el fin último del informe es informar con transparencia y eficacia a los grupos de interés, que son los verdaderos destinatarios de los informes de auditoría.

Por ello, el rol de la comisiones de auditoría debiera ser cada vez más relevante para ayudar a la mejora del gobierno corporativo, sobre todo, en materia de información financiera hacia los mercados. Una Comisión de Auditoría independiente y bien formada (con conocimientos de auditoría, de riesgos, de estados financieros y de normativa contable) es un valor seguro y un elemento clave para que el auditor desarrolle su trabajo de forma más independiente si cabe, evitando el riesgo de falta de independencia derivado del hecho que éste tiene que informar de asuntos posiblemente negativos para los intereses de los Administradores, cuando son los que realmente pagan y negocian los honorarios (aunque sea el accionista quien nombra al auditor vía Junta de Accionistas). Este posible conflicto se mitiga con un desarrollo avanzado del gobierno corporativo en materia de información financiera.

Los auditores podrían ayudar a rendir cuentas de manera más transparente de diferentes maneras. De entrada, sería bueno tener una relación más fluida y constante con los órganos adecuados, como las comisiones de auditoría, y no circunscribirlo a dos reuniones anuales. Es preciso reforzar la relación auditor-órganos independientes dentro de las empresas con el fin de mejorar el flujo de información y trabajar de manera conjunta a lo largo del tiempo, no solo en momentos puntuales.

Tal y como señala la reforma de la Unión Europea sobre auditoría, el auditor debe comunicarse y colaborar en mayor medida con la Comisión de Auditoría, tanto para entender y valorar mejor la posición independiente del auditor externo como para consultarle su opinión sobre cuestiones técnicas de relevancia.

Una práctica interesante para minimizar riesgos y conseguir que la Comisión de Auditoría cumpla bien su papel es que los responsables funcionales de los diferentes departamentos avalen y firmen las cuentas antes de elevarlas.

El papel, el trabajo y la responsabilidad de la Comisión de Auditoría es un asunto muy relevante sobre el que merece la pena avanzar. Desde luego, la reforma de la Ley de Sociedades de Capital, la nueva directiva de auditoría de la UE, la reforma del código penal y la creciente importancia del gobierno corporativo ponen de manifiesto la importancia de este órgano independiente de los gestores y su función como enlace con la sociedad y con los agentes económicos.

Conclusiones

En un entorno cada vez más complejo y donde se pretende auditar múltiples variables, es preciso contar con equipos multidisciplinares en los que se integren especialistas con profundos conocimientos sectoriales, legales o de otra índole. Esto supone definir mejor el papel y las responsabilidades del auditor.

La independencia es una actitud mental que el auditor tiene que asumir como un elemento central de su actividad profesional. Clarificar el papel del auditor, su responsabilidad y su campo de actuación es clave para garantizar un análisis independiente. En una futura auditoría más profunda, igualmente los sistemas de control de calidad no solo se han de mantener sino crecer en los nuevos campos de actuación que vayan surgiendo.

En el nuevo modelo, la Comisión de Auditoría se perfila como un elemento clave para reforzar la calidad e independencia del trabajo del auditor. Más relación entre consejeros y auditores; más conocimientos o presencia de especialistas y más comunicación implicaría una mejora relevante en el conjunto de la auditoría.

Contacto

Javier Lapastora

Socio responsable de Auditoría de PwC

+34 915 684 631

javier.lapastora.turpin@es.pwc.com

Un nuevo patrón de crecimiento que se sustenta en cinco pilares principales: **internacionalización, innovación, economía baja en carbono, economía del conocimiento y modernización de las Administraciones Públicas.**



Crecimiento Inteligente

El proyecto está coordinado por Jordi Sevilla,
senior counsellor de PwC.

Más información en www.pwc.es



PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 157 países con más de 184.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.es

© 2014 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.