

esfera  
consejeros

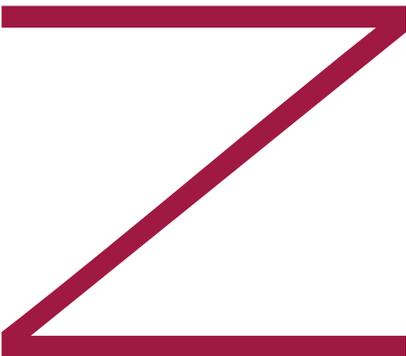
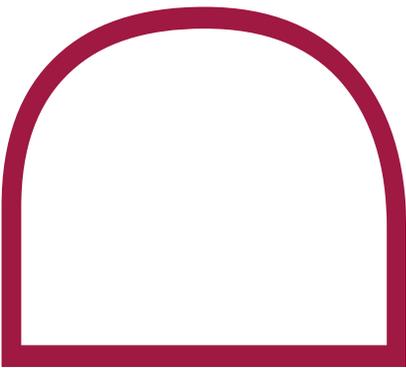
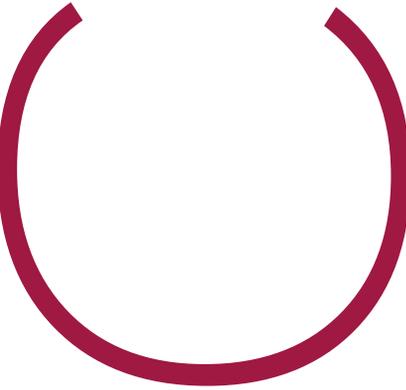
---

# Risk in Focus

2022 HOT TOPICS FOR  
INTERNAL AUDITORS

Visión del Auditor  
Interno sobre los riesgos  
empresariales en Europa





Ciberseguridad respuesta y recuperación	17 Pág
La sostenibilidad lidera el tsunami regulatorio	20 Pág
Un máster meteórico en digitalización	23 Pág.
Fatiga laboral y erosión cultural	26 Pág
Resiliencia organizacional y estratégica	29 Pág.
Riesgos financieros y oleada de insolvencias	32 Pág.
Inflación y presión fiscal	33 Pág
Riesgo climático, un riesgo al alza	34 Pág
Flexibilizar la cadena de suministro	35 Pág
Salud y seguridad durante la pandemia	36 Pág.

# 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 nutre 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.

Septiembre 2021

# Prólogo

---

La COVID-19 ha actuado como un acelerador de tendencias: más digitalización, más teletrabajo y más dependencia tecnológica. Esos tres aspectos han marcado el cambio. No son modas pasajeras. Tampoco el auge de los riesgos ligados a las personas como diversidad y gestión de talento, bienestar o cultura corporativa. También en los riesgos, el foco está girando hacia las personas.

Se espera que las condiciones laborales y empresariales recuperen cierta normalidad en 2022. La economía volverá a crecer, pero la recuperación será desigual por regiones y sectores. Las empresas tendrán que asegurar sus cadenas de suministro ante el repunte de la demanda y de la inflación. Sin olvidar el desafío de los nuevos modelos de trabajo, que se suman a la creciente sensibilidad por el cambio climático y la sostenibilidad. Los gobiernos están reactivando sus economías con estímulos verdes, que recibirán otro espaldarazo en la cumbre del clima (COP26) prevista para noviembre en Glasgow.

A medida que la pandemia vaya quedando atrás y se consolide un mundo híbrido, surgirán nuevos retos. Para los órganos supervisores, el desafío es comprender cómo se está adaptando el negocio, qué impacto tiene en su perfil de riesgo y evaluar si se dan los pasos requeridos para lograr el cambio y la innovación necesarios para asegurar el futuro.

El informe **Risk in Focus 2022**, elaborado por 12 Institutos de Auditores Internos de Europa, incluido el de España, identifica los riesgos prioritarios para las empresas en 2022 y a tres años vista. Este año se encuestó a 738 Directores de Auditoría Interna (DAIs) y se entrevistó en profundidad a 50 DAIs, presidentes de Comisiones de Auditoría y CEOs. Este documento es la **versión de Esfera Consejeros**, un resumen enfocado a los consejeros miembros de la Comisión de Auditoría.

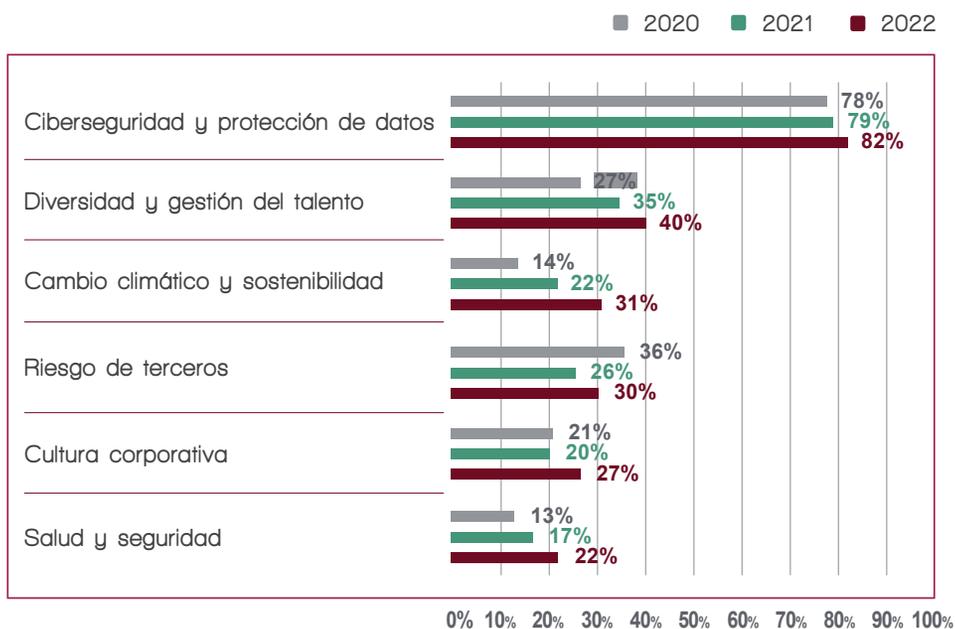
Si eres consejero de una empresa socia del Instituto y quieres darte de alta en Esfera Consejeros, [solicítalo aquí](#).



# De un vistazo

El **mapa de riesgos en el tiempo**. Ciberseguridad sigue a la cabeza de los riesgos empresariales prioritarios, pero los riesgos ligados a las personas emergen como una tendencia de fondo que previsiblemente se afianzará los próximos años. Así lo refleja el informe *Risk in Focus 2022*, que ofrece una panorámica europea sobre los principales riesgos empresariales desde la mirada del Auditor Interno.

## Tendencias: los riesgos que más suben



**Fuente:** Risk in Focus 2022, 2021 y 2020. Ordenado por los datos de esta edición (2022) y comparativa con los de la edición anterior (2021) y la precedente (2020).

# De un vistazo

**1** Ciberseguridad y protección de datos. Sigue a la cabeza del ranking por el crecimiento de los ciberataques.

**2** Cambio regulatorio y compliance. Se dispara por el tsunami regulatorio de sostenibilidad.

**3** Digitalización y tecnologías emergentes. Cuidado con las plataformas de rápido desarrollo.

Diversidad y gestión del talento. Teletrabajo. ¿Más fatiga y menos cohesión?

**4**

**5**

Continuidad de negocio y respuesta a crisis. Los planes deben incorporar las lecciones aprendidas.

# De un vistazo



# El foco gira hacia las personas, también en riesgos

La pandemia activó todas las alertas. Luego las amenazas y los riesgos fueron basculando. *Risk in Focus 2022* refleja el mapa de riesgos en Europa desde la mirada del Auditor Interno. Ciberseguridad sigue a la cabeza, pero emergen los riesgos ligados a las personas: gestión de talento, diversidad, bienestar y cultura corporativa.

El escenario de riesgos ha ido basculando a medida que la pandemia avanzaba y las empresas recuperaban el equilibrio tras la disrupción inicial. Un ejemplo es el **riesgo financiero, de liquidez y solvencia**: fue crítico en los primeros compases de la pandemia, cuando las empresas ajustaron todos sus gastos y buscaron líneas de crédito que les permitieran sobrevivir sin ingresos durante un tiempo. Actualmente, el riesgo de liquidez ha perdido peso y ya no es un quebradero de cabeza. Especialmente tras los paquetes de ayudas y estímulos financieros impulsados en todo el mundo. Lo mismo se podría decir de la continuidad de negocio y gestión de crisis, un riesgo que perderá importancia a medida que la pandemia vaya mitigando, aunque hay que aprender la lección: siempre hay que estar preparado.

Otros riesgos que pierden algo de peso son **compliance, digitalización y tecnologías emergentes, fraude y los delitos financieros**, que muchos auguraban que explotaría en 2021, pero no ha sido el caso.

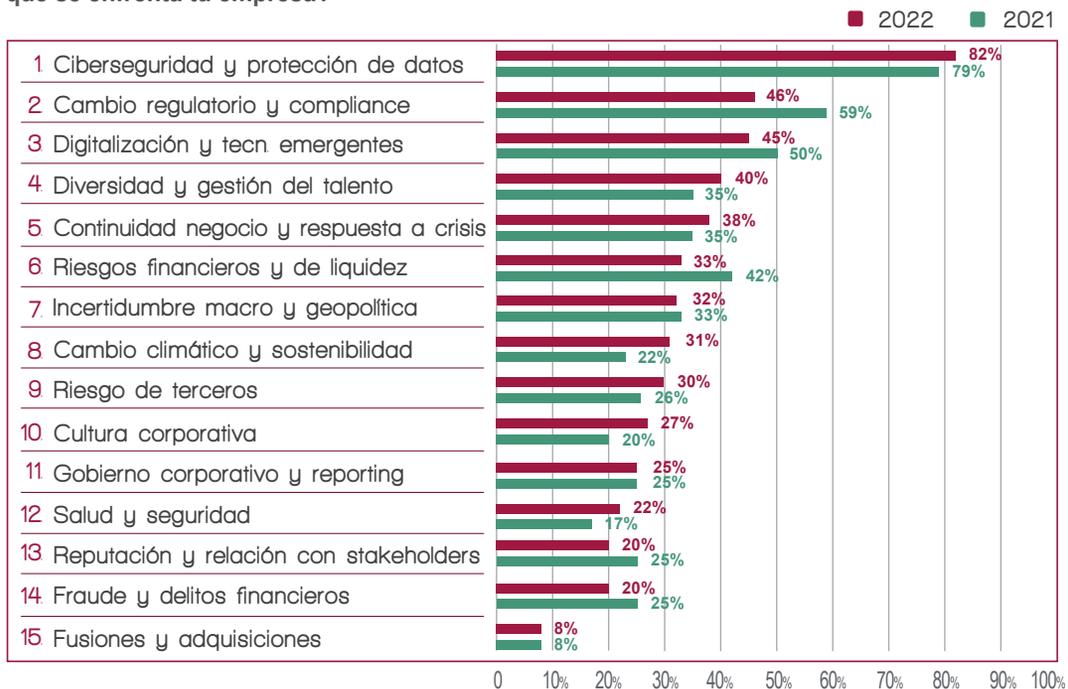


### Risk in Focus: metodología

El informe *Risk in Focus*, que este año va por su sexta edición, ha sido realizado con la colaboración de 12 Institutos europeos España, Austria, Bélgica, Francia, Alemania, Grecia, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Suecia, Suiza y Reino Unido & Irlanda. En la encuesta participaron 738 Directores de Auditoría Interna (DAIs) y se llevaron a cabo entrevistas en profundidad a 50 DAIs, presidentes de comisiones de Auditoría y CEOs. El valor del informe radica en su visión desde Auditoría Interna, además de la perspectiva europea.

### Previsión de riesgos prioritarios actualmente

¿Cuáles son los 5 principales riesgos a los que se enfrenta tu empresa?



Fuente: Risk in Focus 2022. Ordenado por los datos de la edición actual (2022) y comparados con la edición anterior (2021).

Entre los riesgos que ascienden en el mapa figuran los que tienen que ver con las personas, como **gestión de talento y diversidad** (sube del 35% al 40%); **cultura corporativa** (del 20% al 27%) y **salud y seguridad** de los empleados (del 17% al 22%). Los datos muestran la inquietud de los DAIs por el efecto del teletrabajo en la plantilla, en la cohesión y en la rotación del personal, así como el impacto de esta combinación de factores en la **cultura corporativa** y en el propio bienestar y salud mental de los trabajadores. Esto explica la preocupación de las empresas porque el regreso a la oficina se haga con todas las seguridades.

La estrella de los riesgos, con una carrera meteórica ascendente sin marcha atrás, es el **riesgo climático**, la **sostenibilidad** en sentido amplio. Hace dos años aparecía en la décimo tercera posición (14% de las respuestas), la edición anterior subía un puesto (con el 22%), en esta edición entra directamente en el Top10, en el octavo puesto, con el 31% de los votos. Las previsiones a tres años llevan la sostenibilidad y el riesgo climático al quinto puesto, con el 44% de las respuestas. Ningún otro riesgo protagoniza una escalada de este calibre.

Ciberseguridad, compliance y digitalización encabezan de nuevo el ranking de riesgos prioritarios.

Como novedad, este año se preguntó explícitamente sobre qué riesgos la pandemia había tenido mayor impacto. La primera posición fue para **continuidad de negocio y gestión de crisis** (67% de las respuestas), seguido de **salud y seguridad** de las personas (53%) y **ciberseguridad** (42%).

Si ponemos la mirada más adelante, a tres años vista, **ciberseguridad** vuelve a aparecer en el primer puesto (77%), pero luego cambia la priorización. **Digitalización y tecnologías emergentes** escala del tercer al segundo puesto y **sostenibilidad y cambio climático**, sube del octavo al quinto.

Sostenibilidad y riesgo climático entra en el top5 en las previsiones a tres años.

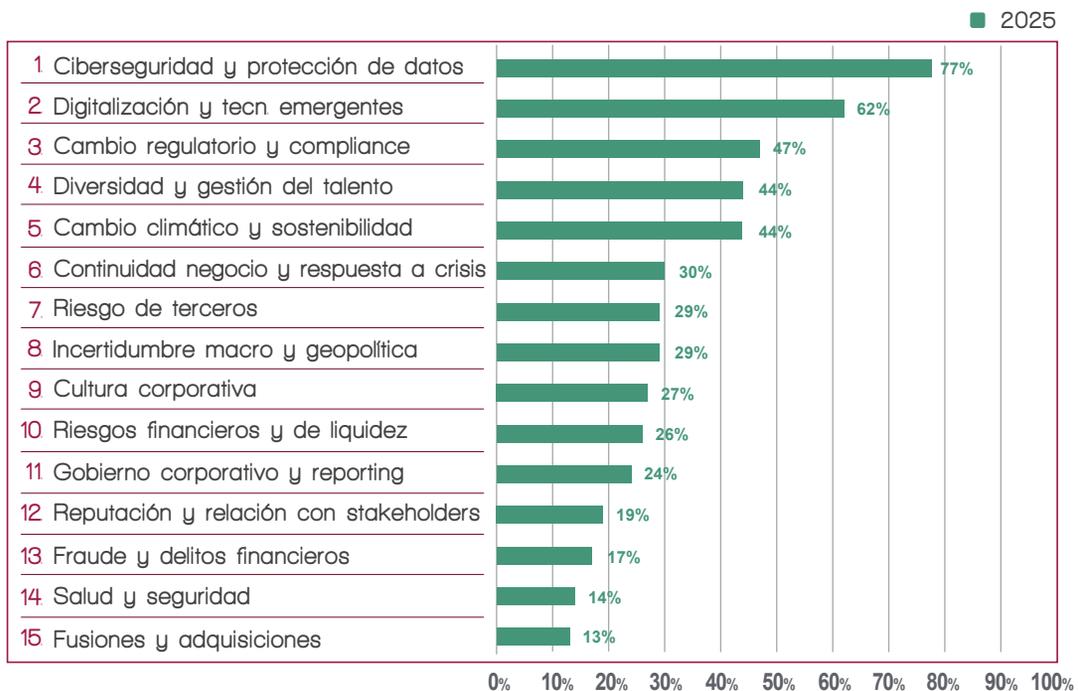
66

No puedes esperar a que surja una crisis para reaccionar. La gente necesita saber qué hacer en caso de emergencia y da tranquilidad contar con un protocolo establecido, con un comité de crisis integrado por gente capacitada que se reúne regularmente y sabiendo que los test que se hacen y los *back-up* de sistemas funcionan perfectamente.

*Suiza. Director de Auditoría Interna (DAI) de uno de los mayores bancos del país.*

## Previsión de riesgos prioritarios a tres años vista

¿Cuáles son los 5 principales riesgos a los que se enfrentará tu empresa en tres años?



Fuente: Risk in Focus 2022. Previsiones de los riesgos prioritarios a tres años vista, 2025.

66

El cambio más importante del último año tiene que ver con el cambio climático y la sostenibilidad social. Muchas empresas se centran en informar y eso es bastante complicado porque hay muchos estándares y muchas formas de informar. Estoy planeando una auditoría sobre los KPI específicos y otros indicadores de los que informamos

España. DAI de una compañía de consumo.

## Las personas: riesgo permanente a gestionar

Es previsible que los riesgos más ligados a la pandemia sigan bajando en el futuro y cobren más fuerza los **relacionados con el capital humano, con la gestión del talento**. Los cambios demográficos, la escasez de ciertas habilidades digitales y una mayor conciencia social harán que el capital humano, la diversidad y la gestión del talento sean un “riesgo permanente” a gestionar. Lo mismo ocurre con el cambio climático y la sostenibilidad, un objetivo en movimiento que avanza cada vez más rápido y que exigirá cada vez más esfuerzos a las empresas en las próximas décadas.

Los ganadores y perdedores de los próximos años vendrán definidos por la habilidad de adaptación en paralelo a los tres caminos que confluyen en uno en el futuro: convertirse en una **organización digital-first con el mínimo impacto medioambiental y el mejor en transparencia y reporting de la sostenibilidad**. Solo aquellos que prioricen la sostenibilidad en sus estrategias, modelos de negocio y operaciones y puedan articular esto ante inversiones, reguladores, gobiernos y el público en general serán los que tengan éxito a largo plazo.

Emerge una tendencia de fondo: el auge de los riesgos ligados a las personas

.....

Destacarán las empresas *digital.first* con mínimo impacto medioambiental y excelencia en sostenibilidad.

.....

66

Las regulaciones son importantes para un negocio como el nuestro: competencia, antimonopolio, protección de datos, CO<sub>2</sub>.... Las normativas ESG son un riesgo creciente debido a los nuevos productos que vamos a lanzar.

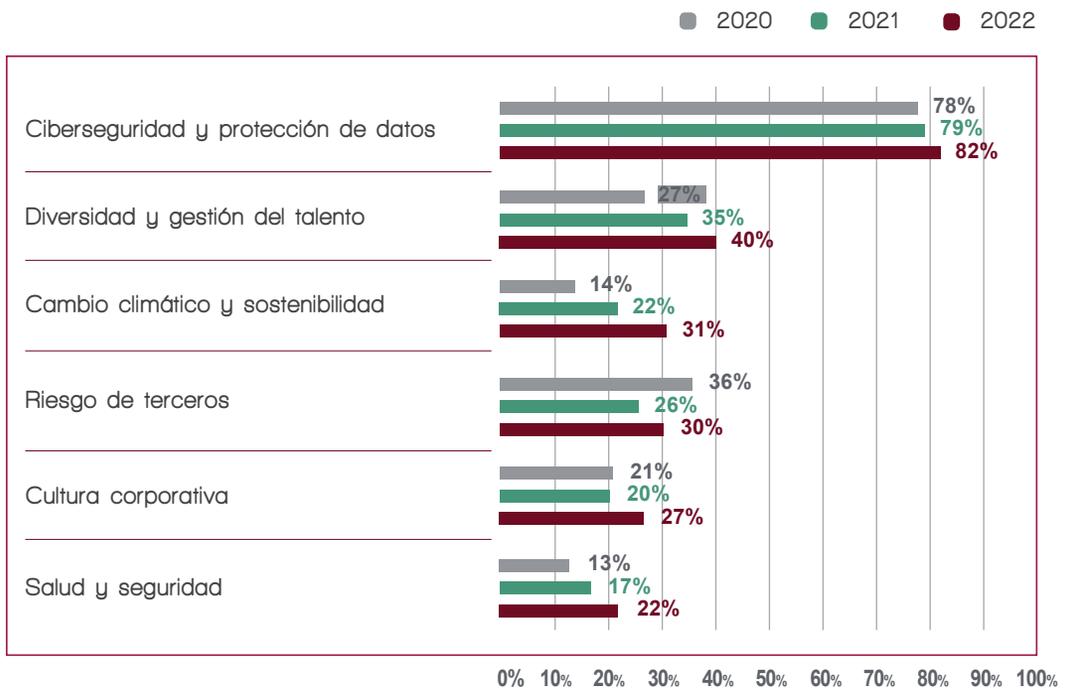
*Austria. DAI de una compañía automovilística.*

66

No se ha analizado suficientemente el impacto de los nuevos modelos de trabajo. ¿Cómo mantienes viva la cultura cuando todo es remoto o híbrido y no estás interactuando en persona? Es difícil para Auditoría Interna involucrarse en esto antes de que se fije una estrategia, pero será necesario evaluarla.

*Irlanda. DAI de un operador de viajes.*

### Tendencias: los riesgos que más suben



**Fuente:** Risk in Focus 2022, 2021 y 2020. Ordenado por los datos de esta edición (2022) y comparativa con los de la edición anterior (2021) y la precedente (2020).

## Auditoría Interna, alineada con las prioridades

Auditoría Interna, un apoyo clave de la Comisión de Auditoría en sus labores de supervisión de la gestión de riesgos, está alineada con los riesgos prioritarios para la organización. Ahí concentra su tiempo y esfuerzo, salvo algunas divergencias que analizamos más adelante y que tiene su justificación. Actualmente, Auditoría Interna dedica más tiempo y esfuerzo a los siguientes riesgos: **ciberseguridad y protección de datos** (78%); **gobierno corporativo y reporting** (62%); **cambio regulatorio y compliance** (50%); **continuidad de negocio y respuesta a crisis** (48%) y **riesgo financiero y de liquidez** (40%).

Si comparamos esta dedicación con los riesgos prioritarios para la organización observamos algunas divergencias explicables por la naturaleza de la propia función, que tiene como objetivo velar por los controles internos. Es lógico que Auditoría Interna dedique tiempo y recursos a la evaluación del **gobierno corporativo y las tareas de reporting**, su segunda prioridad (62% de las respuestas) tras **ciberseguridad**. Ocurre exactamente lo mismo con el riesgo de compliance, que esté más en

el foco de los auditores (50%) que del negocio (46%); el riesgo de terceros (38% para los auditores versus 30% para el negocio) o fraude y delitos financieros (40% para auditores y 20% para el negocio).

Sucede justamente lo contrario con otros riesgos, que es como la **digitalización y tecnologías emergentes**, que está más en el foco de negocio (45%) que de Auditoría Interna (26%) o la **gestión del talento y la diversidad** (41% negocio versus 21% auditores internos). Esto mismo ocurre con la **incertidumbre macroeconómica y geopolítica y el cambio climático y la sostenibilidad**, que se consideran riesgos importantes para el negocio y, sin embargo, reciben una atención limitada por parte de Auditoría Interna.

Auditoría Interna está alineada con los riesgos prioritarios según su priorización.

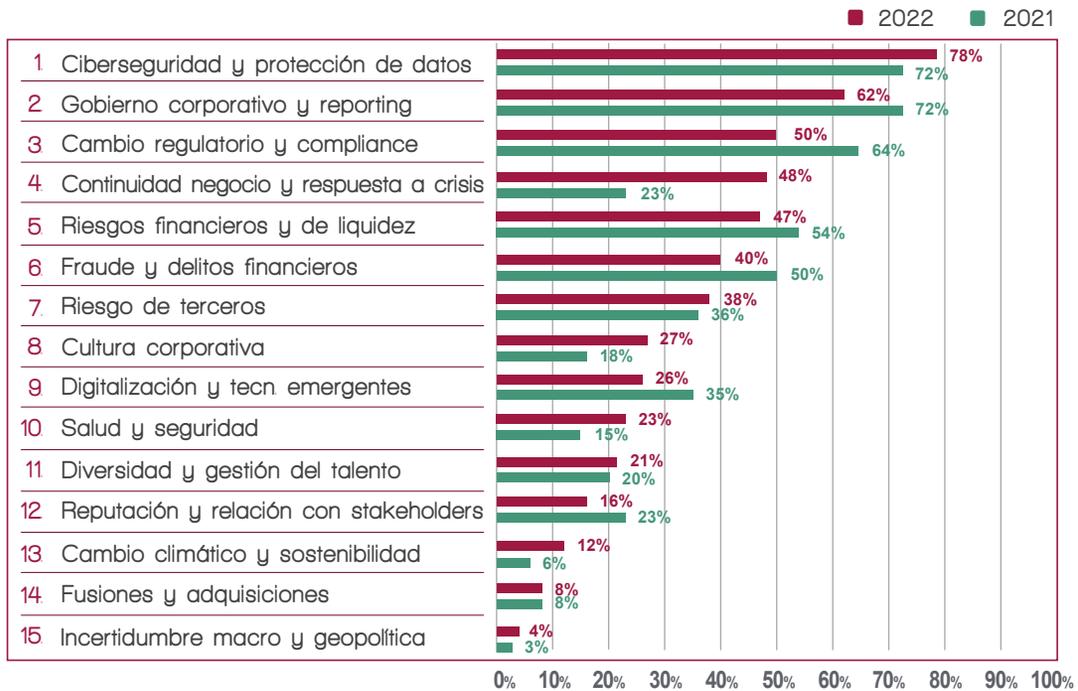
66

Un riesgo importante es la infraestructura de TI, con desarrollos que no han sido suficientemente testados ni documentados, porque las empresas necesitan utilizar métodos ágiles. Nosotros hacemos mucho desarrollo interno porque no queremos depender demasiado de un proveedor. Tenemos un equipo de innovación que no forma parte de TI.

*Francia. DAI de un banco cotizado.*

## Riesgos a los que Auditoría Interna dedica más tiempo y esfuerzo

¿Cuáles son los 5 principales riesgos a los que Auditoría Interna dedica más esfuerzo?



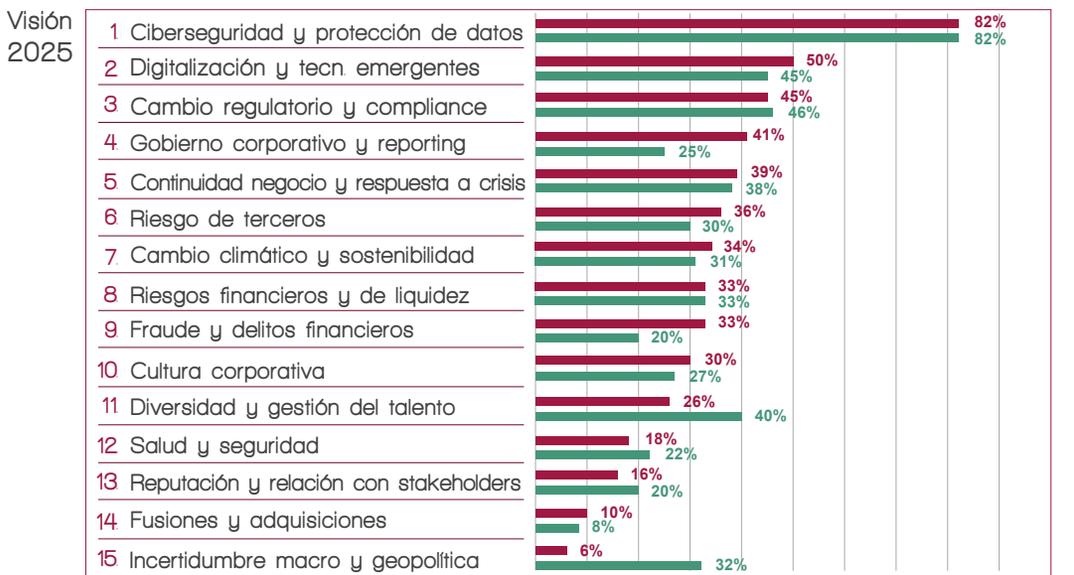
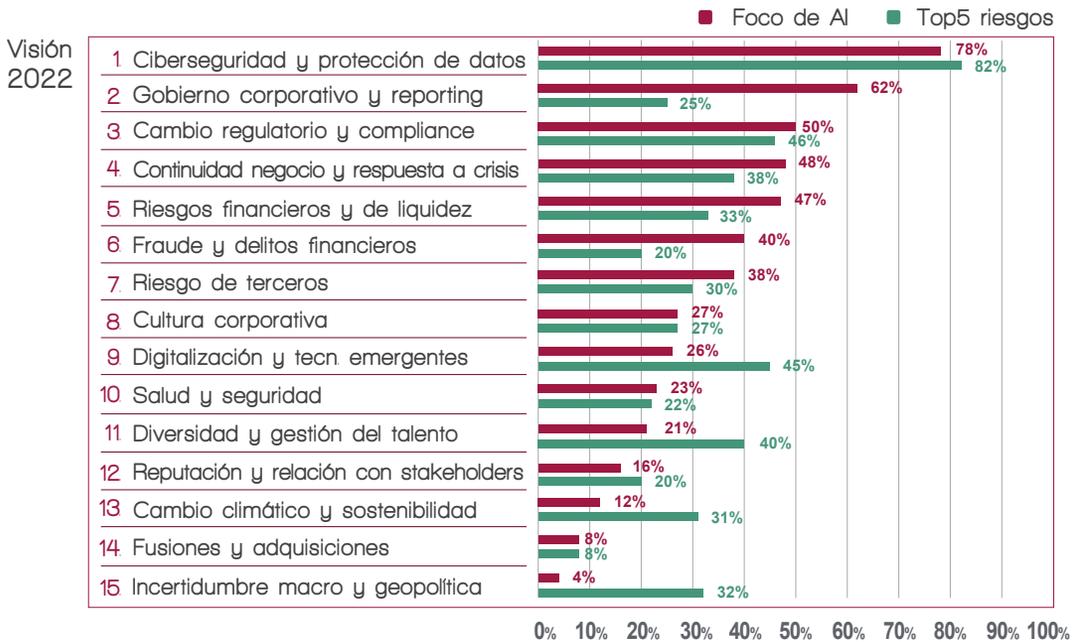
Fuente: Risk in Focus 2022. Los datos de 2022 corresponden a esta edición y los de 2021, a la edición anterior.

66

La salud continuará siendo un riesgo mayor hasta 2022 al menos. La vacuna no protege al 100% y no se sabe durante cuánto tiempo ayuda. Hay muchas discusiones sobre cómo mantener el distanciamiento social en las oficinas. La salud seguirá ocupándonos durante un tiempo.

España. DAI de una constructora.

### Auditoría Interna, enfocada a los riesgos prioritarios



Fuente: Risk in Focus 2022. Foco de AI corresponde a los riesgos a los que Auditoría Interna presta más esfuerzo y tiempo. Top riesgos equivale a los riesgos señalados como prioritarios

## Reflexión para la Comisión de Auditoría

La pregunta para los DAIs es analizar si centran sus esfuerzos en las áreas de riesgo adecuadas y si sus direcciones están equipadas con las habilidades y la experiencia necesarias para hacer frente a los principales riesgos de la organización ahora y en el futuro inmediato. Y si la respuesta es no, entonces la conversación con la Comisión de Auditoría y/o el Consejo de Administración es obligada. ¿Tiene Auditoría Interna los recursos que necesita y/o los está asignando adecuadamente? ¿Cómo y en qué se debe recurrir a la Tercera Línea en los próximos años? ¿Debe desviarse atención y recursos desde las áreas de riesgo más maduras a otras más necesitadas para adoptar así un enfoque más eficaz y basado en riesgos? Son algunas de las reflexiones que deban abordar conjuntamente Auditoría Interna y la Comisión de Auditoría.

La Comisión de Auditoría y Auditoría Interna deben reflexionar sobre el foco y la dotación adecuada de recursos

.....

66

El impacto postpandemia es probablemente la incógnita más importante. La inflación está subiendo y eso afectará a las empresas y también aumentará el riesgo de compliance.

*Suiza. DAI de una aseguradora*

Ciberseguridad y protección de datos

## Ciberseguridad: respuesta y recuperación



Es un riesgo prioritario para el 82% por el crecimiento exponencial del cibercrimen y los ciberataques. El foco está en las medidas de respuesta y recuperación.

Una vez más, la ciberseguridad encabeza el ranking de riesgos prioritarios seleccionados por los Directores de Auditoría Interna (DAIs) en el informe **Risk in Focus 2022**. Esta edición concentró el 82% de las respuestas, por encima del 79% de la edición anterior. Además, 4 de cada 10 lo apuntó como riesgo prioritario número 1.

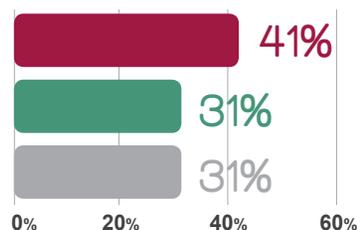
En las organizaciones con sistemas de ciberseguridad más avanzados, especialmente el sector financiero, la atención se está centrando en la respuesta y procedimientos de recuperación de información tras el ciberataque. También en cómo hay que actuar tras un ataque tipo *ransomware*: secuestro de información a cambio de un rescate<sup>1</sup>.

66

Al principio de un ataque *ransomware*, no sabes realmente lo que está pasando y la toma de decisiones es muy difícil. Son momentos de mucha presión. Estoy tratando de ver si estamos preparados para tomar las decisiones correctas.

Francia. DAI de una compañía del CAC 40.

### ¿Cuál es la prioridad número 1 en su mapa de riesgos?



- Ciberseguridad y protección de datos
- Riesgos financieros y de liquidez
- Incertidumbre macro y geopolítica

Fuente: Risk in Focus 2022.

<sup>1</sup> Coveware. Ransomware Attack Vectors Shift as New Software Vulnerability Exploits Abound. Keepnet Labs. 2020 Phishing statistics you need to know to protect your organization. Varonis. Cybersecurity Statistics and Trends for 2021. Infosecurity. Ransomware Attacks Soared 150% in 2020. Institute for Security and Technology. Combating Ransomware. The state of ransomware 2020. McKinsey: A year of disruption in the private markets.

La mejor respuesta es prevenir y para ello, es clave analizar y corregir las vulnerabilidades de todo tipo, en el software, en los servidores (VPN) utilizados para conectar al personal que trabaja en remoto a los sistemas centralizados. Otro punto débil son los correos electrónicos: La formación y concienciación del personal es la forma más eficaz de minimizar la probabilidad de que los trabajadores hagan clic en enlaces maliciosos y archivos adjuntos potencialmente dañinos (por ejemplo, archivos .doc, .dot y .exe).

Las empresas más avanzadas se centran en los procedimientos de respuesta y recuperación.

.....

Hay que formar y prepararse, con protocolos de respuesta y recuperación que ayuden a minimizar el impacto y los tiempos de inactividad, aspectos que deberían ser adaptables a nuevos entornos de TI y compartirse con toda la organización. Pero eso no evitará ciberataques. Algunos datos relevantes para calibrar la dimensión de este riesgo: con la pandemia, los ciberataques se han multiplicado por cuatro y los ataques *ransomware*, por cinco; se estima que se tarda una media de 280 días en detectar un ciberataque; el mayor coste (40%) de un ciberataque corresponde al negocio perdido; los tests de resistencia a ciberincidentes es lo que más ayuda a mitigar el riesgo y la demanda de ciberseguros se ha disparado y ronda un volumen de 5.500 millones

de dólares. Apuntamos también algunos puntos que requieren de cierta reflexión: la ciberseguridad debe integrarse en la estrategia y estar alineada con los objetivos de negocio; actualmente se debate la necesidad de tener a nivel de consejo un experto en ciberseguridad o una comisión específica; al consejo se informa sobre todo de vulnerabilidades y tendencias una vez al año, lo que abre dudas sobre si esta periodicidad es suficiente o no.

Para mitigar el riesgo ciber hay que analizar y corregir las vulnerabilidades: software, VPS, correos...

.....

Si quieres profundizar sobre el riesgo de ciberseguridad, consulta nuestro informe de Esfera Consejeros:

Ciberseguridad, un riesgo sistémico a vigilar.

¿No puedes acceder? Si eres **consejero** de una empresa socia del Instituto y quieres **darte de alta en Esfera Consejeros**, **solicítalo aquí**



## La mirada del Auditor Interno .....

**Funciones.** La ciberseguridad no es un destino, es un recorrido. Y cada organización se encuentra en un punto diferente del camino. Auditoría Interna debe enfocar sus esfuerzos de aseguramiento allí donde más lo necesite su organización. En las menos maduras, debe concentrarse en los cimientos: si la empresa está evaluando adecuadamente los riesgos y poniendo en práctica controles defensivos de carácter *soft* -concienciar a la organización del riesgo y las políticas correctas de uso- y *hard*. Entre estas últimos, se incluye una actualización periódica de parches de software, configurar adecuadamente los *firewalls*, los privilegios de accesos y la autenticación mediante dos factores (2FA) para evitar que los ataques se propaguen.

Una vez afianzados los cimientos, Auditoría Interna debe enfocarse en la capacidad de la empresa para responder y recuperarse. Si el personal no comprende bien los planes de continuidad de TI o -peor- no hay ni planes, la organización está expuesta a riesgos innecesarios. Por lo tanto, la Tercera Línea debe buscar evidencia de que se planifican estos escenarios: test de resistencia, recursos dedicados a la gestión de crisis cibernéticas y la recuperación en el negocio con líneas claras de responsabilidad y notificación de incidentes.

## Preguntas clave .....

**1** ¿Cuenta la organización con una estrategia de ciberseguridad y su propia hoja de ruta?

**2** ¿Cubren las pólizas de la compañía el riesgo de seguridad de TI? ¿Hay protocolos para que la comunicación del ciberincidente sea lo rápida que requiere el seguro?

**3** ¿Los test incluyen todas las áreas de negocio? ¿Incluso filiales de mercados no prioritarios?

Cambio regulatorio y compliance

## La sostenibilidad lidera el tsunami regulatorio



La sostenibilidad en general, y el riesgo climático, en particular, protagonizan múltiples regulaciones en todo el mundo que disparan el riesgo de compliance.

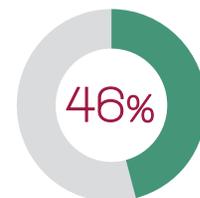
Independientemente de su sector, las empresas deben prestar mucha atención a los crecientes requisitos de sostenibilidad. Son muchas las regulaciones que están surgiendo en todo el mundo en torno al reporting de aspectos de sostenibilidad: se calcula que la normativa global ESG (acrónimo del inglés *Environmental, Social and Governance*) ha crecido un 90% desde 2016. Y más que quedan por venir. Especialmente en referencia a los informes de sostenibilidad (reporting), como señalan los directivos entrevistados para el **Risk in Focus 2022**. Sin duda, la sostenibilidad, los criterios ESG y el riesgo climático, en particular, están protagonizando el cambio regulatorio y el cumplimiento normativo que lleva parejo.

En abril de 2021, la UE adoptó un paquete de medidas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero un 55% para 2030 y alcanzar así el compromiso de cero emisiones en 2050. El paquete incluye la *Taxonomy Climate Delegated Act*, aplicable a partir del 1 de enero de 2022. Esta taxonomía es un conjunto de criterios técnicos que definen actividades que contribuyen sustancialmente a la mitigación y adaptación al cambio climático, y complementan el marco general del Reglamento de Taxonomía de la UE, que entró en vigor el 12 de julio de 2020. En 2022 se debe desarrollar un segundo *Delegated Act*.

66

La cuestión es a quién financiamos ¿A energías limpias? ¿Y cómo nos aseguramos de que son realmente verdes? ¿Y de qué forma lo agregamos al reporting? ¿Y de qué forma hacemos el test de estrés de riesgo climático? Hay mucho que hacer con la nueva taxonomía.

Luxemburgo, DAI de un banco de financiación al desarrollo.



de las respuestas

Entre las medidas aprobadas se incluye una muy relevante, la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD), que tiene como objetivo actualizar la directiva 2014/1995 sobre Información no Financiera, hasta ahora el marco de referencia para estas cuestiones. El objetivo es encontrar coherencia y homogeneización en los informes de sostenibilidad para que los inversores y el público puedan comparar.

La nueva directiva tiene también mayor alcance en cuanto a los requisitos de información: afectará a unas 50.000 empresas<sup>2</sup>, cinco veces más que la Directiva 2014/1995. En otras palabras, afectará tanto a las empresas en valores negociables (acciones o bonos) en los mercados de valores y a todas las grandes empresas, sean o no cotizadas y de todos los sectores.

Se calcula que la normativa sobre ESG se ha duplicado desde 2016.

.....

El objetivo de toda esta regulación es mejorar la transparencia en cuanto al reporting de las cuestiones de sostenibilidad y evitar el riesgo de que las compañías adopten un enfoque más marketiniano (*greenwashing*) que realista de la sostenibilidad. Europa está liderando la regulación sostenible, pero ya hay muchos países en el mundo que están adoptando medidas relevantes. Hasta Estados Unidos,

que con Biden ha regresado al Acuerdo de París y ha creado un grupo de trabajo sobre Clima y ESG. Los reguladores y supervisores norteamericanos trabajan en la misma dirección.

La Directiva sobre Informes de Sostenibilidad afectará a más de 50000 empresas en la Unión Europea.

.....

Si quieres profundizar sobre el riesgo climático o el reporting de la información no financiera, consulta estos dos informes recientes de Esfera Consejeros:

- Cómo supervisar la calidad de la información no financiera
- Riesgo climático. ¿Estamos preparados?

¿No puedes acceder? Si eres **consejero** de una empresa socia del Instituto y quieres **darle de alta en Esfera Consejeros**, **solicítalo aquí**



<sup>2</sup> Comisión Europea. Sustainable Finance and EU Taxonomy: Commission takes further steps to channel money towards sustainable activities.

## La mirada del Auditor Interno .....

**Funciones.** Los auditores internos de algunas compañías, como bancos y aseguradoras, están ya muy familiarizados con las regulaciones sobre sostenibilidad. Para ellos, no serán tan desafiantes ni rabiosamente novedosas, sino un paso más en el camino. Para otros sectores, será toda una revolución, comparable a la que supuso el Reglamento de Protección de Datos (RGPD) en el campo de la seguridad.

Tanto la Taxonomía como la nueva directiva CSRD aportan mayor claridad, lo que facilitará la realización de auditorías por parte de Auditoría Interna. Aunque la primera misión, especialmente en compañías pequeñas, sea llamar la atención a la Alta

Dirección y al Consejo de Administración sobre toda esta regulación que entra en vigor y que, como en el caso de la Directiva CSRD, afectará a cinco veces más empresas que antes. Octubre de 2022 y del año 2023 van a ser hitos a tener en cuenta por la entrada en vigor de varias normativas.

En organizaciones más maduras, Auditoría Interna deberá evaluar el trabajo de la función de cumplimiento, verificando la eficacia de cualquier proceso y control que se haya modificado para cumplir con estos requisitos emergentes.

## Preguntas clave .....

1

¿Se conocen los requisitos de reporting de sostenibilidad y se están tomando medidas para abordarlos?

2

¿Los datos y declaraciones de los informes no financieros reflejan con precisión las actividades de la empresa?

3

¿Hay una gobernanza adecuada sobre informes de sostenibilidad?  
¿Están claramente definidos roles y responsabilidades?

Digitalización y tecnologías emergentes

## Un máster meteórico en digitalización



**Cuidado: las plataformas de rápido desarrollo y programación tienen muchas ventajas, pero también incorporan riesgos.**

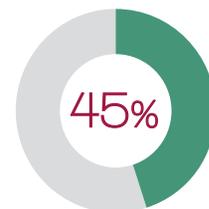
La pandemia y el obligado distanciamiento social aceleraron enormemente la transformación digital de las empresas. En un año se hizo lo que a un ritmo normal hubiera llevado cinco años o más. Los más avanzados en sus estrategias digitales estaban en clara ventaja respecto a los más rezagados. Cualquier empresa que no haya reconocido previamente la necesidad de digitalizar sus operaciones y modelos de negocio debe hacerlo sin más dilación.

Todos los DAIs, consejeros y directivos entrevistados para el **Risk in Focus 2022** subrayaron los riesgos y oportunidades asociados a la digitalización y el vertiginoso ritmo de cambio como un área prioritaria de atención. Para impulsar la digitalización se han popularizado las plataformas *Low Code Development Platform*<sup>3</sup>, que se podría traducir como plataforma de desarrollo con poco código, porque se concede más importancia al diseño de la solución que a la producción de la misma

66

Las consecuencias a largo plazo de la pandemia han sido acelerar la digitalización y los modelos de negocio, con nuevos riesgos y oportunidades. Nosotros fuimos un disruptor tecnológico pionero cuando vas por delante del resto no te distraes y tienes más oportunidades disponibles.

*España. DAI de un grupo de software.*



de las respuestas

<sup>3</sup> Nuxeo. The 'low-code' imperative **Gartner**. Magic Quadrant for Enterprise Low-Code Application Platforms. Gartner Forecasts Worldwide Low-Code Development Technologies Market to Grow 23% in 2021.

(programación) y es una alternativa real a los modelos de desarrollo de software basados en la deslocalización. Estas plataformas permiten ir más rápido en la expansión de canales digitales. Se estima que, en 2024, el 75% de las grandes empresas utilizará al menos cuatro de estas herramientas que otorgan tanta agilidad.

El problema está en la escasez de talento con capacidades tecnológicas. Hay que formar y capacitar a los empleados no técnicos para que puedan desarrollar tareas más tecnológicas y ayuden así a las funciones de TI, cada vez más sobrecargadas de trabajo. Ésa es la gran oportunidad, pero también el gran desafío, porque no es una tarea fácil. Pero democratizar la digitalización permitiría a las organizaciones cubrir los puntos ciegos actuales.

Las empresas más visionarias y pioneras en transformación digital tienen ventaja

.....

Es posible que las empresas ya no tengan una imagen real del alcance de la digitalización dentro de su organización, quién es responsable de ella y dónde se encuentran los riesgos. En un esfuerzo por impulsar un cambio rápido, la digitalización puede proliferar sin control y es

posible que no se preste la debida atención a los controles clave, lo que aumenta los riesgos de seguridad y privacidad de los datos.

Hay que formar y capacitar a empleados no técnicos para que ayuden a las funciones de TI

.....

Si quieres profundizar sobre la supervisión de las tecnologías emergentes, consulta el informe de Esfera Consejeros:

•Supervisión de tecnologías emergentes

¿No puedes acceder? Si eres **consejero** de una empresa socia del Instituto y quieres **darte de alta en Esfera Consejeros**, **solicítalo aquí**



## La mirada del Auditor Interno .....

**Funciones.** Con la digitalización avanzando a un ritmo vertiginoso, la primera preocupación del auditor interno debería ser si el modelo de negocio se está adaptando lo suficiente para satisfacer la nueva realidad digital. Cualquier evidencia de competidores que innovan y pueden ser una amenaza para el negocio debe ser comunicada a los gestores de la empresa para que pueda tomar acciones estratégicas.

La dirección de Auditoría interna puede evaluar si los principios básicos de gestión de riesgos se están integrando en los proyectos. Una cuestión preocupante es la adopción generalizada de las herramientas de poco código, las plataformas que antes hemos mencionado. Cuanto mayor sea la adopción de estas herramientas entre el personal que no forma parte del departamento tecnológico (TI), mayor será el riesgo para la organización. TI tiene que ejercer el control y verificar cualquier solución de uso y/o acceso, antes de que nadie la adopte para que no se

origine una brecha de seguridad por la que esos datos queden expuestos. Y es que, en general, estas aplicaciones no siguen los protocolos de desarrollo de una empresa. Además, la mayoría de las plataformas de poco código tienen integraciones de terceros, por lo que es posible que, aunque el proveedor corrija vulnerabilidades de seguridad detectadas, las actualizaciones no se implementen manera oportuna.

Auditoría Interna puede mapear de forma independiente todos los proyectos digitales en la empresa y verificar que esto coincida con la evaluación de la función de TI de las actividades actuales. En el sentido más amplio, la Tercera Línea debe verificar que los proyectos digitales, grandes y pequeños, mantengan los mismos estándares y confirmar que existe una supervisión adecuada de los mismos.

## Preguntas clave .....

1

¿Están los sistemas de gobiernos alineados con el nuevo entorno de modelos híbridos y metodologías ágiles?

2

¿Conoce la dirección cuales son los proyectos de innovación críticos para asegurar la estrategia de la organización y su viabilidad futura?

3

¿Se está formando a los empleados no técnicos para que puedan desarrollar tareas tecnológicas?

Diversidad y gestión del talento

## Fatiga laboral y erosión cultural



La gestión del capital humano es una tendencia claramente ascendente, tanto en los aspectos de diversidad, como bienestar y cultura corporativa.

Las empresas sopesan qué modelos de trabajo incorporar después de la erosión causada por la pandemia en la moral de los empleados, su salud y bienestar, la cohesión y la cultura corporativa. Son aspectos muy relevantes que no deben infravalorarse. Son la cruz de un teletrabajo masivo que ha aumentado los niveles de productividad, que ha venido para quedarse y que va a desempeñar un papel importante para captar y retener talento<sup>4</sup>.

La vuelta a las oficinas está siendo una cuestión relevante. Se busca la fórmula más adecuada

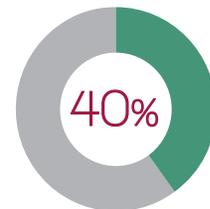
para equilibrar productividad y retención del talento. Se analizan los pros y contras y el impacto que los modelos híbridos -combinación de trabajo en remoto y presencial- pueden tener en la cultura.

La falta de interacción social entre compañeros puede estar erosionando la cohesión y la cultura del equipo. El personal puede estar perdiendo el sentido de pertenencia y sentirse desconectado de su trabajo o de la organización. Las herramientas de colaboración en línea y las videoconferencias han sido muy efectivas

66

La tecnología permite el teletrabajo, pero ¿con ello no estamos perdiendo algunas capacidades de innovación y de generar nuevas ideas de forma conjunta? El problema es que la supervivencia de la empresa depende de esas nuevas ideas.

Alemania. DAI de una compañía de gestión de activos.



de las respuestas

<sup>4</sup> Microsoft, Boston Consulting Group (BCG) y KRC Research. Driving your business forward in a hybrid working world. The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready?.

para mantener la actividad empresarial y a las personas conectadas, pero no pueden reemplazar la interacción personal y esas conversaciones triviales que ayudan a fomentar la creatividad, la resolución de problemas y a mantener viva la cultura de la organización.

Todo esto podría tener consecuencias negativas posteriores. La cultura y la interacción personal en el trabajo fomentan la innovación y la conducta. Sin un intercambio abierto de ideas, es posible que la empresa no pueda desarrollar productos o mejorar el servicio a los clientes.

Si las personas se sienten menos conectadas con sus compañeros de equipo y no pueden ver cómo su trabajo contribuye al propósito de la empresa, los empleados podrían comenzar a desvincularse emocionalmente primero, y físicamente después. La desconexión también suele aumentar el riesgo de fraude y otras conductas irregulares, al diluirse el sentido de lealtad y anteponer sus propios intereses a los de la empresa. Y si la supervisión es limitada, los riesgos pueden dispararse.

Se analizan las ventajas y desventajas de los modelos híbridos: oficina y teletrabajo

.....

Las empresas analizan pros y contras del teletrabajo más fatiga y menos cohesión y cultura corporativa

.....

## La mirada del Auditor Interno .....

**Funciones.** Puede ser demasiado pronto para que Auditoría Interna lleve a cabo evaluaciones formales de la eficacia con la que se gestiona el riesgo conductual y cultural. Sin embargo, mientras realiza auditorías tradicionales, el auditor interno sí que puede palpar o percibir si existe debilitamiento de la moral y motivación del personal o de la salud cultural general de la empresa. Basta con interactuar en el terreno con las personas y apuntar las inquietudes para transmitir las a la alta dirección, al Consejo de Administración o a la Comisión de Auditoría.

Si las empresas desean avanzar de forma permanente hacia modelos de trabajo híbridos, deben comprender el impacto

que esta fórmula está teniendo en la productividad, la innovación y el entorno de control de riesgos. Una vez que la estrategia se ha formalizado e integrado, Auditoría Interna puede empezar a pensar cómo abordar esta cuestión.

Un enfoque sería auditar la propia cultura corporativa. Otro, evaluar qué está haciendo el departamento de Recursos Humanos. Otro camino es analizar qué están haciendo los especialistas de la Segunda Línea para comprender y abordar cualquier erosión cultural, mediante encuestas al personal y con técnicas científicas del comportamiento para analizar si la falta de motivación se está convirtiendo en una amenaza creciente para el éxito de la organización.

## Preguntas clave .....

- 1 ¿Se percibe erosión de la cultura y/o la integridad? ¿Qué se está haciendo para reforzar los valores y la misión de la organización?
- 2 ¿La menor interacción personal la mermado la productividad o la innovación? ¿Cómo se manifiesta y se mide?
- 3 ¿Está aumentando la rotación de personal? ¿Cuánto tiempo se tarda en cubrir los puestos vacantes?

Continuidad de negocio y respuesta a crisis

## Resiliencia organizacional y estratégica



**Garantizar la continuidad de negocio y una gestión ágil de la crisis pasa por reforzar la resiliencia organizacional, operativa y estratégica de la organización.**

Las empresas que han tenido éxito durante la crisis no solo se han enfrentado al desafío inmediato de mantener la continuidad del negocio, sino que han respondido a los impactos inesperados de la pandemia desarrollando resiliencia y refinando sus estrategias. Se han hecho más fuertes, más resistentes.

Las empresas están más preparadas para eventos de tipo físico, como inundaciones o cortes de energía, pero nadie estaba preparado para una pandemia global, que ha afectado a todo el mundo, empleados, proveedores,

clientes. La pandemia ha puesto de manifiesto la necesidad de contar con planes de continuidad de negocio, que incorporen las lecciones aprendidas para responder mejor y más rápido a futuras crisis de este tipo. Estos planes deben incluir la seguridad del personal, la cadena de suministro y las medidas de mitigación del riesgo de ciberseguridad.

Cubriendo estos conceptos básicos, se puede lograr una mayor resiliencia, para que la organización tenga una base más sólida en el caso de otra pandemia u otro evento anormal<sup>5</sup>.

66

Me preocupan los riesgos que surgirán de los cambios estratégicos del último año y los efectos a más largo plazo ¿Fuimos demasiado lejos con el ajuste de gastos? ¿Se perdió el propósito? ¿Fuimos lentos en adaptarnos? ¿Serán nuestros productos y servicios tan relevantes en el futuro como lo fueron en el pasado?

*Irlanda. DAI de un operador de viajes.*



de las respuestas

<sup>5</sup> Mckinsey. Strategic resilience during the COVID-19 crisis.

## Modelando el futuro

Las empresas han tenido que encontrar un equilibrio entre hacer frente a las disrupciones inmediatas y planificar el crecimiento en un contexto de demanda distinta y con patrones de consumo diferentes a los tradicionales a medida que las economías se iban abriendo tras los confinamientos. Las compañías que se han modificado su rumbo con los necesarios ajustes para adaptarse a las nuevas circunstancias podrán afrontar mejor otros nuevos riesgos a largo plazo, dado que sus modelos de negocio ya se están modelando.

La otra cara de la moneda es que los ajustes y adaptaciones estratégicas y operativas conllevan no solo recompensas potenciales, sino también sus propios riesgos. Cualquier cambio rápido y fundamental realizado durante el período de la pandemia puede crear un efecto dominó, impulsando futuras decisiones estratégicas y cambios en el negocio.

Las organizaciones estaban más preparadas para eventos físicos acotados que a una pandemia global

.....

Hay que contar con planes de continuidad de negocio que incorporen las lecciones aprendidas

.....

Si quieres profundizar sobre la supervisión de una crisis o los riesgos estratégicos, consulta los informes de Esfera Consejeros

- Cómo supervisar una crisis paso a paso
- Supervisar los riesgos ligados a la estrategia

¿No puedes acceder? Si eres **consejero** de una empresa socia del Instituto y quieres **darte de alta en Esfera Consejeros**, **solicítalo aquí**



## La mirada del Auditor Interno .....

**Funciones.** Los directores de Auditoría Interna saben cómo y de qué manera sus organizaciones se enfrentaron a la crisis y qué debilidades se encontraron. Pueden programar auditorías formales para evaluar si las lecciones se están incorporando en los planes de continuidad de negocio que, como mínimo, deben incluir futuras pandemias. La capacidad de anticipar y planificar crisis futuras es la forma en que se logra la resiliencia organizacional.

La visión estratégica puede parecer difícilmente auditable. Pero, dejando claro que es el CEO y la alta dirección quien debe definir y establecer la estrategia y que Auditoría Interna no opina sobre los cambios de rumbo, entre sus labores

sí figura estar atento para identificar cualquier cambio significativo que pueda tener implicaciones de riesgo, analizar si todo rueda como se esperaba y, en caso contrario, compartir sus inquietudes con el Consejo de Administración. Lógicamente, este análisis también implica evaluar el grado de conciencia del personal con respecto a estos cambios y si la estrategia está arraigada. La clave es asegurarse de que la empresa cuenta con los sistemas, procesos, conciencia y responsabilidad necesaria para monitorizar que los cambios están generando los beneficios esperados. Que se cuenta con la visión, el rumbo, la estrategia y el modelo de negocio adecuado para competir de manera más efectiva en el entorno cambiante.

## Preguntas clave .....

1

¿El plan de continuidad de negocio ha incorporado las lecciones aprendidas de la pandemia?

2

¿Se han identificado y comprendido los posibles impactos duraderos de la pandemia en la organización?

3

¿Algún cambio relevante del modelo de negocio ha afectado el entorno de control de riesgos? ¿Quién lo está abordando?

Riesgos financieros y de liquidez

## Riesgos financieros y oleada de insolvencias



**Su importancia es mucho menor. Los estímulos de los gobiernos ayudaron a capear el temporal cuando estalló y lograron amainarlo.**

Los estímulos gubernamentales han sido una bendición para las empresas, que lograron liquidez para seguir con sus operaciones. Los efectos de estas medidas han sido abrumadoramente positivos, al reducir la oleada de quiebras empresariales que, de otra manera, se habría ocasionado<sup>6</sup>. Pero las ayudas no pueden durar siempre. Y hay sectores aún muy tocados, como ocio, hostelería, viajes... que concentrarán las tasas de insolvencia. Los efectos también se

dejarán sentir en la banca, según su nivel de exposición. Y en las cadenas de suministro, si las empresas fueron muy indulgentes con los aplazamientos y/o créditos comerciales. El riesgo de insolvencia en proveedores y clientes clave puede ser elevado. Las empresas deben monitorizar sus pagos y capacidades de recuperación, evaluar la solvencia crediticia de los socios comerciales críticos, identificar los clientes en riesgo de impago y asegurar que los seguros están al día.

## La mirada del Auditor Interno

**Funciones.** En la edición anterior, los riesgos financieros eran altos por las limitaciones de liquidez. Lo peor de la pandemia ya pasó, pero estos riesgos siguen siendo altos. El Consejo de Administración y la Comisión de Auditoría pueden pedir a Auditoría Interna analizar si la gestión del flujo de efectivo está bajo control. Si las insolvencias aumentan, Auditoría

Interna debería confirmar que se hace un seguimiento de los socios comerciales críticos para minimizar shocks inesperados y que los seguros cubren el riesgo de crédito. También es su labor verificar que se cuenta con facilidades de financiación para minimizar el riesgo de liquidez.

## Preguntas clave

**1** ¿Cuál es la exposición al riesgo de liquidez? ¿Cuenta con una estrategia de gestión de efectivo actualizada y eficaz?

**2** ¿Se supervisa los socios comerciales clave? ¿Existe un seguro de crédito para cubrir posibles impagos?

**3** ¿Se están aprovechando al máximo las condiciones de financiación?

<sup>6</sup> KPMG. Administrations fall to historic low. EulerHermes. Covid-19: how to protect yourself against rising insolvency risk.

Incertidumbre macroeconómica y geopolítica

## Inflación y presión fiscal



Desde el punto de vista macroeconómico, preocupan las presiones inflacionistas y fiscales, que se han disparado con la reactivación económica.

Si la recesión se cebó en el 2020 con la pandemia, en 2021, las economías volvieron a cobrar vida. Pero la fuerte demanda junto con las limitaciones de oferta, está disparando los precios<sup>7</sup>. Los precios al consumo en la UE crecen en 2021 el triple que el año anterior. Y en Estados Unidos, la inflación aumentó un 5,4% en junio. La inflación preocupa a los gobiernos y a los bancos centrales, aunque estos han disipado los temores a una subida de tipos a corto plazo alegando que las presiones inflacionistas son un

fenómeno transitorio, causado por la reactivación tras el frenazo pandémico. Pero no todo el mundo está de acuerdo con esta teoría. Las empresas no pueden perder de vista la presión fiscal de los gobiernos para reducir sus abultados déficits públicos, además de vigilar atentamente sus costes de producción: por ejemplo, el precio de enviar un contenedor desde Asia a Europa o Norteamérica ha pasado de 2.000 dólares antes de la pandemia a más de 12.000 dólares actualmente<sup>8</sup>.

## La mirada del Auditor Interno

**Funciones.** El impacto de riesgo de inflación depende de cada empresa. Las compañías con productos de propiedad intelectual sólida y diferencial están en mejores condiciones para subir el precio de sus productos y compensar el aumento de los costes, ya sea de materias primas como de mano de obra. Otras, con propuestas de valor más débiles, estarán

más expuestas y pueden tener que absorber costes más altos. Otra cuestión es qué pasará con los tipos de interés. Si la inflación persiste mientras la pandemia retrocede, los bancos centrales pueden verse obligados a endurecer la política monetaria, lo que abriría otro frente de encarecimiento de los costes: los costes financieros.

## Preguntas clave

1

¿El sector de la empresa está especialmente expuesto a la inflación? ¿Se analiza el impacto a largo plazo?

2

¿La función de compras (e ingresos) tiene en cuenta los escenarios de inflación? ¿Qué acciones se están tomando?

3

¿Cómo de sensible es la empresa a los cambios propuestos en el impuesto global de sociedades?

<sup>7</sup> CNBC. Deutsche Bank warns of global 'time bomb' coming due to rising inflation. <sup>8</sup> Mckinsey. COVID-19: Implications for business.

**Riesgo climático y sostenibilidad**

## Riesgo climático, un riesgo al alza



**No ha parado de escalar posiciones estos años. Ya ha metido cabeza en el 'top10' y en tres años estará en el 'top5'. El riesgo climático es cada vez más prioritario.**

Reducir las emisiones, adoptar energías limpias, utilizar sistemas de fabricación sostenibles, alinear bienes y servicios con los valores de la sociedad... Todo ello forma parte del amplio concepto de sostenibilidad, que ahora es un imperativo comercial. Las empresas están bajo la presión del amplio y diverso colectivo de stakeholders, que reclaman a las empresas importantes ajustes urgentes en sus estrategias y modelos de negocio en la transición hacia un mundo cero emisiones y socialmente más

equitativo. Una transición que no está exenta de costes, que puede socavar la viabilidad a largo plazo de los productos y servicios actuales y que traerá consigo una depreciación de los activos intensivos en carbono. Esta transición obligatoria conlleva importantes riesgos y oportunidades, algo que no sería tan relevante si las empresas entendieran bien sus impactos medioambientales. Pero no es así: muchas empresas tienen todavía un conocimiento limitado de las repercusiones de sus actividades.

## La mirada del Auditor Interno

**Funciones.** Auditoría Interna tiene la oportunidad de afianzar su posición y demostrar su valor uniendo los puntos que conectan el riesgo climático y la sostenibilidad. Puede evaluar qué está haciendo la empresa para alinear misión, valores y estrategia de la organización con la creciente agenda de sostenibilidad, señalando las divergencias y el

camino a andar para cumplir esas ambiciones sociales. Es importante establecer objetivos claramente definidos y cuantificables que estén alineados con los marcos y directrices existentes como ISO 26000 o los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU<sup>9</sup>. Esta es la hoja de ruta de la empresa y proporciona a Auditoría Interna algo tangible para auditar.

### Preguntas clave

1

¿Se cuenta con objetivos de sostenibilidad? ¿Están alineados con los 17 ODS de la ONU?

2

¿Corre la empresa riesgo de obsolescencia o de pérdidas reputacionales por su actividad?

3

¿Se han planificado escenarios para prepararse ante riesgos climáticos físicos y de transición?

<sup>9</sup> Naciones Unidas. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Riesgo de terceros

## Flexibilizar la cadena de suministro



La pandemia destruyó las cadenas de suministro. Fue necesario ajustar la producción y ahora se generan cuellos de botella que se deben gestionar.

Las cadenas de suministro han pasado con grandes dificultades las pruebas de estrés pandémico. Pero, a medida que la demanda se recupera, se ven sometidas de nuevo a una importante tensión. Un 30% de los DAIs sitúan el riesgo de terceros como el noveno riesgo prioritario. Por riesgo de terceros entendemos tanto la capacidad de abastecerse como de aspectos estratégicos: dotarse de flexibilidad con proveedores cercanos a los centros de producción. Ajustar la cadena de suministro requiere tiempo.

Muchas empresas redujeron su producción en 2020 con la pandemia, pero en 2021 la subida de demanda genera cuellos de botella. Esta situación es particularmente aguda en el sector de semiconductores, que está paralizando producción en sectores como electrónica de consumo y automoción. La geopolítica también impacta en la cadena de suministro. La UE tiene planes para reducir la dependencia de China, que sigue inmersa en una guerra comercial con Estados Unidos.

## La mirada del Auditor Interno

**Funciones.** Los riesgos de la cadena de suministro tienen más prioridad para Auditoría Interna en las empresas de bienes físicos. La alta dirección trabaja en estrecha colaboración con compras y proveedores para determinar el grado de exposición y las acciones a tomar para asegurar los suministros vitales durante cuellos de botella. Auditoría Interna puede

identificar escenarios y planes de contingencia que permitan acceder a nuevas fuentes de suministros. Cuanto más compleja, diversa y mayor número de subcontrataciones tenga la cadena de suministro, mayor el riesgo. La empresa debe identificar primero los proveedores de mayor riesgo y luego levantar la vista más al largo plazo.

## Preguntas clave

1 ¿Cómo está afrontando la empresa los choques de oferta y demanda?

2 ¿Hay concentración con un pequeño número de proveedores dispersos o de un solo país?

3 ¿Se está revisando la estrategia de la cadena de suministro? ¿Es ésta lo suficientemente flexible?

<sup>10</sup> Goldman Sachs. *The Semiconductor Shortage of 2021* <sup>11</sup>CNBC. *U.S. companies are bearing the brunt of Trump's China tariffs, says Moody's.*

Salud y seguridad

## Salud y seguridad durante la pandemia



**El desafío es salvaguardar el bienestar físico y mental de las personas sin interrupciones comerciales y maximizando la productividad.**

La COVID-19 ha sido la mayor crisis de salud mundial en un siglo. La seguridad y el bienestar de las personas se colocó en primer plano. Y hoy sigue siendo una preocupación en las empresas, incluso ahora que la pandemia parece estar bajo control en Europa, aunque los epidemiólogos insisten en que la lucha contra el virus será larga y lenta<sup>12</sup>. Desde una perspectiva pura de salud y seguridad, el desafío es tomar las medidas

adecuadas para salvaguardar el bienestar físico y mental del personal y los clientes al mismo tiempo que se maximiza la productividad y se minimizan las interrupciones comerciales.

Las áreas de recursos humanos, salud y seguridad deben seguir con atención la evolución de los acontecimientos. Habrá que seguir las recomendaciones oficiales ante cualquier nueva ola de infección.

## La mirada del Auditor Interno

**Funciones.** La rápida transición al teletrabajo masivo puede haber creado una falsa sensación de seguridad. Con la progresiva vuelta a las oficinas, las compañías adoptan medidas para limitar los riesgos de salud y seguridad: más limpieza, más distancia, mayor ventilación, etc. Si esto no está bien cubierto, Auditoría Interna debería levantar la mano.

A largo plazo, Auditoría Interna debe buscar pruebas de que las medidas de salvaguardia se están revisando en función del riesgo, país por país. Podría hacer una auditoría sobre el bienestar del personal, por ejemplo, con una encuesta, y palpar la salud (física y psicológica) de la plantilla y de la cultura corporativa.

## Preguntas clave

**1** ¿Está RRHH dando prioridad a la salud y seguridad del personal? ¿Existe una estrategia?

**2** ¿Se está aplicando un enfoque basado en el riesgo de las diversas geografías en las que opera la organización?

**3** ¿Ha demostrado la organización que puede gestionar eficazmente el riesgo de movilidad?

<sup>12</sup> Foreign Affairs. The Forever Virus. The Economist. Coronavirus vaccines: expect delays.

### Referencias: normativas y documentos relevantes.

- **Instituto de Auditores Internos de España. Esfera Consejeros.**
  - Risk in Focus 2021. Edición Consejeros.
  - Riesgo climático: ¿Estamos preparados?.
  - Ciberseguridad, un riesgo sistémico a vigilar.
  - Cómo supervisar una crisis paso a paso.
  - Cómo supervisar la calidad de la información no financiera.
  - Supervisión de tecnologías emergentes.
- **Coveware.** Ransomware Attack Vectors Shift as New Software Vulnerability Exploits Abound.
- **Keepnet Labs.** 2020 Phishing statistics you need to know to protect your organization.
- **Varonis.** 134 Cybersecurity Statistics and Trends for 2021.
- **Infosecurity.** Ransomware Attacks Soared 150% in 2020.
- **Institute for Security and Technology.** Combating Ransomware. The state of ransomware 2020.
- **Mckinsey:**
  - A year of disruption in the private markets.
  - Strategic resilience during the COVID-19 crisis.
  - COVID-19: Implications for business.
- **Comisión Europea.** Sustainable Finance and EU Taxonomy: Commission takes further steps to channel money towards sustainable activities.
- **Nuxeo.** The 'low-code' imperative.
- **Gartner.** Magic Quadrant for Enterprise Low-Code Application Platforms. Gartner. Forecasts Worldwide Low-Code Development Technologies Market to Grow 23% in 2021.
- **Microsoft, Boston Consulting Group (BCG) y KRC Research.** Driving your business forward in a hybrid working world. The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready?.
- **KPMG.** Administrations fall to historic low.
- **EulerHermes.** Covid-19: how to protect yourself against rising insolvency risk.
- **CNBC.** Deutsche Bank warns of global 'time bomb' coming due to rising inflation. U.S. companies are bearing the brunt of Trump's China tariffs, says Moody's.



- **Naciones Unidas.** Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- **Goldman Sachs.** The Semiconductor Shortage of 2021.
- **Foreign Affairs.** The Forever Virus.
- **The Economist.** Coronavirus vaccines: expect delays.



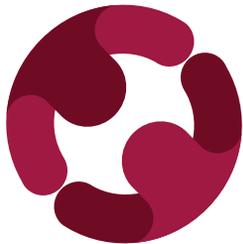
Instituto de Auditores Internos de España.  
Santa Cruz de Marcenado, 33 - 28015 Madrid  
Tel.: 91 593 23 45 - Fax: 91 593 29 32  
[www.auditoresinternos.es](http://www.auditoresinternos.es)

Depósito Legal: M-26023-2021

ISBN: 978-84-122588-6-8

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.

Diseño y maquetación: Blondas de Papel S.L.



esfera  
consejeros

Members of



Si eres consejero de una empresa socia del Instituto y quieres darte de alta en Esfera Consejeros, [solicítalo aquí](#).



Descarga PDF



**Risk in Focus 2022** es un Informe elaborado por 12 Institutos de la Confederación Europea de Institutos de Auditores Internos (ECIIA), entre ellos el de España. El informe ofrece una perspectiva europea sobre los riesgos empresariales a corto y medio plazo desde la mirada del Auditor Interno.

