

Colección PwC

5 Controles internos (post SOX) Menos costos, más beneficios

La necesidad de adaptación de los procesos y sistemas de información a una velocidad cada vez mayor para soportar la creciente complejidad y el aumento del volumen de transacciones fue responsable de grandes avances en el escenario corporativo, pero también propició el surgimiento o la identificación de ineficiencias en los procesos internos. Sumado a esto, algunas áreas han sufrido las consecuencias de la incesante búsqueda por la reducción de costos. Hecho que agregó más presión aún sobre la eficiencia y la efectividad de los procesos de negocio y de informe financiero.

El 62% de los CEOs no consideran eficiente y efectivo el sistema de administración de riesgos del que disponen

Los fraudes corporativos ocurridos en el mercado estadounidense a partir del año 2000 han demostrado la fragilidad a la que llegaron las corporaciones y han suscitado una serie de iniciativas para mejorar y hacer más rigurosos los controles internos y restablecer la confiabilidad de las informaciones divulgadas. La más importante de ellas fue la Ley Sarbanes-Oxley (SOX), que elevó los controles internos a un nivel superior en las organizaciones.

El proceso de adecuación a la Ley Sarbanes-Oxley, especialmente los relacionados a la sección 404, están suscitando el profundo análisis de los ambientes de control interno y evidenciando los aspectos pasibles de mejoras. La optimización de los controles proporciona beneficios que van más allá de las funciones financieras, permite mayor control estratégico del negocio y crea valor al accionista. La mejora obtenida en el desempeño hace que el retorno

sobre la inversión sea muy superior al originalmente previsto.

Muchos proyectos relativos a la sección 404, sin embargo, solamente han encauzado los riesgos relativos a los informes financieros, ignorando los riesgos operativos y regulatorios y no teniendo en cuenta el análisis más amplio del ambiente de negocios. De acuerdo con la novena edición de Annual Global CEO Survey, hecha por PricewaterhouseCoopers, el 62% de los CEOs, no considera ni eficiente ni efectivo el sistema de administración de riesgos del que disponen. Para obtener mayor provecho de los procesos que deben ser - o que ya han sido - implementados, ya sea para adecuación a normas de mercado o para obtener mejores niveles de gobierno, es necesario mirar más allá del cumplimiento.

La optimización de los controles permite mayor dominio estratégico del negocio y crea valor al accionista

Cumplimiento no es suficiente

La búsqueda por una estructura optimizada es válida para una amplia gama de compañías: para aquellas con acciones negociadas en el mercado estadounidense, y que han tenido o todavía tienen que adecuarse a las normas de SOX; para aquellas que no tienen papeles negociados, pero que desean ser empresas de clase mundial; para las que están evaluando la posibilidad de abrir el capital y emitir acciones; para las compañías familiares que caminan rumbo a la profesionalización; o simplemente, para las organizaciones empeñadas en alcanzar niveles más elevados de gobierno corporativo.

La necesidad de cumplimiento con la sección 404, inicialmente, estimuló a las empresas a enfocar los controles asociados a los estados financieros. Los beneficios obtenidos con referencia a este aspecto se pueden comprobar: ellas preservan la reputación y la imagen, pues incrementan la capacidad de informar resultados de manera más precisa. Al presentar informaciones más confiables y transparentes, ellas reducen el riesgo asociado al negocio y se hacen más atractivas para los inversores.

La necesidad de conformidad con la sección 404 estimuló el enfoque en los controles asociados a los estados financieros

El gran desafío para ir más allá del cumplimiento es asociar los controles internos a los riesgos. Para esto, la empresa debe evaluar sus procesos e identificar los riesgos relevantes para su negocio. Es a partir de ellos que pueden surgir informaciones financieras incorrectas, y, por lo tanto, son ellos los que requieren controles más rigurosos. Si no se identifican los riesgos más críticos, la adopción de controles se puede tornar excesivamente onerosa y no generar beneficios significativos.

Con controles más eficientes y adecuados, los gestores pasan a disponer de las informaciones que necesitan para mejorar el desempeño de todo el negocio

Uno de los descubrimientos en parte de los proyectos relativos a SOX fue que se había despreciado el "riesgo" en la búsqueda por "control". Así, no solamente el costo del control estaba desalineado con relación a los riesgos enfrentados, sino que también existía una excesiva exposición del negocio. Muchas

empresas están restableciendo el enfoque, alineando sus controles y usando su apetito por el riesgo como un benchmark para eficiencia y control de costos.

Realizado el estudio de los riesgos relevantes, es hora de buscar las mejores prácticas de mercado para cada uno de ellos. Cuando se habla en optimización de controles, no hay una fórmula estándar que sea adecuada para todos los casos. La solución depende del estado en que se encuentra la empresa. Algunas ya han pasado la fase de cumplimiento (compliance) y están buscando un mejor desempeño a través de una estructura optimizada. Pero pocas han comenzado a implementar efectivamente estas mejoras.

Ganancias de Eficiencia

Con controles más eficientes y adecuados, los gestores pasan a disponer de las informaciones que necesitan para realizar los ajustes necesarios y mejorar el desempeño de todo el negocio.

Las empresas registradas en Securities and Exchange Commission (SEC) han identificado varias posibilidades para ganar eficiencia mediante procesos y actividades de control. En muchas empresas, al adecuarse a las exigencias de la sección 404, se verificó la existencia de controles ineficientes, que aumentaban el costo y comprometían la agilidad. El mejor entendimiento de los sistemas y procesos adoptados hace posible estandarizarlos y simplificarlos, generando economía y aumentando la competitividad.

La revisión de los procesos tiene como consecuencia también la reducción de los controles manuales, más caros y más sujetos a fallas que los automatizados, y la generación de una inmensa gama de informaciones no financieras sobre procesos, riesgos y controles que facilitan la toma de decisión por parte de la alta administración. Un estudio reciente demostró que el costo de establecer, mantener y utilizar controles manuales es, en promedio, nueve veces superior al de los controles automatizados.

El 31 % de las deficiencias materiales constatadas en el período de un año después de la adecuación a las exigencias de SOX ha sido por causa de un entrenamiento insuficiente en los controles internos

La creación de una cultura interna de controles es otro beneficio obtenido en este proceso. La clara definición de las responsabilidades hace que los profesionales involucrados en cada etapa tengan más conciencia de la importancia de sus acciones en el proceso como un todo y de las consecuencias de eventuales fallas. El 31 % de las deficiencias materiales constatadas en el período de un año después de la adecuación a las exigencias de SOX fue causado por un entrenamiento insuficiente en los controles internos.

Menor Volatilidad

Una de las principales ventajas de un ambiente de controles internos eficaz es la mayor agilidad para detectar y corregir situaciones de riesgo antes que provoquen pérdidas financieras relevantes, así como la prevención de fraudes. El perfeccionamiento de los programas y la adopción de códigos de conducta y de canales de denuncias, como parte de los requerimientos de SOX, permite mayor transparencia en la evaluación y solución de estas ocurrencias.

Uno de los principales beneficios es la agilidad para detectar y corregir situaciones de riesgo antes de que provoquen pérdidas relevantes

Seis pasos para la "Optimización de los Controles"

Las organizaciones poseen diferentes estrategias, situación de mercado y estructura. De esta manera, optimizar los controles puede significar algo totalmente diferente para cada una de ellas. No existe una solución única que sirva para todos los casos.

Para optimizar sus controles la empresa tiene que garantizar:

- Evaluación de todos los procesos desde el comienzo hasta el final.
- Procesos simples, transparentes, escalonados y eficientes en términos de costo para el control de los riesgos financieros, estratégicos, operativos y regulatorios.
- Minimización de los costos operativos de los sistemas, procesos y controles.
- Evaluación adecuada del costo continuo necesario para atender las determinaciones regulatorias.
- Mitigación del riesgo de no cumplimiento.
- Suficiente flexibilidad para soportar cambios en los procesos de negocios.

La Flexibilidad es esencial

El camino para la "Optimización de los Controles" debe reflejar los objetivos y riesgos corporativos, la posición actual de la empresa en su ciclo de vida y el apetito por el riesgo de los accionistas y administradores de la empresa. Se pueden obtener beneficios significativos, en un período relativamente corto, por medio de:

- Eliminación de soluciones ineficientes.
- Identificación de controles redundantes.
- Sustitución de controles manuales por automatizados.
- Identificación de oportunidades para centralizar procesos y controles.
- Mejor uso de la tecnología.
- Implementación y motivación acerca de comportamientos y actitudes correctas en las personas - cultura de controles internos.
- Identificación de oportunidades para agilizar los procesos financieros y operativos, permitiendo frecuentemente una reducción en los costos con personal y sistemas.
- Mayor transparencia y mejor gestión de negocios permitiendo una "línea de visión" clara de la empresa.

Colección PwC

- 1 Informaciones no Financieras
- 2 Gobierno Corporativo
- 3 Normas Internacionales de Contabilidad
- 4 Finanzas Corporativas
- 5 **Controles Internos (Post SOX)**

PRICEWATERHOUSECOOPERS 