

Perspectivas de auditoría Interna

La crisis económica crea nuevas oportunidades para la función de auditoría interna a medida que las empresas buscan opciones inteligentes y sustentables para recortar gastos sin sacrificar sus objetivos



pwc

Espiñeira, Sheldon y Asociados

Perspectivas de la función de Auditoría Interna sobre la reducción sustentable de gastos

Las dificultades económicas de nuestro tiempo han llevado a muchas empresas a evaluar sus operaciones para buscar oportunidades de reducir gastos. Pero una reducción indiscriminada de gastos pudiera terminar por perjudicar a las empresas. Los ahorros propuestos a la carrera se diluirán, dejando a su paso a una empresa que lucha por superar una infraestructura corporativa dañada, una cultura viciada y una reputación golpeada, incluso después de que la economía se haya recuperado.

Ante el desalentador clima global actual de caída del consumo y restricciones crediticias, muchas compañías necesitan saber cómo hacer cambios fundamentales que les permitirán reducir gastos ahora, obtener beneficios inmediatos y conservar su solidez para superar la actual crisis económica.

¿Por qué fracasan muchos esfuerzos por reducir gastos?

Cuatro de los principales errores que cometen las compañías a la hora de reducir gastos y que les impiden lograr sus objetivos de manera eficiente y sustentable son:

1. No tener una base sólida

La disciplina financiera, prácticas estables de administración de gastos y un profundo conocimiento de la base de costos de la compañía son las claves que les permitirán a los líderes empresariales identificar y aprovechar las oportunidades de reducción de gastos que sean apropiadas para el negocio.

3. Ignorar la administración y el control de gastos

A la hora de reducir gastos, la compañía debe revisar su cultura de gastos preguntándose:

- ¿Quién está autorizado para gastar?
- ¿En qué se gasta?
- ¿Cómo se controla el gasto?

2. Concentrarse en las mismas áreas

Las compañías tienden a reducir repetidamente en las áreas más obvias, como los gastos generales, administrativos y de ventas, y las funciones administrativas, y se olvidan de los gastos operativos y los gastos de terceros, áreas en donde se pudieran obtener ahorros significativos.

4. No medir los resultados

Las actividades destinadas a la reducción de gastos con frecuencia se pierden de vista entre los resultados operativos anuales. Su compañía necesita un proceso de monitoreo sólido para determinar si los planes para reducir gastos están dando los resultados esperados.

La función de auditoría interna puede contribuir al manejo sustentable de las actividades desarrolladas para la reducción de gastos. A continuación le explicamos cómo:

El papel de auditoría interna en la reducción de gastos

La función de auditoría interna, por su conocimiento intrínseco de las operaciones clave de la empresa, puede ayudar a las compañías a aplicar un enfoque efectivo y holístico para lograr una reducción de gastos sustentable. La función de auditoría interna puede desempeñar un papel importante dentro de este proceso ya que:

- Identifica rubros potenciales de reducción de gastos (incluyendo, entre otros, cadenas de suministro, viajes, adiestramiento, alimentos, administración de fondos, revisiones forenses y otros).
- Monitorea los resultados de sus esfuerzos por reducir gastos.
- Revela los riesgos que puedan surgir por la reducción de gastos.

Identificando objetivos potenciales de reducción de gastos

Establezca sus esfuerzos por reducir gastos sobre una base sólida y defina relaciones claras entre los “manejadores de costos” (elementos generadores o disparadores de costos y gastos) y las actividades operativas. De lo contrario, los esfuerzos de su compañía por reducir gastos podrían resultar inútiles. No permita que los rubros de reducción de gastos más obvios opaquen los verdaderos generadores de costos y gastos de su compañía. La función de auditoría interna le puede ayudar a identificar oportunidades de ahorro al:

- Ampliar el enfoque de las auditorías o revisiones programadas para incluir procedimientos que identifiquen procesos duplicados e ineficientes.
- Analizar el gasto total, gastos de terceros y prácticas de procura para identificar los generadores de gastos operativos, las tendencias y cualquier anomalía.
- Evaluar las áreas y actividades en las que habrá reducción de gastos para analizar los beneficios esperados.
- Hacer revisiones de cumplimiento contractual para identificar reclamos recuperables, áreas donde se deben evitar gastos y oportunidades de ahorro extracontractuales.

Monitoreando los resultados de sus esfuerzos por reducir gastos

Las actividades de reducción de gastos pueden fácilmente perderse de vista entre los resultados operativos anuales. En ausencia de un proceso de monitoreo sólido, es difícil saber si los esfuerzos por reducir gastos están dando los resultados esperados. La función de auditoría interna puede establecer fórmulas y procedimientos que le permitirán a la gerencia medir y monitorear los resultados, lo cual es un factor crítico dentro de cualquier programa de reducción de gastos. La función de auditoría interna puede:

- Recomendarle a la gerencia un plan de medición y monitoreo.
- Evaluar el plan de medición y monitoreo propuesto por la gerencia.
- Realizar un análisis comparativo (benchmarking) entre el plan de su compañía y el de sus competidores corporativos.
- Ayudar a la gerencia a establecer metas de reducción de gastos cuantificables antes de su implantación; una práctica recomendada es el establecimiento de eventos o hitos que permitan medir o determinar el avance del plan en relación con las metas preestablecidas.
- Evaluar el avance y el éxito de los esfuerzos de reducción de gastos revisando las áreas y actividades afectadas.

Revelando los riesgos que puedan surgir por la reducción de gastos

La reducción de gastos a menudo conlleva cambios organizacionales: consolidación de unidades del negocio, aplanamiento de las estructuras organizacionales, reducción del personal, lo cual pudiera conllevar consecuencias inesperadas, gastos asociados y riesgos.

Auditoría Interna puede ayudar a mitigar estos riesgos a través de:

- Revisiones de las actividades de reducción de gastos programadas.
- Evaluaciones del riesgo de fraude para identificar nuevas oportunidades, incentivos o presiones para cometer fraude.
- Análisis de brechas para determinar si la compañía está expuesta a nuevos riesgos como resultado de las actividades de reducción de gastos y para ayudar a mitigarlos.