

Auditoría Interna del futuro: Incrementando el valor de la función

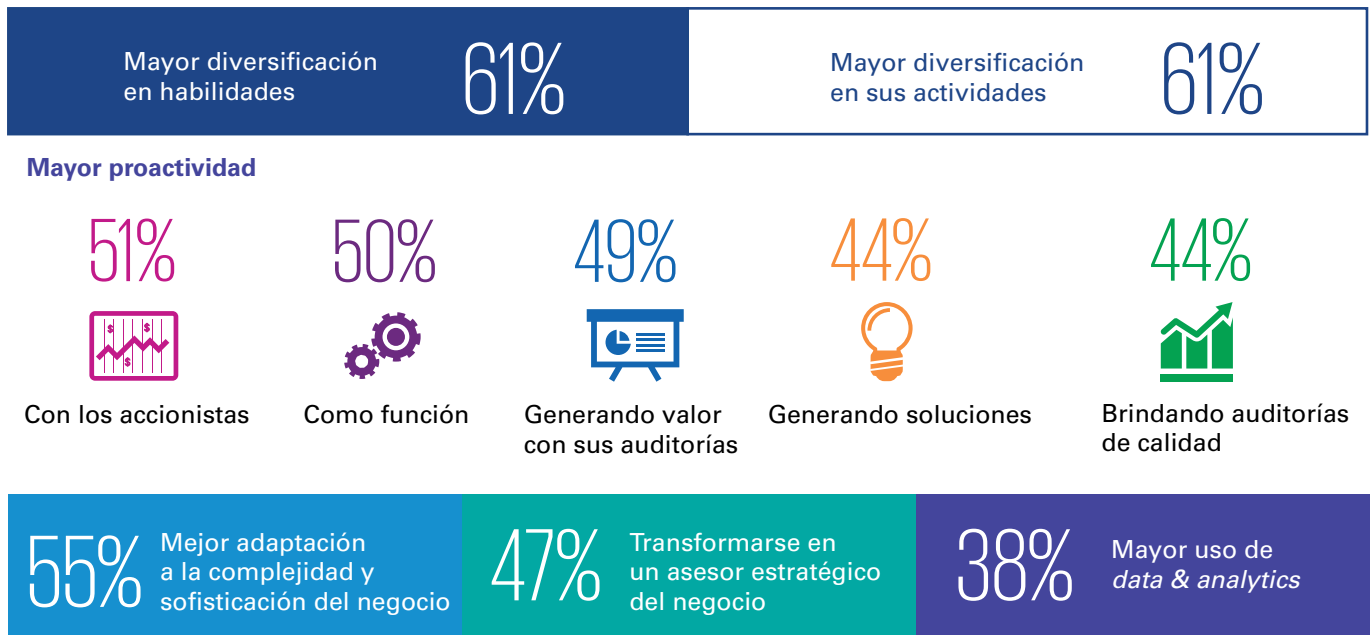
Es común que distintas organizaciones consideren a su departamento de Auditoría Interna como un área solo de vigilancia y cumplimiento, no como un aliado en la generación de valor. En empresas líderes, la función ha evolucionado para convertirse en un área ágil y de fuerte impacto en el desempeño del negocio.



Originalmente diseñada para asistir a las organizaciones en el cumplimiento de políticas y la salvaguarda de activos, el papel de la Auditoría Interna (A.I.) se ha expandido para transformarse en un asesor de confianza que permita descubrir nuevas áreas de oportunidad en aspectos críticos para el negocio, proveyendo soluciones innovadoras que ayuden al logro de los objetivos de la empresa.

De acuerdo con una encuesta realizada en 2016 por KPMG Internacional y Forbes entre más de 400 directores de Finanzas y miembros del Comité de Auditoría, al preguntarles sobre sus áreas de Auditoría Interna, los líderes revelaron que existe una profunda brecha entre sus expectativas y el valor que en la actualidad obtienen de ese departamento.

¿Qué esperan los accionistas de su departamento de A.I.?





Convertir un departamento de A.I. en una función de alto impacto requiere un nivel importante de inversión en recursos, metodologías, entrenamiento e infraestructura tecnológica. En México existen retos para romper el paradigma de invertir en un área vista únicamente como “de cumplimiento”. Es por ello que muchas empresas ven en la tercerización o subcontratación una oportunidad para obtener mayores beneficios a menor costo.

Moverse a una tercerización o subcontratación

La tercerización permite el acceso inmediato a equipos de especialistas, lo que se ha vuelto crítico por el incremento de la complejidad del ambiente de negocios y los riesgos emergentes. Adicionalmente permite reducir costos e incrementar el valor de la función mediante una mejora de la calidad y el servicio. Existen diversos modelos de tercerización, entre los que destacan:

- **Tercerización completa:** la función entera de A.I. es llevada por un proveedor de servicios. Los costos son variables
- **Subcontratación:** se contrata a un proveedor de servicios que apoya a la función de A.I. de la compañía con proyectos específicos. Los costos son parcialmente fijos y variables

Convertir un departamento de Auditoría Interna en una función de alto impacto requiere una inversión importante en recursos, metodologías, entrenamiento e infraestructura tecnológica

Una función de alto impacto

¿Por qué las compañías se mueven a un modelo de tercerización?

Porque ofrece más beneficios a las organizaciones, tanto estratégicas como tácticas; entre ellas, se incluyen:

- **Manejar los costos de A.I.** Muchas organizaciones ligan la tercerización con mayores costos; sin embargo, cuando se consideran gastos como reclutamiento, compensaciones, entrenamiento, retención y terminaciones de una función interna es cuando la tercerización se vuelve más atractiva. El ahorro en costos puede ser aún mayor para organizaciones que experimentan ciclos de mayor o menor actividad o que tienen una rotación importante de personal
- **Acceso a especialistas.** La tercerización ofrece acceso inmediato a equipos de especialistas multidisciplinarios con los conocimientos técnicos necesarios para cada proyecto o auditoría. Además, cuentan con una amplia experiencia en industrias y servicios. Otro beneficio es que pueden ser usados cuando sean necesarios y no implican un gasto fijo para la organización
- **Acceso a mejores prácticas y tecnologías.** Al utilizar un tercero, los costos de desarrollar metodologías e infraestructuras de tecnología se trasladan al prestador de servicios, liberando a la organización de capital y recursos para otros propósitos. Las metodologías son globales y probadas, así como innovadoras, como es el caso de *data & analytics* y el monitoreo continuo que permite

la generación de mayor valor. Una metodología de A.I. fuerte permite a la función identificar y apoyar para dar una respuesta oportuna a riesgos emergentes de operación, regulatorios y financieros

- **Mayor independencia.** Desde la perspectiva de un Comité de Auditoría, un tercero mantiene un mayor grado de objetividad e independencia comparado con un departamento interno, que puede ser sujeto de una mayor influencia de la Dirección o incapaz de levantar hallazgos significativos por no dañar la relación interna con las distintas áreas de la organización. El Comité de Auditoría valora una perspectiva fresca e independiente alrededor de áreas clave, lo que se puede obtener mediante un tercero

¿Qué hace a una función de Auditoría Interna de alto impacto?

Factores cuantitativos de una función de alto impacto:

- Resultados tangibles de las auditorías para la compañía, ya sea ahorro en costos, mejoras en capital, ahorro en horas o mejoras en cumplimiento
- Hallazgos de auditoría limitados a lo que es verdaderamente clave para la organización y que se tenga que solucionar por prioridad
- Hallazgos menores son informados como oportunidades fuera de los reportes de auditoría para los dueños de proceso
- La compañía logra mejoras medibles y de valor debido a los hallazgos de la auditoría

¿Cuáles son los principales obstáculos cualitativos de una función de Auditoría Interna de alto impacto?

- **Prioridades contradictorias.** La auditoría tiene prioridades distintas para cada grupo, ¿sería posible la remediación?
- **Estructura de reporte.** ¿Quiénes son los involucrados de la auditoría? ¿Se ha desarrollado buena relación con el personal clave?
- **Visibilidad y percepción de la función de A.I.** ¿Cuenta su empresa con una buena percepción de la función? ¿Se ve únicamente como un área de cumplimiento, y no como un asesor de confianza?

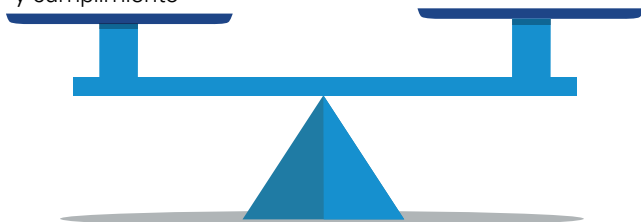
Factores cuantitativos

- Ahorro en costos y tiempo
- Mejoras en capital y cumplimiento

Obstáculos cualitativos



- Prioridades contradictorias
- Estructura de reporte
- Visibilidad y percepción de la función



Una metodología de Auditoría Interna fuerte permite identificar y dar una respuesta oportuna a los riesgos emergentes de operación, regulatorios y financieros



Nuestra metodología: Pensamiento crítico

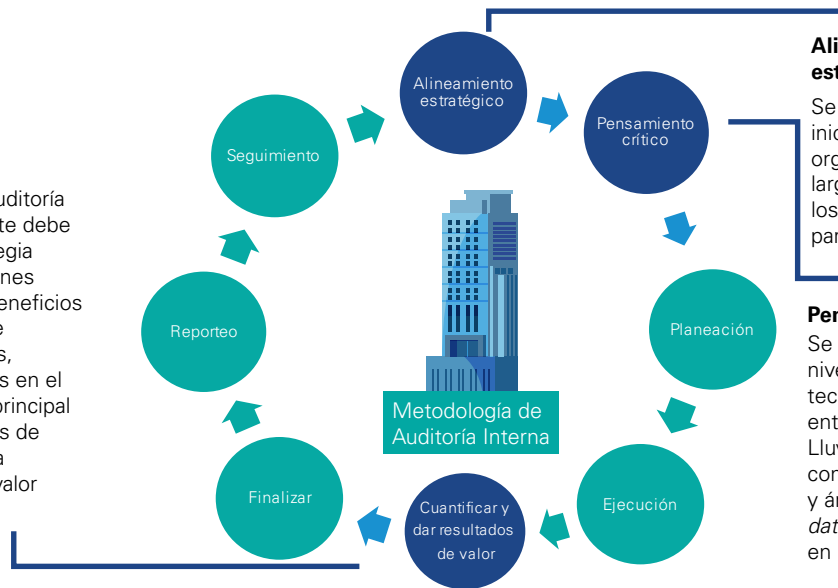
La metodología de KPMG está diseñada para apoyar a las organizaciones a tener una función de A.I. de alto impacto, ya sea mediante una tercerización completa o mediante una subcontratación parcial de nuestros servicios. Analiza los riesgos desde una perspectiva de negocio, y se enfoca en los procesos y controles clave. Está diseñada para brindar valor con perspectivas innovadoras en materia de riesgos y gestión de los mismos, proveyendo una

visión informada de primera mano en cuanto a peligros emergentes, para apoyar la generación de utilidades y ahorros sostenibles para la empresa.

Análisis de riesgos desde una perspectiva de negocio

Cuantificar y dar resultados de valor

Filtrar los resultados de la auditoría con un enfoque de valor. Este debe alinearse a la fase de estrategia y dentro de las consideraciones está: cuantificar ahorros y beneficios en costos, oportunidades de crecimiento, ahorro en horas, reducción de riesgo, mejoras en el proceso, entre otras. El fin principal es proveer recomendaciones de gran valor soportada por una evaluación tangible que dé valor al negocio



Alineamiento estratégico

Se alinea la función con las iniciativas estratégicas de la organización con una visión a largo plazo, con el fin de enfocar los recursos a las áreas críticas para el logro de los objetivos

Pensamiento crítico

Se planea la auditoría desde múltiples niveles (funcional, geográfico, tecnología, flujo del proceso, entre otros). Lluvia de ideas holística para considerar todas las perspectivas y áreas. Uso de tecnologías como *data & analytics* para enfocarse en lo crítico y de valor

¿Cómo podemos ayudarlo?

En KPMG lo ayudamos a incrementar el valor de su función de Auditoría Interna tercerizándola, estructurando equipos de especialistas multidisciplinares en análisis de riesgo y control, para lograr los objetivos estratégicos de su organización.

Nuestros servicios se adaptan a las necesidades particulares de su empresa:

- Desarrollamos el plan de auditoría luego de realizar un análisis de riesgos del negocio y ejecutar programas de auditoría sobre los aspectos críticos identificados. Brindamos asesoría en la elaboración de reportes a órganos de gobierno y en el monitoreo de los hallazgos identificados durante el análisis de riesgos, así como durante la ejecución de las revisiones para la implementación de controles efectivos y procesos de cumplimiento, identificando mejores prácticas
- Desarrollamos un plan de auditoría en el que el liderazgo del proceso lo lleva el personal de su organización, mientras nosotros aportamos conocimientos y experiencia, reportando a la Dirección de Auditoría Interna de su empresa

Contactos

Jesús Luna

Socio Líder de Asesoría en Auditoría Interna, Riesgo y Cumplimiento
KPMG en México

Juan Carlos Reséndiz

Socio de Asesoría en Auditoría Interna, Riesgo y Cumplimiento
KPMG en México

Alberto Dosal

Socio de Asesoría en Auditoría Interna, Riesgo y Cumplimiento
Oficina Monterrey de KPMG en México

kpmg.com.mx
01 800 292 KPMG (5764)
asesoria@kpmg.com.mx



KPMG MÉXICO



@KPMGMEXICO



KPMG MÉXICO



KPMGMX



La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basadas en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

"D.R." © 2018 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., la firma mexicana miembro de la red de firmas miembro de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Blvd. Manuel Ávila Camacho 176 P1, Reforma Social, Miguel Hidalgo, C.P. 11650, Ciudad de México. Impreso en México. Todos los derechos reservados.