

Deloitte.



Cambio vertical

Cómo Auditoría interna puede
ayudar a prevenir crisis, concebir
el futuro y "hacer magia"



Cambio vertical

Cómo Auditoría interna puede ayudar a prevenir crisis, concebir el futuro y “hacer magia”

Durante el año pasado, Deloitte organizó su segundo **Foro Anual Global de Directores de Auditoría**, un evento de dos días en la Universidad Deloitte ubicada en Texas, el cual contó con la participación de oradores, realización de talleres, demostraciones de analítica y visualización, así como sesiones de innovación. Se invitó a Directores de Auditoría (CAEs) de organizaciones selectas a participar en el evento con el objetivo de obtener nuevas perspectivas, ideas e inspiración. Este artículo ofrece algunas perspectivas obtenidas en el evento.

“Jugar a la segura puede ser peligroso.”

Eso dijo Magnus Lindkvist, futurista y analista de negocios, en el reciente Foro de Directores de Auditoría de Deloitte.

Para sustentar su aseveración, Lindkvist citó ejemplos de los diferentes mundos del fútbol americano y los vehículos automotores. La introducción del equipo de seguridad –casco en el primero y cinturones de seguridad en el segundo– puede asociarse a un incremento en conmoviones y accidentes, respectivamente, quizás porque las protecciones dieron a los ocupantes un falso sentido de seguridad.

¿Cuál es la lección? No te engañes al pensar que el camino cuidadoso que estás siguiendo te llevará de manera segura a tu destino.

¿Éxito: rentar o comprar?

Considera el caso de mendigo a millonario a mendigo de una compañía del norte de Europa que a principios del siglo dominó el mercado de teléfonos móviles. La compañía es famosa, pero su historia no es tan conocida. Comenzó en 1865 en el negocio de manufactura de papel, dio un giro a alambres y cable y después se expandió a caucho, plástico e incluso máscaras de gas antes de lograr un éxito fenomenal con la manufactura de teléfonos inteligentes.

Durante su historia, la compañía había innovado incansablemente y experimentado audazmente. Pero en el siglo XXI, la compañía redujo su enfoque, eliminando numerosas líneas de negocios para concentrarse en las telecomunicaciones. La estrategia funcionó inicialmente: durante un tiempo, la compañía fue la más grande vendedora de teléfonos móviles en el mundo.

Pero pronto el producto de la compañía fue opacado por los dispositivos Android y Apple y su división móvil finalmente fue vendida. Al momento de la venta, la participación de mercado del anterior gigante se había reducido a solo el **3%** como lo informó el New Yorker, “En retrospectiva, esto fue el clásico caso de una compañía embelesada (y de cierta manera aprisionada) por su anterior éxito. El fracaso de la compañía fue resultado en parte de la renuencia institucional a hacer la transición a una nueva era.”

¿Qué sé aprendió? Los éxitos pueden rentarse pero nunca comprarse. Debes seguir moviéndote.

Cambio vertical vs. horizontal

La necesidad de cambio está bien establecida y aceptada en la teoría y literatura de negocios. Los productos, servicios, mercados y clientes evolucionan con el tiempo y las compañías deben hacer lo mismo para mantenerse al día.

Este tema fue recurrente durante la edición 2015 del Foro CAE de Deloitte, encapsulado en la concisa frase, "Adaptarse o morir."

Esa escueta frase fue aligerada un poco para el informe del año pasado posterior al evento, "[Adaptarse o desaparecer](#)," que argumentaba que "los altos ejecutivos y quienes los asesoran, deben comprender la naturaleza inevitable del cambio exponencial y el hecho de que sus organizaciones serán impactadas significativamente."

En el Foro CAE de este año, el orador invitado Magnus Lindkvist llevó ese concepto un paso más adelante, señalando que no todo el cambio se crea de igual manera. Muchas compañías llevan a cabo un cambio horizontal, cuando de hecho se requiere un cambio vertical para una adaptación exitosa. Explicó que el cambio horizontal se manifiesta de varias maneras:

- La tendencia de las compañías a hacer lo mismo en más lugares. Por ejemplo, un fabricante de autos alemán expande sus ventas y comercialización a China.
- La proclividad a crear "nuevos" productos dentro de líneas existentes. Por ejemplo, un confitero global conocido por sus coloridos dulces miniatura, recientemente agregó tres sabores a su línea "sencilla y cacahuete" –café, miel y chile. ¿Un ejemplo de desarrollo audaz de productos? ¿O más de lo mismo?
- La aparición de investigación y desarrollo ("R&D" por sus siglas en inglés) en los planes estratégicos. Pero en este caso, dijo Lindkvist, R&D significa "robar y duplicar."

En duro contraste se encuentra la noción del cambio vertical.

¿Qué características lo definen?

"Hacer magia" dijo Lindkvist.

Quizás "hacer magia" no suena como una receta tradicional para el éxito de negocios, pero Lindkvist, un apasionado creyente en el cambio vertical, reveló los ingredientes de la poción mágica:

01. **Busca secretos:** evita activamente las tendencias y el "pensamiento grupal", que pueden reprimir la creatividad. Por el contrario, pondera los misterios. Según científicos de la NASA, únicamente 5% del conocimiento potencial ha sido aprovechado por la humanidad, dejando mucho territorio por explorar. Incluye a pensadores no convencionales en tus equipos.
02. **Experimenta:** no asumas que el futuro será una aplicación del conocimiento ya conocido. Prueba los límites; desafía los supuestos; actúa con valentía. "Más de lo mismo" no produce nada más que mayores cantidades de lo mismo.
03. **Sé paciente:** no tengas miedo a fallar, es un paso necesario hacia el éxito. Cultiva el fracaso productivo; saca y comparte lecciones de cada intento. Adopta una mentalidad positiva: en realidad no es un fracaso; es un "pre-éxito."

El concepto de cambio vertical aplica tanto dentro como fuera de la Auditoría Interna. Al igual que la organización en conjunto debe adaptarse o desaparecer, también lo debe hacer su grupo de Auditoría interna.

La función de Auditoría Interna debe concebir y acoger al futuro para seguir siendo relevante. Debe aplicar sus talentos analíticos y creativos para sí misma y para la organización a la que sirve para que ambas puedan evitar la complacencia en el éxito y permanecer implacables en el impulso de innovar.

Pero aún mientras Auditoría Interna aplica los principios del cambio vertical en su propia casa, debe estar consciente de la necesidad de incluir a sus partes interesadas en el proceso. Hacer cambios que permiten a auditoría interna trabajar mejor, más rápido y con mayor impacto solo es positivo solo si la compañía está consciente, preparada y deseosa de dicho cambio.

Crisis evitada

El temple de Auditoría Interna se pone más a prueba durante una crisis corporativa. Según el orador del Foro CAE 2016, David

Viles, los grandes incidentes tales como violaciones a la seguridad cibernética, fraude corporativo o retirada de productos, pueden generar un profundo análisis introspectivo y un caso convincente para el cambio.

Durante su carrera como socio en firmas de servicios profesionales y en puestos de liderazgo en funciones corporativas de Auditoría Interna, Viles ha estudiado cuidadosamente muchas crisis corporativas y ha concluido que, a pesar de la aparente naturaleza espontánea de muchas calamidades, “Un gran porcentaje de las crisis corporativas son predecibles.”

En la raíz de muchas crisis, Viles dijo, que parece existir un tipo de falla en la disciplina operativa –la ausencia de requerimientos claros y simples para guiar las acciones y comportamiento de los empleados– o el que la gerencia no haga responsables a las personas. Para ayudar a arraigar y revisar la disciplina operativa, Auditoría Interna debe pasar menos tiempo auditando números y más tiempo auditando cultura, dijo.

Una pregunta clave ayuda a dar enfoque: “¿Qué hacen las personas cuando nadie las ve?”

Auditoría Interna pueda ayudar a asegurar que la respuesta sea, “hacen lo correcto,” tomando pasos para inclinar el campo de juego, haciendo que lo más fácil de hacer también sea hacer lo correcto.

¿Pasos auditables en esa dirección?

- **Descripciones laborales claras** con requerimientos simples y directos.
- **Personal capacitado, calificado y capaz** que son responsables por sus acciones.
- **Políticas de compensación, promoción y reconocimiento** que premian a los comportamientos deseados.
- **Mensajes consistentes** que inician hasta arriba del organigrama y permean a toda la organización sin concesiones del “embrollo en el centro”.

Aunque una crisis proporciona una oportunidad única para que Auditoría Interna haga un impacto real y duradero en la organización, proporcionando enfoque y consolidación que de otra manera no estaría disponible, una crisis no es un requisito previo para el cambio, dijo Viles. Se puede hacer un caso convincente de que una crisis evitada tiene igual, si no más, valor que reparar una calamidad completa. Los directores de auditoría con pensamiento prospectivo venderán la visión de que su organización puede obtener la ganancia sin sufrir el dolor al proporcionar a las partes interesadas el conocimiento de que la disciplina operativa y la cultura adecuada están vivas y desarrollándose en las áreas críticas.

Concibiendo la Auditoría interna del futuro

Con los pensamientos de Lindkvist sobre cambio vertical y las ideas de Viles sobre disciplina operativa en mente, los participantes en el Foro CAE 2016 llevaron a cabo una tormenta de ideas sobre el futuro y el papel de Auditoría Interna en él. Se pidió a los asistentes que completaran la frase,



“No sería maravilloso si en el año 2020 la función de Auditoría Interna...”

Se generaron casi una docena de oraciones, después de lo cual los participantes jerarquizaron las primeras cuatro para ser exploradas más a fondo. A continuación algunos hallazgos claves de ese ejercicio.

No sería maravilloso si auditoría interna... ... tuviera modelos de obtención de personal innovadores y se convirtiera en imán de talento?

En algunos casos, las áreas de Auditoría Interna tienen una mezcla desigual de capacidades o una mala imagen que impactan al reclutamiento y la eficacia. Al no ser percibida como un peldaño en la escalera del éxito, Auditoría Interna puede luchar para atraer y retener buen talento.

Para contrarrestar esto, toma pasos para hacer que Auditoría Interna sea el desarrollador de buen talento para la organización. Considera formar programas de embajadores y egresados que promuevan tu “marca” de Auditoría Interna dentro de tu organización. Aprovecha a los especialistas en creación de marcas y mercadotecnia organizacional para ayudar a desarrollar y representar la marca de auditoría interna deseada. Adopta una mentalidad de mercadotecnia que celebre el éxito y vuelva a posicionar a auditoría interna como un acelerador de carrera. Desarrolla un argumento de venta atractivo que todos los miembros del equipo de Auditoría Interna puedan utilizar cuando les hagan las siguientes preguntas, “¿Eres de Auditoría Interna? ¿Qué hace Auditoría Interna?” Crea un programa de rotación que cicle al buen talento a través de la unidad de manera estructurada. Haz alianzas con RH y altos ejecutivos para asegurar y demostrar el apoyo de los altos niveles.

... pudiera anticipar los riesgos en el horizonte?

Nada más haría que Auditoría Interna se ganara la simpatía de la gerencia y el comité de Auditoría que la previsión y la anticipación de riesgos que no solo mantenga a la organización fuera de problemas sino que también maximice el

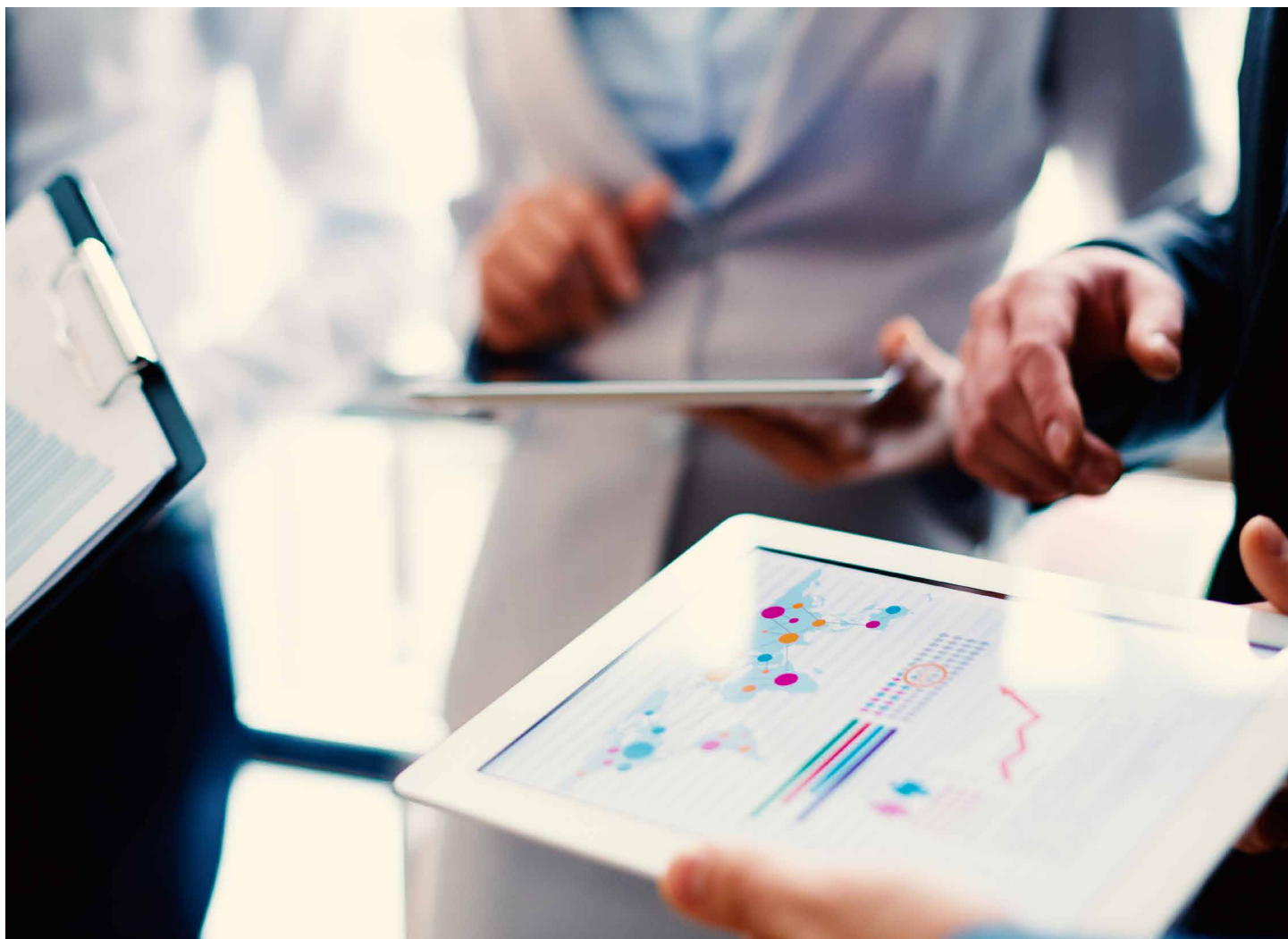
potencial de la toma de riesgos calculada para obtener beneficios. Ayudar al negocio a florecer aumenta el valor de Auditoría Interna, dando al CAE el codiciado oído de la gerencia y un lugar a la mesa.

La anticipación de riesgos requiere compromiso, estructura e inversión. Comienza estableciendo contactos con tus contrapartes en la comunidad de negocios. Únete a asociaciones comerciales; pon al riesgo en la agenda; comparte mejores prácticas; establece referencias con tus semejantes. Fortalece vínculos internos con tu función de administración de riesgos, pueden tener una estructura establecida e información disponible que puedes aprovechar. Invierte en tecnologías de predicción analítica y sensibilidad de riesgos que ponen rigor y proceso detrás de tus esfuerzos. Una sola crisis que se evite o una oportunidad que se capitalice justificarán la inversión.

... entregara comunicaciones poderosas y reveladoras?

¿Los ojos de tu comité de Auditoría se ven vidriosos durante tus presentaciones de PowerPoint? ¿Sería más adecuado etiquetar tus materiales de “lectura previa” como “no lectura”? Quizás tu enfoque de comunicaciones requiere un replanteamiento.

Comienza reconsiderando tus reportes desde la perspectiva del público –el subconjunto de información que necesitan vs. el espectro completo de información que tienes. Conforme desarrollas cada reporte o presentación, crea un resumen– ¿Cuáles serían los principales puntos que dirías si solo tuvieras 30 segundos? Acércate a tu equipo de comunicaciones y mercadotecnia para que te ayuden con tus comunicaciones; ellos son los expertos y con gusto te ayudarán a pulir tus reportes y hacerlos realidad. Lleva a profesionistas no financieros a la sala de juntas, como ingenieros, científicos ambientales, especialistas en riesgos y otros que puedan reforzar la credibilidad y enmarcar el mensaje eficazmente. Muévete más allá de plataformas y reportes planos y estáticos; utiliza herramientas de visualización e información gráfica para hacer que tus hallazgos sean más accesibles y significativos.



... utilizará analítica y tecnología para transformar?

Muchos CAEs luchan con el dilema de hacer más con menos o al menos más con lo mismo. Aunque los presupuestos permanezcan iguales o se recorten, el mandato y las expectativas para Auditoría interna crecen. Sin embargo, estas metas al parecer irreconciliables pueden alcanzarse a través del aprovechamiento inteligente de la tecnología.

Paradójicamente, esta iniciativa no comienza con tecnología sino con gente. Se requieren conjuntos de habilidades más amplios y perspectivas frescas para moverse de auditar el pasado a anticipar el futuro; considera contratar a menos personas con pensamiento tradicional y a más personas con pensamiento innovador.

Las herramientas sofisticadas no necesitan costar un dineral; muchas capacidades residen desaprovechadas en los sistemas empresariales existentes, aprovecha las herramientas, licencias y capacitación empresariales antes de volver a gastar. Al final, habilitarás auditorías impulsadas por perspectivas que requieren menos trabajo de campo y reportes y más planeación; generarás perspectivas mejores y más inteligentes para el negocio.

Cambio vertical

No hay nada mágico en “hacer magia.” Incluso un hechicero confía en una receta para llenar su caldera burbujeante.

Transformar a Auditoría Interna de un modelo horizontal (hacer más de lo mismo a un modelo vertical, presionar los límites, concebir el futuro,

proporcionar más valor y perspectivas factibles al negocio) requiere un cambio de mentalidad y cultura.

Las habilidades y antecedentes tradicionales deben aumentarse con un espectro de talento más amplio. Los viejos enfoques y supuestos deben ceder su lugar al pensamiento audaz.

Auditoría Interna ya no puede jugar desde afuera; debe abrirse paso a codazos para entrar al juego, forzar la acción e impulsar el resultado.

El éxito de la organización y la relevancia de Auditoría Interna penden de un hilo.

Contactos

Líderes Nacionales de Auditoría Interna

Israel Zagal

Socio Director Nacional
de Asesoría
izagal@deloittemx.com

Carlos Luna

Socio
cluna@deloittemx.com

Carlos Pérez

Socio Líder de PRC
caperez@deloittemx.com

Roberta Betanzo

Socia
rbetanzo@deloittemx.com

Sergio Villareal

Socio
svillarreal@deloittemx.com

Mario García

Socio
magarcia@deloittemx.com

Miguel Hernández

Socio
mihernandez@deloittemx.com

Deloitte.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos y servicios legales, consultoría y asesoría, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de negocios. Los más de 245,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.