

Los Lunes del Instituto de Auditores Internos #LosLunesIAI - @Auditorinterno





Auditoría Interna en la estrategia de negocio

Cristina Moya - MAPFRE 22 marzo 2021







EQUIPO DE TRABAJO

MIEMBROS DE LA COMISIÓN TÉCNICA

COORDINACIÓN:

Cristina Moya Rivero. MAPFRE.

Daniel A. Álvarez Rodríguez, CIA, ICA-CACN. CONTROL SOLUTIONS 360.

M. Ángel Arévalo Galán, EMBA, FRM, CIA, CFE, CRMA, CFSA, CESCOM, SCR. CAIXABANK.

Marcos Becerril de la Fuente, ROAC, CESCOM, IFCA. EY.

Raquel Cáceres Martín, CFE, TEAI, COSO-CI, COSO-ERM. GESTAMP.

Paula Camps Cadarso. TELEFÓNICA.

Álvaro Conde Herranz, NEINOR HOMES.

Tamer Davut, CIA, CRMA, PwC.

J. Enrique Díaz Menaya, CIA, CRMA, COSO-CI, ROAC. INDEPENDIENTE.

Pilar Durban Díez de la Cortina, CEPSA.

Antonio de Frutos Escobar, CIA, CRMA, ROAC, CFE, ECA. GRUPO BBVA.

María Galván Lamet, MUTUALIDAD DE LA ABOGACÍA.

Gonzalo García-Liñán Fragero, BDO.

Xabier López del Corral, CIA, CRMA. IBERDROLA.

Aida Molledo Álvarez, DELOITTE.

Annamaria Monaco, KPMG.

Mª de la Sierra Pérez García, CIA. MUTUA MADRILEÑA.

Carmen Rubio Laporta. INDEPENDIENTE.





Auditoría Interna de la estrategia de negocio



OBJETIVO DEL DOCUMENTO

"Definir, desarrollar y hacer seguimiento de la estrategia es uno de los procesos más importantes de cualquier entidad, y Auditoría Interna debe dedicar tiempo y recursos a validar que los riesgos, inherentes a estos procesos, son conocidos y están controlados."





EN CASO AFIRMATIVO, ¿EN QUÉ TIPO DE TRABAJOS PARTICIPA CON MAYOR FRECUENCIA?





Auditoría Interna de la estrategia de negocio



INDICE

- I. Aspectos generales de la estrategia del negocio
- Misión, visión y valores
- Fases
 - Definición de los objetivos estratégicos de la organización
 - Desarrollo e implantación de la estrategia en la organización
 - Monitorización y adaptación de la estrategia
- Gestión de riesgos empresariales .



Auditoría Interna de la estrategia de negocio



INDICE

- II. El rol de auditoría interna en la estrategia de negocio
- ☐ El rol de aseguramiento del auditor interno
- El rol del auditor interno como asesor de confianza
- III. ¿Cómo auditar la estrategia del negocio?
- Auditoría Interna de la definición de la estrategia
- Auditoría Interna de la implementación de la estrategia
- Auditoría Interna de la monitorización de la estrategia
- ☐ Guía de Auditoría Interna de la estrategia de negocio





Definición de Estrategia

"La estrategia empresarial es la determinación de los objetivos a largo plazo de una empresa, así como la distribución necesaria de los recursos para alcanzar los mismos" (Alfred Chandler y Kenneth Andrews, 1962)

"...consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos" (Porter, 1992).





Aspectos generales de la estrategia del negocio

☐ Misión, visión y valores

- La misión: Razón de ser de una entidad. Dota de identidad a la compañía. Debe ser clara y comprensible.
- La visión: Aspiraciones futuras; Análisis de contexto; apetito de riesgo y cultura de la compañía.
- Los valores: Ideales que Influyen y guían la actividad. Comunicación clara. Bien definidos e integrados.







☐ Fases de la estrategia empresarial



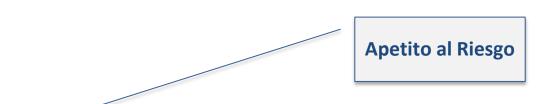
[&]quot;Sin estrategia, la organización es como un barco sin timón, da vueltas en círculos" (Joel Ross and Michael Kami) - IIA, International Conference, Dubai. Mayo 2018 - Auditing Strategic Objectives.



Auditoría Interna de la estrategia de negocio







- Definición de los objetivos estratégicos de la organización.
 Ventajas
- 2. Desarrollo de la estrategia



Fuente: IIA, International Conference, Dubai Mayo 2018 - Auditing Strategic Objectives.



Auditoría Interna de la estrategia de negocio





3. Aterrizaje de la estrategia en la organización

4. Ejecución de la estrategia

Presupuesto Comunicación









- 5. Establecimiento de indicadores de desempeño Seguimiento a:
 - Grado de consecución y desviación de hitos temporales definidos
 - Hipótesis y Premisas utilizadas en la fase de definición
- 6. Análisis y reevaluación de la idoneidad de la estrategia ¿las operaciones están bajo control y se está ejecutando de manera adecuada?







Gestión de riesgos empresariales

20 principios organizados en torno a cinco componentes interrelacionados:

COSO ERM 2017







- 1. Ejerce la Supervisión de Riesgos a través del Consejo de Administración
- Establece Estructuras Operativas
- Define la Cultura Deseada
- Demuestra Compromiso con los Valores Clave
- 5. Atrae, Desarrolla y Retiene a Profesionales Capacitados



Estrategia y Establecimiento de Objetivos

- 6. Analiza el Contexto Empresarial
- 7. Define el Apetito al Riesgo
- 8. Evalúa Estrategias Alternativas
- Formula Objetivos de Negocio



Desempeño

- 10. Identifica el Riesgo
- 11. Evalúa la Gravedad del Riesgo
- 12. Prioriza Riesgos
- 13. Implementa Respuestas ante los Riesgos
- 14. Desarrolla una Visión a nivel de Cartera



Revisión y Monitorización

- 15. Evalúa los Cambios Significativos
- 16. Revisa el Riesgo y el Desempeño
- 17. Persique la Mejora de la Gestión del Riesgo Empresarial



Información, Comunicación y Reporte

- 18. Aprovecha la Información y la Tecnología
- 19. Comunica Información sobre Riesgos
- 20. Informa sobre el Riesgo, la Cultura y el Desempeño

Fuente: Coso. Gestión del Riesgo Empresarial. Integrando Estrategia y Desempeño (2017).





II. El Rol de Auditoría Interna en la Estrategia de Negocio

COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL FLUIDA

MEDIDAS DE SALVAGUARDA DE LA INDEPENDENCIA

- EL ROL DE ASEGURAMIENTO DEL AUDITOR INTERNO
- EL ROL DEL AUDITOR INTERNO COMO ASESOR DE CONFIANZA





> EL ROL DE ASEGURAMIENTO DEL AUDITOR INTERNO

" (..)una de las responsabilidades más importantes de Auditoría Interna es entender la estrategia de la compañía y los riesgos asociados (...)" (Anton Van Wyk; expresidente Consejo del IIA. Artículo publicado en 2014)

"La auditoría de la estrategia puede abarcar el aseguramiento sobre riesgos estratégicos y la supervisión del proceso de planificación y seguimiento de la estrategia"



Auditores Internos

> EL ROL DEL AUDITOR INTERNO COMO ASESOR DE CONFIANZA

"... un profesional experto con conocimientos profundos de sectores específicos, capaz de generar soluciones integrales para la mejora continua de los negocios que, además, está a la vanguardia de la información, la tecnología, los negocios, la economía, y que presta su ayuda para facilitar el crecimiento del negocio...".



Auditoría Interna de la estrategia de negocio



> EL ROL DEL AUDITOR INTERNO COMO ASESOR DE CONFIANZA

Factores:

- Grado de madurez de Al
- Percepción del consejo de administración y de la alta dirección
- Regulación de la actividad
- Madurez del gobierno corporativo de la compañía

Actividades:

INDEPENDENCIA

- Consideración de todos los riesgos estratégicos
- Adecuación de los procesos a la ejecución
- Fiabilidad, integridad y razonabilidad de los indicadores
- Inclusión de variables con un alto grado de dependencia interna
- No existencia de objetivos parciales
- Consideración de los errores del pasado







III. ¿Cómo auditar la estrategia de negocio?

Primer «pero»:¿podemos auditar la estrategia?



Según el Marco Internacional para la Práctica, Auditoría Interna debe:

- Norma 2110: evaluar y hacer recomendaciones sobre procesos de gobierno para: (\checkmark) tomar decisiones estratégicas y operativas; (\checkmark) supervisar el control y la gestión de los riesgos [...]".
- Norma 2130.A1: evaluar la adecuación y eficacia de los controles en respuesta a los riesgos de gobierno, operaciones y sistemas de información respecto a: (√) logro de los objetivos estratégicos de la compañía [...]".





Es más, la estrategia es **parte fundamental** de la actividad de Auditoría Interna:

Norma 2000

«La actividad de auditoría interna añade valor a la organización y a sus partes interesadas cuando tiene en cuenta

estrategias, objetivos y riesgos;

se esfuerza para ofrecer mejoras en procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de procesos; y proporciona aseguramiento relevante de forma objetiva».







Segundo «pero»: ¿Hasta dónde?



En alguna o todas las fases del ciclo de vida de la estrategia del negocio, de forma parcial o integral, con rol de aseguramiento o de asesor de confianza.





Tercer «pero»: ¿Con qué rol?

- ✓ Dependerá de las características, contexto, madurez y estructura de cada organización y función de auditoría.
- ✓ Hay fases del ciclo de vida más susceptibles de ser abordadas con rol de aseguramiento (definición) y otras más abiertas al rol de asesor de confianza.
- ✓ El rol podrá ir **evolucionando** a medida que tomemos más confianza con la auditoría del proceso estratégico.



Auditoría Interna de la estrategia de negocio





DISCLAIMER



El aseguramiento que proporcione el auditor interno sobre el adecuado diseño, implementación y monitorización de la estrategia, y sobre la cobertura de los riesgos estratégicos asociados, no debe confundirse con aportar aseguramiento sobre el éxito de la misma.









Auditar la DEFINICIÓN de la estrategia

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	GOBIERNO	RIESGOS
✓ Alineamiento con misión, valores y visión.	✓ Adecuado sistema de gobierno y control.	✓ Correcta identificación de:
✓ Que sean:	✓ Verificar que es adecuado el proceso definido para la	riesgos estratégicosmitigantes
comprensiblesmedibles	toma de decisiones.	
concretosubicables en el tiempo	✓ Integridad y razonabilidad de las hipótesis definidas.	✓ Inclusión en el marco de apetito de riesgo.









Auditar la IMPLANTACIÓN de la estrategia

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	GOBIERNO	RIESGOS
✓ Establecimiento de indicadores que permitan seguir:	✓ Asignación de roles y responsabilidades.	✓ Desalineación de acciones vs. objetivos.
cumplimiento	✓ Acciones de comunicación.	✓ Incumplimiento de hitos temporales.
alineación con expectativas de stakeholders	✓ Coordinación entre áreas implicadas.	✓ Inadecuada asignación de recursos.
		✓ Incentivación desalineada con objetivos.









Auditar la MONITORIZACIÓN de la estrategia

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	GOBIERNO	RIESGOS
✓ Recálculo de indicadores, de ser necesario.	✓ Adecuado sistema de monitorización y control.	✓ Problemas de calidad de datos.
✓ Grados de consecución.✓ Validación de otras	✓ Idoneidad de los roles y responsabilidades definidos.	✓ Sistemas informacionales inadecuados.
medidas de seguimiento.	✓ Idoneidad y cumplimiento del modelo de <i>reporting</i> y plan de comunicación.	✓ Inadecuada actualización.



Auditoría Interna de la estrategia de negocio



Guía práctica para auditar la estrategia - RIESGOS Detalla los principales **riesgos** para cada fase:



RIESGOS EN LAS DIFERENTES FASES DEL PROCESO ESTRATÉGICO				
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	IMPLANTACIÓN Y EJECUCIÓN	MONITORIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA		
	Falta de recursos o falta de estructura nece- saria para llevar a cabo la estrategia.	Falta de actualización de los recursos o de la estructura.		

(Extracto)



Auditoría Interna de la estrategia de negocio



Guía práctica para auditar la estrategia - PRUEBAS

Inventario de actividades de revisión para cada fase:



Áreas: Gobierno; Calidad del dato; Hipótesis; Objetivos; Incentivación; Planificación; Presupuesto y Comunicación.

Actividades en las que el auditor puede actuar como Asesor de Confianza.







Guía práctica para auditar la estrategia - EJEMPLOS Ejemplos de posibles planteamientos por tema:

SISTEMA DE GOBIERNO

Analizar la idoneidad del proceso de toma de decisiones relativas al diseño de la estrategia

RIESGOS

Las responsabilidades relativas al diseño de la estrategia:

- no están definidas de forma clara y precisa.
- no se comunican adecuadamente.

CONTROLES

- La formalización del plan estratégico incluye un apartado específico en el que se definen las responsabilidades de los intervinientes.
- El gobierno del proceso contempla cómo se van a comunicar las responsabilidades y, en su caso, el proceso de discusión / aceptación de las mismas.

PRUEBAS DE AUDITORÍA

- Verificar que el plan estratégico contempla la definición formal de las responsabilidades de los intervinientes en el proceso.
- Tomar parte en el proceso y verificar que las responsabilidades son comunicadas y asumidas.



Auditoría Interna de la estrategia de negocio



CONCLUSIONES

- BENEFICIOS PARA LA COMPAÑÍA
- BENEFICIOS PARA AUDITORÍA INTERNA



¡¡Gracias!!

Síguenos en

www.auditoresinternos.es











@Auditorinterno

Instituto de Auditores Internos de España