



Gartner®

Consejo de Liderazgo de Auditoría de Gartner

**Acciones para planificar
tu iniciativa de
optimización de costes de
manera efectiva**

Descripción general

Todas las empresas se enfrentan a momentos de incertidumbre entre las fases de crecimiento, pico y recesión. Para anticipar y gestionar un declive del negocio y brindar asistencia a la organización para que regrese al crecimiento, los responsables de auditoría deben identificar y planificar iniciativas de optimización de costes que puedan mantener el impulso del negocio.

Hallazgos clave

- Los responsables de auditoría y sus equipos tienen dificultades para supervisar el ciclo económico y anticipar tiempos de incerteza económica, como las fases de desaceleración económica.
- Durante tiempos económicos inciertos, las funciones de auditoría son lentas para adaptarse a un entorno cambiante y a la hora de cambiar la mentalidad establecida y las formas de trabajar.
- Al prepararse para afrontar la incerteza económica, a los responsables de auditoría y a sus equipos les resulta difícil tener transparencia y una visión general de los factores determinantes de los costes funcionales en la prestación de servicios.
- En el caso de que la incerteza económica conduzca a una desaceleración económica, los responsables de auditoría no están bien preparados y se ven obligados a centrarse en medidas de recorte de costes ad hoc que pueden dañar las capacidades a largo plazo.

Recomendaciones

La planificación y gestión de estrategias de optimización de costes en toda la empresa antes y durante una desaceleración del negocio requiere que los responsables de auditoría:

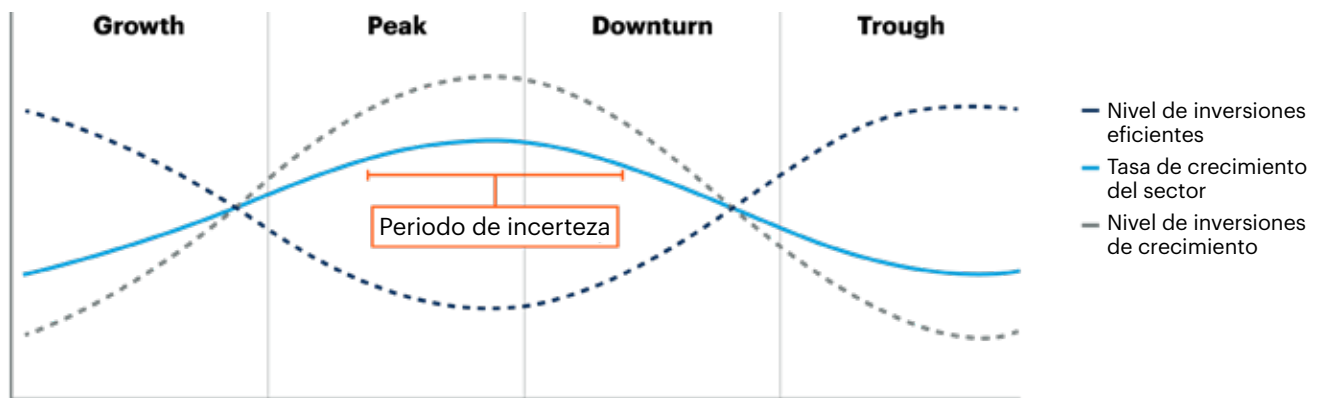
- Se adelanten a los acontecimientos económicos haciendo un seguimiento y analizando los datos de los predictores funcionales y cooperando con las partes interesadas de la empresa.
- Aumenten la concienciación del personal de auditoría sobre periodos económicos inciertos; para ello, involucra activamente a gerentes y empleados en la supervisión de predictores y la preparación para los cambios económicos.
- Establezcan la transparencia de los impulsores de costes haciendo un análisis comparativo con regularidad de las inversiones funcionales y centrándose en las inversiones que mejor impulsan la optimización de costes.
- Implementen medidas sostenibles que no solo impulsen la eficiencia y la eficacia a corto plazo, sino que también orienten las capacidades a largo plazo.

Introducción

La naturaleza del ciclo económico afecta negativamente a la forma en que las organizaciones planifican y gestionan sus actividades, recursos y capacidades. Muchas veces las empresas tienen dificultades para predecir las desaceleraciones económicas y prepararse para estas porque tienden a asumir que la fase pico del ciclo continuará. Esto es especialmente cierto durante la incerteza económica, que definimos como el periodo entre un pico y una recesión cuando las condiciones económicas se vuelven menos claras y parecen estar a punto de declinar (véase la Figura 1).

Ilustración 1: Tasa de crecimiento del sector frente al nivel de inversiones

Ilustrativo



Fuente: Gartner

Las organizaciones que no reconocen la incerteza y no se preparan para esta se ven obligadas a recortar costes específicos una vez que la desaceleración afecta negativamente a la empresa. La falta de preparación puede tener graves consecuencias para una empresa, tanto a corto plazo (como decisiones de baja calidad sobre cómo superar el declive) como a largo plazo (como reducción de productividad, caída de las cuotas de mercado o escasez de competencias y habilidades). Para evitar esta situación, los responsables de auditoría deben anticipar la incerteza con la mayor precisión posible. Además, los responsables de auditoría deben implementar iniciativas de optimización de costes que impulsen la eficiencia y eficacia a corto plazo para superar una desaceleración lo más rápido posible.

Por desgracia, los responsables de auditoría tienen dificultades para guiar la función durante tiempos de incerteza debido a dos desafíos que sus equipos deben superar. El primero es no usar indicadores basados en datos para anticipar una posible ralentización. Hay varios indicadores de alerta temprana disponibles dentro de las empresas y en todos los sectores, pero la mayoría de los responsables de auditoría no los aprovechan de forma eficaz para alinear la planificación de la actividad con las fases del ciclo económico. Por lo tanto, no reasignan los recursos y las inversiones de capacidad en consecuencia.

Hemos identificado dos motivos de esto:

- En muchos casos, las funciones de auditoría no tienen acceso a datos completos, especialmente, de otras funciones de garantía, como finanzas, asuntos jurídicos y cumplimiento y riesgo.
- Las funciones de auditoría no han establecido activamente relaciones de trabajo continuas con las partes interesadas de la empresa para realizar análisis e interpretación de datos económicos.

El segundo desafío es cambiar la mentalidad de gerentes y empleados y sus enfoques sobre el trabajo en el contexto de una desaceleración inminente. Para responder de forma eficaz a un declive empresarial y ayudar a la empresa a volver al crecimiento, las organizaciones deben superar el problema del “impulso mental”. En otras palabras, deben convencer a los gerentes y empleados, especialmente, en momentos económicos de incerteza, de la necesidad de cambiar la forma en que se crea el valor. El problema del impulso mental es un sesgo cognitivo y social fundamental basado en la naturaleza humana. Es una forma de inercia psicológica que obstaculiza la capacidad de los gerentes y empleados para tomar las decisiones correctas a medida que el ciclo económico pasa por las etapas de crecimiento, pico, recesión, caída y repite esta secuencia.



Cuatro acciones para planificar eficazmente sus iniciativas de optimización de costes

Para superar estos desafíos y planificar e implementar con éxito iniciativas de optimización de costes, los responsables de auditoría deben hacer lo siguiente:

- Supervisar continuamente los indicadores económicos para identificar cambios en el ciclo económico.
- Aumentar la concienciación del personal de auditoría sobre condiciones económicas inciertas.
- Establecer la transparencia de todos los impulsores de costes funcionales.
- Desarrollar un plan sólido para implementar con eficacia iniciativas de optimización de costes.

1. Supervisar y analizar los indicadores de cambio

Las funciones de auditoría pueden planificar mejor la incerteza económica supervisando los indicadores de alerta temprana de varias fuentes de datos internos y externos. Cuanto más se respalden estos indicadores con datos agregados de diferentes funciones organizativas (como jurídica y de cumplimiento, riesgo y finanzas), más precisa y exacta será la previsión de un declive en las condiciones económicas.

Los responsables de auditoría no solo deben observar sus indicadores específicos para cada función, sino también cooperar con otros directores de empresas para establecer un panel interdisciplinario que pueda predecir periodos de incerteza económica con la mayor precisión posible. Para lograr este objetivo, los responsables de auditoría y otros directores de empresa deben crear un grupo de trabajo interdisciplinario y acordar regularmente indicadores funcionales para mantenerse a la vanguardia de los acontecimientos económicos.

2. Aumenta la concienciación del personal de auditoría sobre condiciones económicas inciertas

Para garantizar que la función de auditoría esté bien posicionada para responder de forma efectiva a una desaceleración, los empleados y los gerentes deben comenzar a ajustar cómo piensan y trabajan, aprovechando los tiempos económicos de incerteza para preparar una serie de medidas de optimización de costes. Para empezar, los directores de auditoría deben apoyar a su personal y ayudarlo a superar el problema de “impulso mental” descrito anteriormente. Los directores de auditoría deben comunicarse con sus gerentes y empleados de forma precisa y transparente y compartir los resultados del panel interdisciplinario, informando a su personal de una posible desaceleración lo antes posible.

Además de proporcionar herramientas y recursos para ayudar a los gerentes a comprender el cambio que se avecina, los responsables de auditoría también deben ayudar a los gerentes facilitando las conversaciones sobre esta información con sus equipos. Consulta la lista de verificación de la Tabla 1 para asegurarte de que has cumplido tu compromiso de apoyar a los gerentes.

Tabla 1: Lista de verificación para apoyar la comunicación con los gerentes cuando se anticipe a las incertezas

Asegúrate de que los gerentes comprenden los mensajes de crisis	Si los gerentes están confundidos, no transmitirán información de forma eficaz.
Facilita el diálogo	Proporciona a los gerentes temas de conversación y alértalos de posibles áreas de rechazo de los empleados. Promueve el diálogo en situaciones formales e informales como una forma de ayudar a consolidar la norma de que los gerentes actúen como puntos de referencia para los empleados.
Proporciona a los gerentes herramientas de comunicación	Contribuye a la comprensión de los gerentes de las preferencias y la receptividad de los empleados para los mensajes sobre desafíos. Comparte perspectivas de experiencias pasadas, esfuerzos de comunicaciones de otras unidades de negocio o resultados de encuestas para empleados.
Proporciona a los gerentes herramientas de comunicación	Asegúrate de que los gerentes puedan descubrir y escalar las preguntas e inquietudes. Proporciona a los gerentes antecedentes de la situación, objetivos de comunicación y temas de conversación clave para ayudarlos a guiarse con la comunicación y garantizar que las decisiones estratégicas se comuniquen de forma coherente en toda la organización.
Entrena a los gerentes sobre los procedimientos adecuados de entrega y seguimiento	Proporciona a los gerentes tutores de comunicación, cuando estén disponibles, para ayudar a desarrollar la confianza de los gerentes en su capacidad de comunicarse de forma eficaz.

3. Establece la transparencia de todos los impulsores de costes funcionales

Junto con el personal, los directores de auditoría pueden equipar su función a fin de prepararse para dirigir los turnos manteniendo una visión general de todas las inversiones a corto y largo plazo dentro de la función. Durante todas las fases del ciclo económico, las funciones de auditoría deben realizar un análisis comparativo con regularidad de los impulsores de costes funcionales con respecto a los datos disponibles externa e internamente para recopilar la información necesaria y posibilitar la toma de decisiones sólidas sobre las oportunidades de optimización de costes. Para identificar en mayor medida las mayores oportunidades de optimización combinada de costes en todas las funciones, los directores de auditoría deben alentar a otros directores de empresa a realizar un análisis comparativo de los impulsores de costes en sus respectivas funciones y convertirlo en el tema de los compromisos de auditoría.

4. Desarrolla un plan de acción

Los directores de auditoría deben identificar y acordar posibles iniciativas de optimización de costes antes de que la empresa ingrese en una desaceleración para poder actuar con rapidez cuando sea necesario. En general, las medidas de optimización de costes se encuentran dentro de al menos una de las siguientes categorías principales:

- Implementación de actividades dedicadas dirigidas directamente a ahorrar costes inmediatos.
- Repriorización de los servicios actuales en toda la función.
- Reasignación de las capacidades actuales en toda la función para impulsar la optimización de costes a corto plazo mientras se tiene en cuenta el crecimiento a largo plazo.

Tres pasos para establecer una cultura de optimización de costes sostenible y continua

- **Identifica posibles áreas para la optimización de costes de auditoría.** Recopila opiniones sobre el rendimiento de la función de auditoría dentro y fuera de la auditoría, y realiza un análisis comparativo respecto a otros profesionales del sector a fin de preseleccionar las áreas principales para la optimización de costes.
- **Identifica y prioriza las iniciativas de optimización de costes de auditoría.** Consulta las áreas prioritarias y evalúa las iniciativas correspondientes en función de diversos criterios, como los beneficios financieros esperados, el impacto en el negocio, la inversión necesaria y el tiempo y trabajo involucrados.
- **Traza y comunica la hoja de ruta de optimización de costes de auditoría.** Presenta la hoja de ruta al Comité de Auditoría e incorpora tus opiniones para obtener la aceptación de la implementación. Comunica la hoja de ruta aprobada a las partes interesadas pertinentes, como los directores de empresa de las funciones jurídicas y de cumplimiento y riesgo.

Para obtener una orientación detallada sobre cómo trazar esta hoja de ruta, consulta la Tabla 2.

Tabla 2: Hoja de ruta de optimización de costes de auditoría

<p>1 Realiza un análisis comparativo del gasto y de la eficiencia actuales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza un análisis comparativo de tu presupuesto, del personal y de la productividad respecto a tus colegas del sector y en materia de ingresos. • Evalúa la madurez de la función para identificar oportunidades de mejora. • Identifica áreas clave para la mejora operativa y casos de uso para utilizar la tecnología a fin de impulsar la eficiencia.
<p>2 Identifica y prioriza las oportunidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta los niveles y las ubicaciones actuales o planificadas del personal, el uso de personal interno y externo, las actualizaciones tecnológicas, las opciones de cobertura de riesgos y las inversiones en capacitación. • Considera oportunidades para reducir costes valiéndote de otros grupos de garantía para cubrir ciertas áreas de riesgo. • Utiliza auditores invitados internos para pequeñas y medianas empresas, aprovecha la tecnología para automatizar tareas rutinarias y reducir las horas de auditoría, y centra el gasto en capacitación en áreas específicas.
<p>3 Implementa iniciativas y comunica el plan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obtén la aceptación de los cambios de las partes interesadas clave y los miembros internos del equipo. • Establece propietarios de proyectos y flujos de trabajo para implementar cambios, revisar el progreso y continuar siendo flexible cuando cambien las circunstancias y los supuestos. • Ajusta el plan de auditoría para responder a las reducciones de costes en el negocio que tendrán un impacto en los riesgos y controles. • Desarrolla indicadores principales y rezagados para medir el impacto y el progreso en las iniciativas.
<p>4 Dedicar las inversiones a innovación y transformación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Define y cuantifica la optimización de costes de las inversiones en tecnología y automatización. Haz lo mismo para optimizar los costes de los esfuerzos a fin de alinear mejor las actividades de garantía y las inversiones en personas y tecnología con otros grupos de garantía. • Desarrolla una toma de decisiones madura para gestionar riesgos, restricciones y oportunidades. • Alinea a las partes interesadas en torno a la entrega conjunta de garantías eficientes y centradas en el riesgo. Además, asegúrate de que estén de acuerdo con decisiones de contrapartidas de cobertura de riesgo.

Fuente: Gartner

Conclusión

La mayoría de las funciones de auditoría tienen dificultades para supervisar el ciclo económico del negocio. Como resultado, los responsables pueden encontrarse en una posición de reacción ante los cambios económicos en la que se realizan recortes de costes específicos y no se tiene en cuenta la implicación a largo plazo de esos recortes en el crecimiento empresarial.

En su lugar, los responsables de auditoría deben supervisar los indicadores económicos de fuentes de datos conjuntos, aumentar la concienciación del personal sobre el escenario económico actual y desarrollar el conocimiento de los impulsores de costes de la función. También deben crear un plan de acción sólido para sortear la incerteza económica y planificar e implementar de forma efectiva sus iniciativas de optimización de costes.

Acerca de Gartner

Gartner, Inc. (NYSE: IT) es la empresa líder a nivel mundial en investigación y asesoría y es miembro de la S&P 500. Dotamos a los líderes empresariales de conocimientos, consejos y herramientas indispensables para lograr sus prioridades fundamentales hoy en día y construir las organizaciones exitosas del futuro.

Nuestra combinación inigualable de investigación dirigida por expertos, basada en profesionales y en datos dirige a los clientes hacia las decisiones correctas sobre los asuntos que más importan. Somos un asesor de confianza y un recurso objetivo para más de 15.000 empresas en más de 100 países, en todas las funciones principales, y en todos los sectores y tamaños de empresa.

Contáctanos

Teléfono: +1 866 913 8102

Correo electrónico:

gartnerbusinessleaders@gartner.com

Sitio web: gartner.es/es/auditoria-y-riesgos