

Administración del Proceso de Negocio

Controles internos y cumplimiento

Por Bruce D. Downing y Andrew Spanyi.*



Las presiones reguladoras y los requisitos legales, que aumentan día a día, han forzado a los profesionales en Finanzas a intensificar su atención en los controles internos y el cumplimiento. La clave para hacerlo es vincular de manera estrecha la Administración del Riesgo en la empresa y las iniciativas de cumplimiento con los principios y prácticas de la Administración del Proceso de Negocio.

En los últimos 10 años se ha dado un mayor énfasis a la elaboración de procesos de negocios que hagan a la organización más competitiva, racionalizada, flexible y ágil. No obstante, la mayoría de las empresas confían en modelos organizacionales estándar que se basan en áreas o departamentos funcionales típicos, como operaciones, ventas y mercadotecnia, contabilidad, y servicio a clientes.

Recientemente ha habido un mayor reconocimiento de que se acumulan mayores beneficios de los modernos métodos de Administración del Proceso de Negocio cuando se adop-

ta una visión interfuncional de la organización, con el objetivo principal de establecer procesos que brinden valor para el accionista. Muchos ejemplos demuestran esta viabilidad: Air Products, Caterpillar y Nokia han tenido beneficios operacionales impresionantes como resultado de una orientación al proceso del negocio.

Los éxitos de los métodos y prácticas de Administración del Proceso de Negocio no sólo proporcionan mejoras operacionales, también pueden producir enfoques mejorados sobre los requisitos de cumplimiento legales y regulatorios, que de otro modo seguirían simplemente aumentando los costos.

Factores impulsores

Las principales motivaciones actuales para examinar los controles internos, como parte de la Administración del Riesgo, son las condiciones y obligaciones que se basan en los requisitos reguladores y los mayores riesgos y costos que se asocian con los litigios. Para las compañías públicas, la Ley Sarbanes-Oxley (SOX) ha creado una atmósfera en la que han necesitado modificar sustancialmente sus prácticas respecto a los controles internos y métodos de cumplimiento. Para las compañías no públicas y otras organizaciones, esta ley ha cambiado las reglas respecto de la retención de registros y asuntos relacionados para producir evidencia en los litigios.

En ausencia de lineamientos específicos encaminados a establecer controles internos, el método que emplean las firmas de Auditoría y los consultores suele ser la creación de listas de verificación masivas de los posibles controles relevantes y su aplicación en formas que no consideran las razones clave de los controles como métodos para regular el proceso conocido. Este enfoque frecuentemente implica la característica de “a la fuerza”.

Aplicación y cumplimiento

La Administración del Proceso de Negocio es un enfoque disciplinado para identificar, diseñar, ejecutar, documentar, monitorear y medir los procesos del negocio para lograr resultados operativos meta en armonía con los objetivos estratégicos de una organización. Implica:

- Mejora, innovación y administración deliberadas, y uso creciente de la tecnología de los procesos totales del negocio que crean valor e impulsan el desempeño del negocio.

- Métodos para alinear los procesos de negocios con la estrategia, mediante mejoras de actividades específicas de trabajo dentro de un departamento particular, en toda la empresa o entre organizaciones.

- Actividades que forman el cimiento de esfuerzos de cumplimiento exitosos, ya sea que los requieran las leyes como la SOX, las dependencias reguladoras, o los equipos de administración progresistas para competir y ganar en sus mercados.

En la práctica hay cinco pasos clave en la aplicación de métodos de Administración del Proceso de Negocio para asegurar un cumplimiento exitoso y sustentable:

1. Modelaje de los procesos actuales. Su objetivo es desarrollar representaciones de los procesos existentes o propuestos del negocio para entender, comunicar y encontrar oportunidades con el fin de mejorarlos. Esta etapa implica definir los procesos actuales, como son mediante el modelaje o mapeo para obtener un entendimiento de los procesos interfuncionales que contribuyan de manera importante a los objetivos estratégicos, valor para el cliente y desempeño financiero. Incluye la definición de los controles internos existentes dentro de los procesos meta.

Las tecnologías disponibles para el modelaje y análisis del proceso del negocio contienen aplicaciones de *software* que soportan representaciones gráficas y descripciones detalladas de los objetivos y requisitos para el proceso. Sin importar la tecnología que se use, el modelaje debe comenzar con el compromiso y la participación de los ejecutivos.

El desarrollo de capacidades internas en métodos de administración del proceso del negocio, y el que los ejecutivos hagan suyos los procesos de toda la empresa, facilitarán un programa sustentable de mejora continua.

2. Análisis de las oportunidades de mejora del proceso. Una vez diagramados los procesos y controles actuales, se definen las áreas para mejoras y controles importantes del proceso. Encontrar las oportunidades implicará entender los objetivos de los procesos y cómo encajan en las direcciones estratégicas de la organización. Será importante en esta etapa un análisis disciplinado de los procesos clave »»

Se necesita vincular de manera estrecha la Administración del Riesgo de la empresa y las iniciativas de cumplimiento con los principios y prácticas de la Administración del Proceso del Negocio.

Las actividades para tratar la Administración del Proceso deben ser del dominio de la administración y los empleados. La clave para el éxito a largo plazo es comenzar inmediatamente con el análisis, mejora y automatización de procesos y controles en tiempo real.



para identificar áreas de ineficiencias, operaciones repetidas, calidad de los recursos de datos e información, así como la existencia y efectividad de los controles, monitores de los controles, roles y responsabilidades de los empleados y riesgos potenciales.

Las compañías que han adoptado un enfoque más amplio hacia la Administración del Proceso encuentran tres puntos principales que requieren atención:

1. Pedido a efectivo.
2. Desarrollo de nuevos productos o servicios.
3. Cadena de suministros.

Cada uno de estos grandes procesos tiene implicaciones importantes en su operación y cumplimiento. Tanto el proceso de pedido a efectivo como el proceso de desarrollo de nuevos productos son instrumentales en la generación de productos/servicios de valor a los clientes y tienen un impacto importante en las reglas/controles de reconocimiento de ingresos.

Los procesos de desarrollo de nuevos productos y de cadena de suministro también contienen muchas reglas y controles críticos sobre la depreciación y el reconocimiento de gastos. Lo específico respecto de los controles en estos procesos importantes dependerá de la organización y sus operaciones. Además, las organizaciones que documentan estos procesos

críticos están mejor preparadas para modificarlos en reacción con los cambios en el entorno de negocios.

3. Diseño de procesos y controles mejorados. Lo que importa aquí es la fijación disciplinada de prioridades. Como los requisitos de cumplimiento son obligatorios, los dirigentes cuidadosos los considerarán de alta prioridad delante de las potenciales mejoras operativas.

A la identificación de procesos que sean candidatos de mejora seguirá la elaboración de nuevos procesos modificados o completamente nuevos con controles clave. Los métodos y herramientas de modelaje que se usan para trazar el mapa de los procesos existentes pueden usarse para modelar procesos mejorados y desarrollar medidas para medir el desempeño del proceso.

Algunas herramientas que hay que considerar en esta etapa de diseño son:

- Automatización del flujo de trabajo dentro de los procesos.
- Controles automatizados mediante la aplicación de reglas y monitores del desempeño.
- Reportes de la administración sobre los indicadores clave del desempeño.

Depender del *software* simplemente para catalogar los controles internos y producir informes financieros sin un análisis cuidadoso y diseño de procesos, controles y métrica de medición, conducirá a fallas costosas.

4. Desarrollo de prioridades del proceso. Muchas compañías no han adoptado métodos de Administración del Proceso de Negocio interfuncionales para mejoras operacionales o financieras. En las compañías donde la dirigencia ejecutiva no ha adoptado una estrategia de Administración del Proceso de Negocio en toda la empresa, el profesional en finanzas, con responsabilidad compartida de los requisitos de cumplimiento y controles de costos, tiene la oportunidad de usar la motivación de alto perfil creada al incrementar el riesgo regulatorio y legal para generar una atmósfera y así desarrollar mejora del proceso y estrategias de control.

Una estrategia de éxito es comenzar con los procesos que llevan al reporte de los estados financieros para verificar la exactitud y oportunidad de los mismos como parte del análisis y métodos encaminados a mejorar el proceso.

5. Implementación de los procesos mejorados. Una alternativa es adoptar *software* diseñado específicamente para actividades de cumplimiento que, si se diseñan y aplican de manera apropiada, automatizarán muchos controles im-

portantes en el momento de una transacción o suceso financiero, en vez de esperar que una auditoría descubra si un control fue efectivo.


Aunque el *software* de Administración del Proceso de Negocio soportará procesos y metas operativas igual que cumplimiento, si los procesos no se optimizan para producir los resultados más eficientes, entonces automatizar los procesos y controles inferiores no producirá mejoras, sino que sólo aumentará un esfuerzo de cumplimiento ya costoso.

Institucionalizar y cumplir

Las actividades que son necesarias para tratar la Administración del Proceso deberán ser del dominio de la administración y los empleados de una organización. La clave para el éxito a largo plazo es comenzar tan pronto sea posible con el análisis, mejora y automatización de procesos y controles con monitoreo de tiempo real de las actividades de control, en vez de esperar una auditoría posterior a los hechos.

Los métodos de Administración del Proceso de Negocio pueden aplicarse a cualquier organización –pública o privada, lucrativa o no lucrativa– para crear mejoras en los procesos del negocio, detección de fraude, cumplimiento y alivio general de riesgos.

Hemos argumentado que la manera de asegurar cumplimiento y a la vez identificar e implementar mejoras operacionales es estrechando fuertemente la iniciativa de cumplimiento de la empresa con los principios y prácticas de la Administración del Proceso de Negocio. Al hacerlo, las organizaciones pueden centrarse en problemas de cumplimiento y realizar mejoras operacionales que pueden compensar los costos de implementar los controles que se necesitan.

Controlar los altos costos de cumplimiento usando estos métodos es un objetivo sólido inmediato, pero la adopción de métodos de Administración del Proceso de Negocio no es un esfuerzo de “una vez y ya”; deben ser actividades continuas. 

Texto original: *Toward Compliant Performance (Strategic Finance, diciembre 2007)*. Traducción para Veritas del Colegio de Contadores Públicos de México, por Jorge Abenamar Suárez A.

*Bruce D. Downing, Ph.D. es Especialista en Mejoras del Proceso del Negocio, Estrategias y Administración de Sistemas de Información y Administración de Registros para el Cumplimiento. bdowning@provisoryservices.com
Andrew Spanyi es autor de dos libros sobre Administración del Proceso. Es Director Administrativo de Spanyi International Inc. andrew@spanyi.com