

Six Sigma para el cumplimiento de la SOX 404

*Por Paul E. Juras, Dale R. Martin y George R. Aldhizer.

Las compañías públicas han estado luchando contra errores de producción, duración excesiva de los ciclos y costos fuera de control, problemas que parecen exclusivos de la industria manufacturera. No obstante, muchas compañías identificaron la problemática al tratar de cumplir con la Sección 404 de la Ley Sarbanes-Oxley, para la cual la solución puede ser Six Sigma.

El reto de cumplir con la Ley Sarbanes-Oxley (SOX) comenzó cuando el Congreso de los Estados Unidos (EU) aprobó esta ley en 2002 para devolver al inversionista la confianza en la información financiera de las compañías públicas. La SOX 404 requiere que la administración de las compañías públicas emita una evaluación anual de la efectividad del control interno sobre la información financiera.

Los auditores externos deben atestiguar la exactitud de las evaluaciones que hace la administración del control interno, junto con su auditoría de los estados financieros de la compañía. En retrospectiva, la implementación de la SOX 404 fue una pesadilla para las compañías públicas grandes, a quienes primero se requirió que cumplieran con la regulación; además de hacer que se dispararan los honorarios de auditoría externa, requería una inversión masiva en tiempo y recursos de la administración.

A pesar de estas inversiones, el estudio de Ernst & Young, *Tendencias Emergentes en Controles Internos, 2005*, indicaba que cerca del 14% de estas compañías reportó ese año controles internos no efectivos en la forma de una o más debilidades sustanciales. El volumen mismo de debilidades del control interno y de estados de utilidades vueltos a presentar recientemente sugiere que las compañías necesitan estructuras de control más efectivas para asegurar revelaciones financieras más confiables. Es probable que el problema se vuelva más extenso cuando las compañías públicas pequeñas comiencen a cumplir con los requisitos de pruebas y revelación de la SOX 404, en este año.

Aunque es importante eliminar los defectos de fallas en el control interno, no se puede ignorar la eficiencia del proceso. En los últimos dos años, se ha prestado mucha atención al mayor costo del proceso de auditoría externa, pero encuestas recientes indican que los costos internos por la SOX 404, en la mayor parte de las compañías (incluyendo honorarios de consultores externos), han excedido sus honorarios de auditoría externa.

Estas encuestas también indican que la mayoría de las compañías no tendrá una disminución importante en costos del cumplimiento con la SOX 404 en un futuro cercano. Así que, aunque la mayor parte de las compañías sintió que logró una percepción más clara en lo operacional en 2004 y 2005, la mayoría sigue luchando para implementar un proceso rentable que, con todo, se adhiera plenamente a las regulaciones de la SOX.

Contribución de Six Sigma

El proceso Six Sigma (Seis Sigma) puede facilitar la administración mediante la mejora de eficiencia y efectividad de los procesos del negocio y los controles relacionados. Motorola creó Six Sigma en 1987 y, desde entonces, lo han empleado muchas otras organizaciones. La mayor parte de los contadores probablemente han oído de Six Sigma porque a menudo se pregona como una de las herramientas más poderosas para lograr importantes mejoras de calidad.

Esa descripción hace que muchos piensen en ella como una técnica para procesos de manufactura, pero Six Sigma enfatiza el control del proceso que los entornos de servicio han utilizado efectivamente en años recientes. Diversas compañías han usado Six Sigma para controlar costos en la información financiera y en áreas funcionales, donde se necesita un proceso continuo y se desea una mejora, también continua.

Un enfoque sustentable a la SOX 404 requiere una transición tanto en forma como en función desde un enfoque de proyecto único hasta una modalidad en que el cumplimiento sea un proceso bien controlado que se integre dentro de las operaciones diarias de una compañía. Esta transición es crucial, ya que los altos directivos deben ahora certificar los informes trimestrales y anuales bajo la Sección 302 de SOX, con lo que se exponen a potenciales faltas

penales, si posteriormente se descubre fraude en dichos estados.

Un control interno efectivo sobre la información financiera puede reducir el riesgo de fraude. Las compañías deben reconocer y manejar de una manera proactiva el impacto de las modificaciones sobre sus procesos de negocios, como los cambios debidos a implementaciones de nuevos sistemas, los cuales pueden crear oportunidades para nuevos lapsos de control que puedan impactar su capacidad de sustentar el cumplimiento con la SOX o retrasar las operaciones reales. Un enfoque exitoso requerirá un programa definido, centrado y diseñado para operar año tras año como parte natural del negocio.

La transición de proyecto a la modalidad de proceso no ocurrirá sin previsión y sin un enfoque estructurado para la implementación. Incorporar el cumplimiento de una manera firme en las operaciones en marcha requerirá una estructura organizacional con una rendición de cuentas clara, una estructura operativa eficiente y un sistema de monitoreo efectivo para medir los resultados. Este enfoque facilitará a las compañías construir sobre lo que han hecho en años pasados, para ayudar a hacer más eficientes los procesos en el futuro.

Para cumplir con la SOX 404

La SOX 404 requiere que las compañías identifiquen errores en la generación de datos o debilidades en los procesos de control interno. Cuando se encuentran problemas o defectos, es necesario un remedio. Generalmente, los defectos se asocian con variaciones en los procesos prescritos del negocio. Un objetivo de Six Sigma es estandarizar procesos, reduciendo, por tanto, los defectos que genera un proceso.

Eso significa que las compañías rara vez (si es que llegara a pasar) debieran incurrir en un defecto. Como resultado, se deberá ver una sustancial disminución en costos de restauración y un aumento en la confianza de quienes atestiguan la efectividad de los controles internos de la compañía.

Una encuesta del departamento de impuestos del despacho KPMG indicó que el tremendo aumento del trabajo de cum-



Un enfoque sustentable a la SOX 404 requiere un enfoque en el que su cumplimiento sea un proceso bien controlado que se integre dentro de las operaciones diarias de una compañía.

plimiento hacía más difícil que los clientes cumplieran los plazos para informes. Esto sugiere que las compañías deben racionalizar los procesos de negocios para reducir la duración de sus ciclos. Six Sigma es una metodología de mejora que se enfoca en reducir las variaciones dentro de los procesos del negocio y brindar un marco de referencia para mejorar el proceso, facultando a los empleados para rediseñar los flujos de trabajo para resultados, eficiencias y ahorros óptimos.

Six Sigma usa un enfoque de equipo para introducir e incorporar diversas herramientas de análisis en la organización para mejorar el desempeño mediante un mejor control de la utilización de recursos (costos) y mayor satisfacción del cliente.▶▶

La SOX 404 requiere que las compañías identifiquen errores en la generación de datos o debilidades en los procesos de control interno. Cuando se encuentran problemas o defectos, es necesario un remedio. El objetivo de Six Sigma es estandarizar procesos, reduciendo, por tanto, los defectos que genera un proceso.

No hay una lógica económica para desempeñar procesos que no estén relacionados con una mayor satisfacción del cliente. En un entorno de SOX 404, los clientes no son sólo los reguladores, agencias de información e inversionistas, sino los auditores externos, que deben atestiguar la exactitud de la evaluación del control interno por la administración. Six Sigma usa la voz del cliente y datos objetivos, en vez de opiniones anecdóticas, para mejorar los procesos de negocios y eliminar pasos o procesos enteros que no soportan este objetivo.

Adaptación de SIX SIGMA

Si bien el proceso Six Sigma tiene un marco de referencia aceptado ampliamente, son necesarias adaptaciones para aplicarlo a un entorno de servicio. Ofrecemos un enfoque de siete pasos para maximizar la implementación de Six Sigma, que incluye:

1. Lograr que los altos directivos se comprometan.
2. Identificar los procesos apropiados.
3. Establecer equipos.
4. Dar el entrenamiento apropiado.
5. Desarrollar un plan de acción con metas claras.
6. Medir y comunicar los resultados.
7. Implementar cambios y hacer monitoreo para asegurar que las mejoras continúan.

Compromiso de los altos directivos

La adopción exitosa de Six Sigma requerirá recursos adicionales y un compromiso sostenido a largo plazo de entrenar a los miembros del equipo del proyecto en metodología Six Sigma. A la larga, sin embargo, deberá costar menos prevenir defectos en el cumplimiento que corregir los defectos mediante las soluciones apropiadas. No obstante, el proyecto Six Sigma no tendrá éxito, a menos que el director ejecutivo (CEO) y el director de finanzas (CFO) de la compañía se comprometan con él. Los altos directivos deben servir como agentes de cambio, cambio que a menudo trae incertidumbre, lo que puede llevar a resistencia, y la resistencia al cambio es un obstáculo principal para el éxito de Six Sigma.

Una manera efectiva de demostrar que Six Sigma es una prioridad es designar un director de control interno (CICO, por sus siglas en inglés) que se apropie los procesos de cumplimiento de la SOX 404 y fomente el uso de Six Sigma para controlar me-

por los costos del cumplimiento requerido. La administración, tal vez a través del CICO, debe ver hacia el futuro y visualizar cómo quiere que sean los resultados de sus procesos de negocios enfocados al cumplimiento. La visión y las expectativas relacionadas deberán ser realistas, y la administración debe estar preparada para hacer el seguimiento de esta visión, que puede incluir algunos cambios organizacionales.

Identificar los procesos apropiados

Identificar los procesos de alto riesgo que necesitan controlarse es crítico para maximizar los beneficios de Six Sigma. Debido a la falta de pruebas previas, muchas compañías, en 2004 y principios de 2005, intentaron documentar y poner a prueba tantos procesos y localidades como fuera posible y usar el lapso limitado de fines de año para remediar cualquier debilidad del control. Desafortunadamente, la administración no usó un enfoque de arriba-abajo basado en riesgos para identificar los procesos apropiados para las pruebas detalladas.

En años futuros, las compañías deberán emplear un enfoque de arriba-abajo que inicialmente se centre en controles fuertes a nivel entidad para reducir la cantidad requerida de pruebas del proceso del negocio, en parte, porque puede reducir el riesgo de que la administración pase por encima de los controles. Los ejemplos de controles a nivel entidad incluyen un entorno del control efectivo y un programa corporativo antifraude. Un enfoque basado en el riesgo para identificar los procesos de alto riesgo del negocio que representen una oportunidad de fraude puede reducir el alcance global de las pruebas requeridas para cumplir con la SOX 404.

Establecer equipos

Un aspecto crítico para asegurar el éxito de Six Sigma es dar a los miembros del equipo de cumplimiento suficiente autoridad para racionalizar los procesos identificados y eliminar las desviaciones del control, en vez de sentirse como sólo un espectador. Sin embargo, el primer año de cumplimiento con la SOX 404, el departamento de auditoría interna y los consultores externos condujeron la documentación y pruebas detalladas de los controles internos casi exclusivamente. Desafortunadamente, los consultores externos son demasiado caros, y el uso extenso de recursos escasos de auditoría interna no les permite conducir auditorías operacionales con valor añadido.

Los equipos de cumplimiento deberán:

- Incluir a los dueños del proceso que sean responsables de la efectividad continua de los controles internos dentro de su unidad de negocios.
- No deberán estar compuestos de miembros de una sola especialidad funcional. Todos los empleados, particularmente operativos y en finanzas, deberán obtener descripciones actualizadas de puestos que incluyan responsabilidades detalladas de cumplimiento con la SOX 404.

Entrenamiento apropiado

Cada organización deberá desarrollar la destreza interna en proceso y control. Lograr esta meta reducirá de manera importante la necesidad de consultores costosos y deberá liberar los recursos de auditoría interna para volverse a enfocar en el desempeño de otras actividades con valor añadido. Para ayudar a desarrollar esta destreza y crear un entorno que se adueñe del proceso de negocios y del control, los miembros del equipo deberán obtener entrenamiento para la selección y uso de herramientas aprobadas por el CICO, necesarias para su proyecto.

Plan de Acción con Objetivos Claros

La supervisión puede ayudar a reducir la lucha de poder que puede desarrollarse entre los equipos del proyecto y también ayudar a asegurar que los planes de acción sean consistentes con los objetivos de cumplimiento claramente definidos de la SOX 404 que establece el CICO. Si los objetivos y prioridades no son claros, las personas pueden malentender el propósito del proyecto. Objetivos claros ayudarán a definir las formas de eliminar defectos y fijar metas de reducción de costos.

Medir y comunicar resultados

La administración debe recordar que un proceso puede ejecutarse de manera eficiente, no obstante, puede dar como resultado desviaciones del control interno. Es también posible tener un proceso que no genere violaciones del control pero que se ejecute de manera ineficiente. Este proceso seguiría estando fuera de control. La meta es medir la alimentación o entradas, tareas, y producción o salidas para identificar ineficiencias y desviaciones.

Una vez que tenga las medidas, el CICO deberá ser la ubicación central para reportar todos los defectos del proceso de control (por ejemplo, excepciones del control e ineficiencias del proceso), para asegurar que se apliquen lineamientos consistentes para evaluar la magnitud relativa de cada defecto. Al lograr los dueños del proceso más experiencia y familiaridad con los conceptos Six Sigma, se pueden identificar prácticas óptimas y el CICO puede convocar a juntas regulares para compartir esta información con todos los dueños del proceso.

Cambio y monitoreo del proceso

Minimizar las variaciones dentro de un proceso de negocios

puede ayudar a reducir las ineficiencias y violaciones al control. Debido a que pueden ocurrir ineficiencias del proceso en el punto de interacción entre dos o más departamentos, la acción correctiva puede requerir cambios dentro de los límites de un sólo departamento o fuera de los límites de múltiples departamentos. Cualquier cambio a un proceso puede presentar una oportunidad de nuevas ineficiencias y lapsos del control. Por lo tanto, el CICO deberá desarrollar normas para el desarrollo continuo y para aprobación de cambios al proceso, pequeños o mayores, y deberá ser informado de los cambios importantes a los procesos del negocio.

Cumplimiento rentable

El proceso de cumplimiento de la SOX 404 ha aumentado las responsabilidades de información financiera de las compañías públicas y ha incrementado las cargas de trabajo de la administración y del staff. Las compañías reconocen la necesidad de monitorear y controlar los cambiantes procesos de negocios y los respectivos controles internos como parte de mantener el cumplimiento con la SOX 404. Ya saben ahora que no es un proyecto y un costo únicos, sino un proceso de negocios que se requiere y que deben sostener. Por eso, las compañías deben encontrar formas de hacerse más efectivas y eficientes, y Six Sigma debe ayudar.

Esta metodología sistemática puede ayudar a lograr y mantener los procesos bajo control, de modo que la administración pueda cumplir con los requisitos de información de la SOX 404 de una manera más rentable. No obstante, la administración deberá tener en mente que Six Sigma es una herramienta y, como cualquier herramienta, es más efectiva cuando se usa de manera apropiada. Las mejoras a largo plazo en las eficiencias del proceso y adopción por los empleados deberán reducir de modo importante el costo de cumplimiento con la SOX 404 y deberán dar como resultado muchas menos debilidades importantes en el control interno reportadas públicamente. El dinero que se gaste en reducir las causas de origen de las ineficiencias operativas deberá significar beneficios para la compañía por muchos años. 🌸

Texto original: *Adapting Six Sigma to Help Tame the SOX 404 Compliance Beast (Strategic Finance, March 2007).*

Traducción para el Colegio de Contadores Públicos de México por Jorge Abenamar Suárez.

*Paul E. Juras, Profesor Asociado de Contabilidad en Calloway School of Business de Wake Forest University.

*Dale R. Martin, Profesor de Contabilidad en Wayne Calloway de Wake Forest University.

*George R. Aldhizer, Profesor Asociado De Contabilidad y Profesor de la cátedra PricewaterhouseCoopers para Excelencia Académica en Wake Forest University.