El rol del auditor en las fusiones y adquisiciones

NIKOLAOS P. DOUNIS, PHD
AUDITOR INTERNO
COSMOTE S.A.

Las compañías a menudo subestiman la importancia de la gestión de riesgos durante el proceso de fusiones y adquisiciones (M&A, en inglés).

LAS M&A SON TRANSACCIONES DE GRAN IMPORTANCIA, sino también para su gran cantidad de partes interesadas. El éxito o el fracaso de este emprendimiento pueden tener consecuencias muy grandes para los accionistas, prestamistas y empleados de una organización, los competidores, la comunidad y la economía.

La alta tasa de fracasos de las M&A indica que a menudo las organizaciones subestiman la importancia de la gestión de riesgos en la toma de decisiones con respecto a ellas. La función de auditoría interna puede mejorar la calidad de la gestión de riesgos a lo largo de todo el proceso de M&A ofreciendo diligencia debida y experiencia en la integración del proceso de negocio. Con los inversores, los organismos de control y los medios ejerciendo más escrutinio sobre las compañías, los auditores internos deben estar preparados para adoptar un rol más prominente en los procesos de gestión de riesgos relacionados con las M&A. Desempeñar un rol esencial en la integración de las M&A puede mejorar

la imagen de la auditoría interna como proveedora de valor dentro de la organización, a la vez que evita los posibles impactos negativos de tal proceso.

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

La auditoría interna debe intentar involucrarse lo antes posible en el proceso de M&A. Para contribuir eficazmente y agregar valor en la etapa de desarrollo de estrategias, existen diversas mejores prácticas que los auditores deben seguir, entre las que se incluyen:

- *Recibir comunicaciones sobre acuerdos y eventos extraordinarios.* Es importante que la alta dirección le comunique a la auditoría interna toda la información necesaria sobre eventos extraordinarios, tales como posibles M&A. Por ejemplo: los informes mensuales o trimestrales de las reuniones de la dirección pueden ayudar a que los auditores internos tengan un enfoque proactivo.
- *Auditar el proceso de gestión de riesgos.* Un enfoque basado en riesgos por parte de la auditoría interna durante los proyectos de M&A se centra en identificar riesgos y ayudar a que las organizaciones determinen qué eventos o circunstancias podrían implicar un obstáculo para el logro de los objetivos corporativos. La dirección puede establecer los objetivos principales de la fusión o adquisición y la auditoría interna puede evaluar el proceso de definición de esos objetivos estratégicos, el proceso de supervisión y el nivel de mitigación de riesgos.
- *Investigar si se abordaron las cuestiones de control en el proceso de planificación.* Los acuerdos de M&A se logran dentro de plazos limitados y con frecuencia la alta dirección no tiene en cuenta deficiencias o cuestiones de control fundamentales asociadas con la compañía objetivo. Los auditores internos deben asegurarse de que se aborden estas áreas durante el proceso de planificación.
- *Asesorar sobre sistemas y procesos para reducir el riesgo de la adquisición.* La compañía objetivo en una fusión o adquisición podría tener sistemas y procesos muy distintos a los de la organización adquirente. La documentación y la evaluación eficaces de posibles cuestiones de riesgo y control asociadas con estos sistemas y procesos en una etapa previa a la adquisición podrían reducir el costo de su integración en la nueva compañía que se forme.

Lamentablemente, los departamentos de auditoría interna suelen tener poco o nada de participación en el desarrollo de estrategias de M&A. A menudo, la alta dirección no informa a la auditoría interna sobre posibles eventos extraordinarios y cree que el rol de la auditoría interna comienza luego de la fusión o adquisición. Sin embargo, una vez determinada la estrategia de adquisición, una revisión de auditoría puede agregar mucho valor si sus hallazgos están orientados a preparar a la compañía para la diversificación. Si se implementan sistemas, estructuras y un entorno de control apropiados antes de la fusión o adquisición, la mitad de la batalla está ganada antes de empezar.

DILIGENCIA DEBIDA

La diligencia debida es el proceso de identificación y confirmación de los motivos comerciales para la transacción de capital propuesta en las M&A. Las mejores prácticas para los auditores internos en esta etapa incluyen:

- *Aplicar la diligencia debida de manera conjunta con otras funciones como las de los departamentos legal, contable, de finanzas y recursos humanos.* La comunicación abierta entre las diversas funciones de la compañía oferente puede contribuir a evitar esfuerzos repetidos o innecesarios, e ineficacias derivadas de la aplicación de la diligencia debida.
- *Revisar la función de auditoría interna de la compañía objetivo y desarrollar planes para integrar los departamentos de auditoría de las organizaciones que se fusionan.* Uno de los principales problemas durante los proyectos de M&A es la duplicación de departamentos. También puede resultar útil e implicar ahorro de tiempo el desarrollo de planes preliminares para la auditoría de la nueva firma fusionada.
- *Garantizar que la diligencia debida abarque cuestiones financieras, operativas y de cumplimiento.* La auditoría interna debe asegurar que la diligencia debida abarque todas las cuestiones clave relativas a las áreas financieras, operativas y de cumplimiento.
- *Asegurarse de que las debilidades identificadas durante la diligencia debida se tengan en cuenta al cerrar el acuerdo.* Los auditores internos deben evaluar y hacer un seguimiento de las cuestiones principales identificadas durante la etapa de diligencia debida.
- *Trabajar con los consultores externos que aplican la diligencia debida.* Es muy habitual tercerizar la mayor parte de las actividades de diligencia debida en manos de una firma de auditores o abogados, por ejemplo. La comunicación abierta y la cooperación entre el consultor y los auditores internos pueden permitir la integración del proceso y evitar posibles duplicaciones.
- *Asegurar la concientización sobre cuestiones regulatorias y otros aspectos relativos al cumplimiento.* Los procesos de M&A están sometidos a marcos regulatorios exigentes relativos a temas de ventaja competitiva e ideados para evitar monopolios u oligopolios. El no cumplimiento de esos marcos — en especial en la Unión Europea — ha sido el motivo de muchos fracasos de grandes M&A.
- *Documentar los procesos de negocios y los puntos de control de la compañía*

Si se implementan sistemas, estructuras y un entorno de control apropiados antes de la fusión o adquisición, la mitad de la batalla está ganada antes de empezar.

objetivo. La auditoría interna debe auditar los procesos de negocios de la organización objetivo. Una revisión de diagnóstico de los principales procesos y el mapeo de las principales áreas de riesgo y de las actividades de control pueden ser útiles para futuras auditorías. Esta revisión tal vez implique ahorro de tiempo durante la etapa de auditoría posterior a la adquisición. La auditoría interna puede basarse en documentación previa y centrarse en las pruebas de los controles documentados.

Como la alta dirección ya decidió en parte el proceso de M&A planificado, a menudo la diligencia debida es más bien una investigación de hechos que un paso crítico en el proceso de decisión. La dirección con frecuencia considera a los auditores internos como recursos de auditoría del comité de auditoría. Suele ver a los auditores internos como verificadores de datos y no como una fuente de nueva información importante; por otro lado, los auditores internos saben que efectivamente pueden contribuir con un proyecto de M&A por sus profundos conocimientos de los procesos. Pueden respaldar a la alta dirección ejerciendo su rol de asesores clave a lo largo de todo el proceso.

Los informes de auditoría interna presentados a la alta dirección y al consejo pueden alertar a la organización sobre los riesgos latentes a los que se expone si no es cuidadosa en la gestión posterior a la adquisición.

INTEGRACIÓN POSTERIOR A LA ADQUISICIÓN

En la etapa posterior a la adquisición, el objetivo principal es que las dos organizaciones se integren sin complicaciones para formar una sola firma, logrando el nivel de sinergia planificado. La integración puede ser muy riesgosa dado que es un momento de gran incertidumbre r especto de los recursos humanos, en especial en la firma objetivo. En esta etapa, los auditores internos pueden hacer lo siguiente:

- *Asesorar a las funciones que llevan a cabo la integración.* Hay diversos cambios en el entorno interno de una firma nueva, y la dirección y los empleados suelen sentir preocupación ante ese panorama. Los auditores internos pueden aliviar esos temores comunicando los objetivos de la nueva organización. Y por su nivel de experiencia y conocimiento del entorno de control, los auditores ayudan a que otras funciones (como finanzas, sistemas de información y recursos humanos) superen posibles obstáculos durante esta etapa al hacer de puente entre las diversas funciones de la firma oferente y objetivo.
- *Elaborar una lista de verificación para identificar actividades y cuestiones determinadas en la etapa previa a la adquisición.* La auditoría interna puede elaborar una lista de verificación de las actividades y las cuestiones determinadas en las etapas anteriores para garantizar su cumplimiento.

La auditoría interna debe tener más participación en esta etapa. Los auditores pueden ayudar a que la organización ahorre en costos y minimice el riesgo de la compañía adquirente y la posibilidad de fracaso.

AUDITORÍA POSTERIOR A LA ADQUISICIÓN

La etapa final de un proyecto de M&A es la auditoría posterior a la adquisición. Un componente importante para el éxito de esta etapa es el nivel de participación de la auditoría interna durante las etapas anteriores. La falta de participación en etapas previas puede generar dificultades y actividades que insumen tiempo valioso al tratar de comprender los procesos y los riesgos clave de la nueva organización, a la vez que puede afectar la documentación de controles clave y de desarrollo del plan de auditoría.

Por otro lado, un mayor nivel de participación durante las etapas previas genera un conocimiento más profundo de la compañía adquirida y de las dificultades afrontadas en las etapas anteriores. Esto significa que la planificación de auditoría se diseñará de manera minuciosa y se centrará en áreas clave. Esta participación también podría traducirse en ahorros de costos y tiempo. Luego de la participación durante las etapas previas, los auditores internos pueden:

- *Auditar el proceso de integración para identificar debilidades de control.* Con una participación activa en la etapa de integración, los auditores internos documentan e identifican posibles debilidades de control en forma eficaz.
- *Informar los hallazgos a las unidades de negocio, al comité de auditoría y al consejo de administración.* El informe de auditoría interna debe incluir el alcance y los objetivos de la auditoría, las principales debilidades de control identificadas, documentación del sistema de control interno de la compañía objetivo y un posible plan de corrección para cumplir con el entorno de control de la compañía oferente.
- *Auditar y revisar políticas, procedimientos y controles de la compañía fusionada o adquirida.* Para revisar las diversas políticas, procedimientos y controles de la compañía objetivo, la auditoría interna puede utilizar un enfoque basado en riesgos. El plan de auditoría se basará en una evaluación de riesgos y en los objetivos corporativos fijados por la nueva dirección.
- *Evaluar si se han alcanzado los objetivos específicos del proyecto de M&A.* Otra práctica importante es determinar el nivel de cumplimiento de las metas y los objetivos específicos definidos al comienzo del proyecto de M&A. Esta tarea se puede llevar a cabo en forma más eficaz y eficiente si la auditoría

interna participa en las etapas previas a la adquisición y tiene un panorama claro de las metas y los objetivos preliminares del acuerdo.

- *Preparar un documento de lecciones aprendidas sobre el proceso de* M&A. Hacia el final del proyecto, se puede reflexionar sobre las importantes lecciones aprendidas y documentarlas. Cuestiones de mayor o menor importancia que hayan surgido se pueden resumir y utilizar para abordar obstáculos durante el proyecto de M&A y fijar un recorrido más apropiado para futuros eventos de M&A. Además, este documento puede incluir las observaciones y los comentarios más destacados de las diversas etapas de la fusión o adquisición, así como recomendaciones relativas a la gestión, la determinación del alcance, la evaluación de riesgos, la documentación de controles internos y las evaluaciones de deficiencias del proyecto.

La auditoría interna puede hacer un aporte significativo para el desarrollo de una gestión de riesgos post-adquisición más eficiente, promoviendo técnicas de control eficaces junto con medidas para asegurar que las personas estén muy motivadas para contribuir con el proceso de M&A. Por otro lado, los informes de auditoría interna presentados a la alta dirección y al consejo pueden alertar a la organización sobre los riesgos latentes a los que se expone si no es cuidadosa en la gestión posterior a la adquisición, como un nivel insuficiente de integración, diferencias en estilos y filosofías operativas, y brechas en políticas y procedimientos.

PARTICIPACIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA

Los auditores internos están preparados para enfrentar el desafío de participar en proyectos de M&A y realzar su rol en la organización. Sin embargo, es probable que primero deban superar diversas dificultades como una percepción negativa de parte de la dirección sobre su nuevo rol y la asignación limitada de recursos de auditoría de parte del comité de auditoría. La dirección suele ver a los auditores internos como verificadores de datos y no como una fuente de nueva información importante; por otro lado, los auditores internos saben que efectivamente contribuirán al proyecto de M&A dados sus profundos conocimientos de los procesos. Pueden respaldar a la alta dirección ejerciendo su rol de asesores clave a lo largo de todo el proceso.

Para hacer comentarios sobre este artículo, escriba un correo electrónico al autor a nikolaos.dounis@theiia.org.

El presente artículo de Internal Auditor, edición de junio de 2008, publicado por el Instituto de Auditores Internos, se publicó con el permiso del editor. El artículo se tradujo del inglés a español.